

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**Le tableau de bord social, outil de pilotage de la  
fonction ressources humaines.**

**Cas : NCA ROUIBA.**

**Présenté par :**

**Mme LALIOUI Nesrine.**

**Encadré par :**

**Mme TOUMI Djamila.**

**2ème promotion**

**Année universitaire: 2013/2014**

## **SOMMAIRE**

Résumé en arabe

Résumé en français

Abstract

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

**INTRODUCTION.....02**

### **CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Section 1 : La gestion des ressources humaines.....08

Section 2 : Le pilotage de la fonction ressources humaines.....17

Section 3 : Aperçu sur le tableau de bord ressources humaines.....27

### **CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ETAT DES LIEUX**

Section 1 : Méthodologie de la recherche.....38

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil NCA ROUIBA.....41

Section 3 : Analyse de la situation générale en matière de GRH.....49

### **CHAPITRE III : LE PILOTAGE DE LA FONCTION RH A TRAVERS LE TABLEAU DE BORD SOCIAL AU SEIN DE NCA ROUIBA**

Section 1 : Le tableau de bord social de NCA ROUIBA.....63

Section 2 : Résultats, et synthèses de l'étude.....76

Section 3 : la conception d'un TBRH pour NCA ROUIBA.....80

**CONCLUSION.....91**

**BIBLIOGRAPHIE.**

**ANNEXES.**

## لوحة قيادة الموارد البشرية، وسيلة قيادة وظيفة الموارد البشرية

### الملخص:

في تسيير الموارد البشرية كما هو حال كلّ الميادين فإنّ قيمة القرارات متعلقة بالمعلومات المأخوذة مسبقاً. و لبناء سياسة فعالة و نشيطة لتسيير الموارد البشرية، وجب امتلاك وسائل هامة و صالحة لنشر المعلومات. و هذا هو دور لوحة القيادة.

إنشاء لوحة القيادة المتعلقة بمختلف وظائف الموارد البشرية للمؤسسة أصبح ملزماً لوضع نظام قياس متنوع لتسيير المؤسسات الذي سيساعد على تنظيم التوجيهات المطلوبة و الأهداف المحددة.

و في هذا الصدد يعمل هذا البحث على توضيح اتجاهات التفكير، و تقديم طرق ناجعة هادفة لوضع لوحة قيادة خاصة بتسيير الموارد البشرية ، و جدول مؤشرات لتوجيه تفكير مدراء الموارد البشرية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى استعمالها و توظيفها داخل المؤسسة.

و هي طريقة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل وضعية المؤسسة حتى تقوم من خلال التوجيهات و المعايير المستعملة حالياً في مؤسسة رويبة و بهذا نحصل على سد حاجيات المستهلكين في ما يخص استغلال النتائج والملخصات والقيادة.
- تقديم اقتراحات للانتقال من وضعية مدروسة إلى جدول أعمال اجتماعي فعّال.
- تقديم نموذج من جدول الأعمال للموارد البشرية و التوجيهات الأساسية لوضع جدول أعمال اجتماعي جديد للمؤسسة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية ، جدول أعمال الموارد البشرية ، قيادة اجتماعية، توجيهات القيادة ،

الملخصات.

## **TABLEAU DE BORD SOCIAL, OUTIL DE PILOTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES :**

### **Résumé :**

En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. Pour construire une politique des ressources humaines efficace et dynamique, il est donc primordial de se doter d'outils performants permettant de faire circuler l'information. C'est le rôle des tableaux de bord.

La conception de tableaux de bord relatifs aux différentes fonctions RH de l'entreprise est devenue une nécessité pour instaurer un système de mesure plus diversifié et un processus de management aidant à bien formaliser les directions souhaitées et à bien quantifier les objectifs.

Dans ce contexte, ce travail de recherche s'attache à dégager les grands axes de réflexion, proposer des démarches méthodologiques nécessaires à la mise en place d'un tableau de bord de la gestion des ressources humaines et un référentiel d'indicateurs utile à la réflexion des DRH des entreprises dont certains peuvent être adaptés et utilisés dans le contexte de l'entreprise NCA ROUIBA.

C'est une démarche qui a principalement pour objectif :

- L'analyse et le diagnostic de la situation de l'entreprise pour apprécier à quel point les indicateurs et les mesures utilisés actuellement au sein de NCA ROUIBA apportent satisfaction aux besoins des utilisateurs en matière d'exploitation des résultats, de reporting et de pilotage.
- Proposition des recommandations pour passer de la situation existante à un véritable tableau de bord social.
- La proposition d'un modèle du tableau de bord RH et des indicateurs qui peuvent être la base de réflexion de la mise en place d'un nouveau TDB social pour l'entreprise étudiée.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines, tableau de bord RH, pilotage social, les indicateurs de pilotage, reporting.

## **SOCIAL DASHBOARD, STEERING TOOLS OF HUMAN RESOURCES FUNCTIONS:**

### **Abstract:**

In human resources as in all the other fields, the quality of the decisions depend on the quality of the information held upstream. To build up an effective and dynamic Human resources policy, it's so important to equip with successful tools which allow to share the information. It is then the role of the dashboards.

The design of dashboards is relative to various functions RH of the company which are becoming more and more necessary to establish a diversified measurement system and a process of management that helps to formalize well the needed and desired directions and to quantify the targeted objectives.

In the context, this research work attempts to release the main trunk roads of reflection, suggesting necessary methodological steps to implement a picture of a dashboard of the human resources management and a useful reference board of indicators for the DRH of companies that we can adapt and use in the context of the company of NCA ROUIBA.

It is also a step for other targeted objectives:

- The analysis and diagnosis of the situation of the company to appreciate to what extent indicators and measures are actually used in NCA ROUIBA bringing satisfying needs for the users regarding the exploitation of the results, reporting and piloting.
- The proposal of recommendations to pass from the existing situation in a real social dashboard.
- The proposal of a sample (model) of the dashboard RN and the indicators which can be the basis of reflection of the implementation of a new social TDB for the studied company.

**KEY WORDS:** Human resources management, dashboard RH, social piloting, the indicators of piloting, reporting.

## Remerciements

*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.*

*J'adresse également mes vifs et sincères remerciements à mon encadreur **Mme Toumi Djamila** qui a fait preuve d'une grande disponibilité et qui n'a ménagé aucun effort pour me prêter toute l'aide et l'assistance voulues, et m'a 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 et compétence.*

*Par ailleurs, je n'omette pas d'adresser un grand merci à **Mr DEFFOUS** mon promoteur à la direction ressources humaines de **NCA ROUIBA**, Ainsi qu'à **Mr Bensaidane** directeur des ressources humaines de l'entreprise, qui m'ont constamment aidé et vivement encouragé.*

*Mes remerciements s'adressent également à **Mme ZHOR**, qui a eu la patience et la gentillesse de lire et corriger ce travail.*

*Sans oublier le soutien moral combien précieux de mon mari, et ma famille, par leur contribution, leur soutien et leur patience.*

*Enfin j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenues et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.*

**Merci à toutes et à tous.**

## **LISTE DES ABREVIATIONS :**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
NCA	Nouvelle Conserverie Algérienne
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction Des Ressources Humaines
TBRH	Tableau de Bord Ressources Humaines
RRH	Responsable Ressources Humaines
DG	Directeur Général
PDG	Président Directeur Général
SPA	Société Par Action
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
GPEC	Gestion Prévisionnel des Emplois et Compétences
CDD	Contrat à Durée Déterminée
ISO	International Standard of Organization
R&D	Recherche et Développement
CA	Chiffre d'Affaires
MS	Masse Salariale
HACCP	Hazar Analytic Critical Control Point



## **LISTE DES TABLEAUX :**

<b>N°</b>	<b>TITRE DU TABLEAU</b>	<b>PAGE</b>
01	Veille et audit social	18
02	Contrôle de gestion social	19
03	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	19
04	Systèmes d'information RH (SIRH)	20
05	Fiche signalétique de NCA ROUIBA	42
06	Tableau de bord RH de NCA ROUIBA	67
07	Tableau de bord RH de NCA ROUIBA de l'année 2013.	74
08	Tableau de bord RH destiné aux responsables ressources humaines de NCA ROUIBA	81
09	Le ratio de productivité	82
10	Le ratio de dépense du personnel	83
11	Taux de salariés formés	84
12	Effort de formation	84
13	Taux de fréquence des accidents de travail	85
14	Le coût moyen de recrutement	86
15	Le taux d'absentéisme	87
16	Le taux de démission	87
17	Le taux de turnover	88

## **LISTE DES SCHEMAS :**

<b>N°</b>	<b>TITRE DU SCHEMA</b>	<b>PAGE</b>
01	Les enjeux du système de pilotage	23
02	Les quatre dimensions de l'information sociale	26
03	Organigramme de NCA ROUIBA	45
04	Evolution de la masse salariale de NCA ROUIBA	50

# **INTRODUCTION GENERALE**

### **INTRODUCTION :**

La mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale et les exigences accrues des clients imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives.

La compétitivité des entreprises dépend de leur flexibilité et de leur capacité d'innover dans leur type d'organisation, dans leur mode de production et dans leur mode d'échange avec les clients et fournisseurs. Cependant, le principal obstacle auquel se heurtent les entreprises est la difficulté d'obtenir la mobilisation de leurs différentes ressources, en particulier, les ressources humaines.

**Selon Jean Mari Parette :** « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme ». Dans son ouvrage «ressources humaines et gestion du personnel ».

De nos jours, les ressources humaines sont mises au-devant de la scène : longtemps tenus à l'écart, les salariés étaient écartés au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les Hommes qui créent la richesse dans un environnement en perpétuel évolution, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et où le libre échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'acharner.

Le pilotage en matière des ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches confiées aux responsables sociaux, mais dans l'affirmation d'une mission stratégique au service de changement social. Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais est une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre. (B. MARTORY et D. CROZET, 2002).

De ce fait, le responsable social se doit d'anticiper les tendances et de réagir promptement. Pour ce faire et pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'information pertinente, tant financière qu'opérationnelle. Une visibilité accrue permet aux gestionnaires de mieux évaluer ce qui se passe et leur permet de réagir plus rapidement aux événements. Les gestionnaires ont besoin des instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la

performance de l'entreprise, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. C'est le rôle des tableaux de bord.

Le tableau de bord ressources humaines, appelé également tableau de bord social constitue l'instrument essentiel au pilotage de la performance des politiques RH, il permet de mettre en évidence par des chiffres les dysfonctionnements présents au sein des entreprises et donc aide les dirigeants à choisir la meilleure stratégie à adopter.

Le choix de ce sujet revient à l'intérêt particulier que nous éprouvons à la question d'articulation entre le tableau de bord social, et le pilotage de la fonction ressources humaines dans l'entreprise moderne, et en particulier l'entreprise algérienne qui connaît un besoin important en la matière. C'est pour cela qu'on a jugé utile de traiter le thème suivant :

**« Le tableau de bord social, outil de pilotage de la fonction ressources humaines »**

Concernant notre travail de recherche sur le terrain, nous avons choisi l'entreprise **NCA ROUIBA**, puisqu'elle occupe une place particulière dans l'économie nationale, elle est devenue également leader sur le marché Algérien des boissons qui connaît une forte croissance. Cependant, comme toutes autres entreprises privées, elle ne peut pas rester à l'écart des changements qui s'opèrent en Algérie. Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale.

Afin de réaliser ce travail de recherche, nous avons fixé un objectif qui consiste à analyser le tableau de bord RH de NCA ROUIBA, pour apprécier à quel point les indicateurs utilisés actuellement apportent satisfaction aux utilisateurs en matière de reporting et de pilotage social, et à proposer des recommandations pour passer de la situation existante à un véritable tableau de bord social.

Quant à notre contribution scientifique à la réalisation du présent mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en management des organisations, nous tenterons de mettre en relief les éléments de réflexion et de préoccupation, à savoir :

**Comment le tableau de bord social, peut-il contribuer au pilotage de la fonction ressources humaines au sein de NCA ROUIBA ?**

## Introduction générale

---

Ceci nous a conduits à poser les interrogations suivantes :

- Est-ce que la démarche de mise en œuvre de tableau de bord social au sein de NCA ROUIBA est conforme aux exigences théoriques ?
- Est-ce que Le tableau de bord RH de NCA ROUIBA contient des indicateurs suffisants et de qualité pour un meilleur pilotage des activités RH ?
- Quel est le tableau de bord RH et les indicateurs dont l'entreprise NCA ROUIBA a réellement besoin pour piloter sa fonction RH, afin d'accroître la qualité de ses actions et de ses décisions tout en répondant efficacement aux attentes des différents utilisateurs RH ?

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 :

- L'entreprise NCA ROUIBA, dispose d'un tableau de bord RH, qui est conforme aux exigences théoriques.
- Les indicateurs économiques, les indicateurs de conditions du travail et de formation, les indicateurs de recrutement, et les indicateurs de comportements représentent des indicateurs indispensables à une gestion efficace et efficiente des activités RH.
- L'entreprise NCA ROUIBA a besoin d'un nouveau tableau de bord RH, et de nouveaux indicateurs afin d'améliorer le pilotage de la fonction ressources humaines.

Partant de là, et pour vérifier les hypothèses en questions, nous allons adopter une démarche descriptive basée sur des ouvrages traitant : la gestion des ressources humaines, le pilotage social, et le tableau de bord social. Puis nous allons avoir recours à la démarche analytique prenant comme étude de cas l'entreprise NCA ROUIBA ;

Pour que notre objectif soit atteint, et notre contribution à ce présent travail, apporte une réponse à la problématique soulevée précédemment, nous avons élaboré un plan de travail qui se compose de trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé **cadre conceptuel de la recherche** contient à son tour trois sections, la première est consacrée aux notions élémentaires de la gestion des

ressources humaines, la seconde section aborde le concept de pilotage de la fonction RH. Et enfin, dans la dernière section, nous mettons en lumière le tableau de bord ressources humaines.

- Le deuxième chapitre portera plus particulièrement sur la méthode de la recherche, et la description de l'entreprise, ainsi sur une analyse en matière de gestion des ressources humaines de l'entreprise étudiée.
- Enfin, le troisième chapitre exposera le système de pilotage de la fonction RH au sein de NCA ROUIBA, les résultats obtenus, et donnera lieu à des suggestions et recommandations permettant l'amélioration des pratiques ressources humaines de l'entreprise en question.

**CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL  
DE LA RECHERCHE**

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

---

Le présent chapitre aura pour but de cerner un cadre conceptuel de la recherche, en détaillant certains aspects que nous avons traités au cours de notre cas pratique. La première section de ce chapitre nous introduit à la GRH, sa définition et ses domaines d'activités stratégiques. Nous aborderons dans une deuxième section, le pilotage de la fonction ressources humaines, Dans une troisième section, nous allons mettre le point sur de tableau de bord ressources humaines.

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

**Section 1 : La Gestion des ressources humaines ;**

**Section 2 : Le pilotage de la fonction ressources humaines ;**

**Section 3 : Aperçu sur le tableau de bord ressources humaines.**

## **SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La gestion des ressources humaines se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la stratégie et des objectifs de l'organisation. Aujourd'hui on lui accorde un rôle vital dans le milieu du travail, à condition toutefois que cette fonction fasse ses preuves et contribue au succès de l'organisation.

A cet effet, on va aborder dans cette section l'importance et l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis le dernier siècle, la définition de la fonction ressources humaines, et enfin les domaines d'intérêts stratégiques de cette fonction.

### **1.1. Importance et évolution de la gestion des ressources humaines au cours du dernier siècle :**

Les entreprises conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la survie dans l'environnement actuel est conditionnée par le capital humain, qui s'avère être un élément essentiel de la croissance et de la compétitivité de l'entreprise.

Pour acquérir une idée plus approfondie, on vous propose de faire un survol sur l'importance stratégique des ressources humaines dans l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle, ainsi que l'évolution de la gestion des ressources humaines durant ce même siècle.

#### **1.1.1. Importance stratégique des ressources humaines dans l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup> :**

L'approche de l'école classique est essentiellement mécaniste, elle considère l'entreprise comme une gigantesque machine composée de milliers de pièces, l'Homme n'est qu'une pièce de cette machine d'où sa présence dans l'entreprise réside dans l'exécution d'un certain nombre de tâches qui lui sont confiées dans le cadre d'une organisation scientifique de travail. Cette approche a fait de l'Homme un simple exécutant dans le processus d'activité dans l'entreprise ou encore comme un composant interchangeable et non pas une personne vivante possédant des aspirations, des motivations, voire des besoins.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de l'approche taylorienne qui est née en Amérique du nord et qui avait comme objectif l'utilisation rationnelle de la main d'œuvre dans l'entreprise.

L'évolution de management des entreprises depuis le 20<sup>ème</sup> siècle est caractérisée par la problématique régissant l'homme au travail. Il s'agit de repenser sur la place qu'occupe l'Homme au travail, et comment humaniser l'organisation de ce dernier. La préoccupation stratégique pour le maintien et la dynamique du projet de l'entreprise réside dans la formation et le développement des compétences des Hommes au travail. Précisons à nouveau que parler de « ressources humaines » c'est non pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais plutôt qu'ils ont des ressources. Le management des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

La problématique régissant le développement des Hommes au travail prend donc de l'ampleur et devenue désormais la pierre angulaire permettant à l'entreprise de conduire le changement devant les impératifs de ce nouveau siècle.

**Peter DRUCKER<sup>2</sup>**, a montré avec beaucoup d'intérêt que la ressource humaine de l'entreprise du **21<sup>ème</sup> siècle** s'est transformée en travailleur du savoir car le besoin de l'entreprise est de développer les compétences de ses Hommes. Il s'agit de la voie stratégique permettant à l'entreprise de faire face aux impératifs du nouvel environnement de plus en plus ouvert et mondialisé.

La notion de management des ressources humaines n'est plus considérée comme un acte administratif au sein de l'entreprise, mais constitue plutôt le fournisseur du progrès de l'entreprise en matière de développement des Hommes et de leurs compétences, notamment d'anticipation et de conduite au changement dans ce nouveau monde en pleine transformation. Le management des ressources humaines est désormais perçu comme un acte stratégique de concurrence et de compétition sur le marché, il est considérée ainsi comme l'avantage concurrentiel de l'entreprise, c'est pour cela que ce domaine est devenu stratégique et l'investissement même le plus sûr du projet de l'entreprise.

Actuellement, il ne s'agit plus seulement de maintenir une paix sociale dans l'entreprise, de gérer au mieux la satisfaction et d'entretenir la motivation ; le défi auquel est confrontée la fonction personnelle est celui de la formation à tout égard, la compétence, son acquisition, son développement et sa mobilisation sont des facteurs décisifs de la performance.

---

<sup>2</sup> DRUCKER, (Peter, Ferdinand) : *Au-delà du capitalisme : la méthode de cette fin de siècle*, édition DUNOD, Paris, 1999, p.19.

### **1.1.2. Un Nouveau regard stratégique sur l'évolution de la gestion des ressources humaines :**

La fonction ressources humaines telle qu'on la connaît aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts, et n'a rien à voir avec ce qu'elle sera dans quelques années. Il s'agit d'une fonction en pleine mutation au sein de toutes les organisations. Sans qu'il soit possible ici de retracer, dans le détail, les subtilités de l'évolution historique, nous vous proposons de jeter un regard nouveau sur l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines au cours du dernier siècle et d'imaginer ce qu'elle pourra devenir.

Au tournant de **la première guerre mondiale**, est apparue la direction du personnel, nous voyons alors apparaître la première génération d'administration du personnel. Il y a rareté de main-d'œuvre et on veut recruter rapidement pour l'armée et pour l'effort de guerre en général. La situation devient encore plus aiguë à la fin de la guerre, et la fonction du bureau du personnel est d'appliquer les méthodes du taylorisme pour accroître la productivité de l'organisation.

À partir de **la deuxième guerre mondiale**, le tableau change, la prospérité économique, les grands mouvements de population dans le monde occidental et la syndicalisation donnent un nouveau visage au monde du travail. Une deuxième génération de gestionnaires du personnel fait son apparition et on parle maintenant des relations industrielles, les travailleurs sont disponibles, l'industrie bat son plein et veut produire encore plus.

Le mouvement se poursuit dans **les années 60** ; le marché des produits est encore en majorité local, les concurrents sont des voisins, les syndicats sont de plus en plus présents et font profiter les travailleurs de l'état de l'économie. De plus, les besoins de production toujours croissants nécessitent l'embauche de plus de personnel, et les conditions économiques améliorées servent à attirer des travailleurs, la syndicalisation s'accroît et de plus en plus de régimes d'avantages pour les employés doivent être gérés (vacances, assurances, régimes publics).

Puis survient le premier choc pétrolier **au début des années 1970**, avec les changements de valeurs, cette crise économique va remettre en question l'approche de la gestion du personnel. Les rapports collectifs demeurent mais il y a de nouveau un intérêt pour la performance des individus, les psychologues industriels reviennent à la mode, la capacité de payer est

diminuée, et il faut faire des gains de productivité au plan individuel, Il faut faire du développement organisationnel.

Ce dernier changement induit d'ailleurs au tournant **des années 80** ce qu'on appelle encore aujourd'hui la gestion des ressources humaines. Les héros de l'heure sont les administrateurs, l'entreprise privée est vue positivement dans les années 80, et on parle alors de gestion des ressources humaines comme on parle de gestion des ressources matérielles ou ressources financières. L'économie va connaître des hauts et des bas et les employés, de plus en plus éduqués vont commander une nouvelle approche de gestion, l'économie se mondialise en même temps. Maintenant les produits se ressemblent de plus en plus, la concurrence ne se fait plus qu'avec le voisin, les coûts de main d'œuvre sont sujets à comparaison avec ceux de tous les pays, c'est ce qu'on appelle maintenant l'ère de la mondialisation, La gestion des ressources humaines devient donc un volet stratégique de l'organisation.

C'est ainsi que, vers la fin des années **1980**, la notion de gestion stratégique des ressources humaines est introduite, elle vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part, aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle. Cette nouvelle conception de la gestion des ressources humaines fait référence à un ensemble de systèmes intégrés, établis dans une perspective à long terme, répondant aux objectifs de l'organisation et constituant la base de sa performance.

Dans **les années 90-2000**, on parle de la gestion stratégique des ressources humaines, il faut toujours continuer à payer, embaucher et gérer les meilleurs candidats, mais le service des ressources humaines doit maintenant être un représentant stratégique dans le conseil d'administration.

À **la fin du 20<sup>ème</sup> siècle**, et au fil de chambardements majeurs, on pose les jalons de la gestion des ressources humaines, telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans les milieux de travail. D'abord, l'instabilité économique et la forte concurrence forcent la recherche et l'initiative ; les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités de gestion des ressources humaines peuvent répondre adéquatement à leurs objectifs, et les rendre plus compétitives.

### **1.2. Définition de la fonction ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations (**Martory et Crozet, 2010**).

La fonction ressources humaines est une fonction de l'entreprise «*qui vise à réagir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en terme d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient*»<sup>3</sup>

La gestion des ressources humaines est en mesure de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions des autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

### **1.3. Les tendances lourdes de la GRH:**

#### **1.3.1. Une fonction stratégique :**

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation »

Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci nécessite que les professionnels de la G.R.H soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise.

---

<sup>3</sup>LE GALL (Jean-Marc) : *La gestion des ressources humaines Que sais-je ?*, Collection, PUF, Paris, 2002, P12.

### **1.3.2. Décentralisation et internalisation :**

La tendance à la contraction du service R.H organise un nombre réduit d'experts autour du noyau central composé du D.R.H. Ceci entraîne une focalisation sur l'aspect stratégique de la fonction.

Une partie de la fonction est décentralisée auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité. Le rôle des cadres hiérarchiques se développe.

Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de G.R.H., d'abord parce que la qualité de la G.R.H perçue par les employés repose sur la qualité des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent).

Le rôle des cadres en matière de G.R.H. devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux ressources humaines et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la G.R.H.

Il peut être envisagé une décentralisation de la G.R.H. poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de G.R.H.

La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation.

L'Internationalisation des entreprises les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salaires mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable.

### **1.3.3. L'informatisation :**

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de G.R.H. Les systèmes d'information (S.I.) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de G.R.H, en temps et au moment opportun (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière). Ceci libère les responsables R.H. des activités administratives (souvent décentralisées).

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

### **1.3.4. La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) :**

Influence des actionnaires sur les pratiques des entreprises, notamment en matière sociale (conditions de travail...exemple d'entreprises boycottées sous l'influence des actionnaires), de communication boursière (fonds éthique) et d'environnement. La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ...

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et, conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

L'exercice de la R.S.E. demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

### **1.4. Les domaines d'intérêt stratégique de la GRH :**

Après avoir défini l'importance stratégique des ressources humaines dans l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle, et l'évolution de la GRH depuis le dernier siècle ; nous tenterons de présenter et d'analyser les grands domaines relatifs au champ de la GRH moderne.

#### **1.4.1. La planification des ressources humaines :**

La planification des ressources humaines est définie de la façon suivante :

« c'est l'activité de base de la gestion des ressources humaines permettant aux dirigeants de l'organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier , d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »<sup>4</sup>

#### **1.4.2. Le recrutement :**

---

<sup>4</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001, p.70.

Le recrutement est essentiellement une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications qui correspondent aux exigences du poste offert.

L SEKIOU a défini le recrutement comme suit :

*« Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »<sup>5</sup>*

### **1.4.3. La rémunération :**

La rémunération est définie comme suit :

*« La rémunération est l'activité consistant à la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire, directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »<sup>6</sup>*

Il existe deux catégories de rémunération :

- **la rémunération directe :**

*« Elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autre système de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement »<sup>7</sup>.*

- **la rémunération indirecte :**

*« Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés. il s'agit d'autres paiements ou prestation et d'intéressement »<sup>8</sup>*

---

<sup>5</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, OP.CIT, P 227.

<sup>6</sup> SHIMON, (Laurent) et autres, « *gestion des ressources humaines* », Edition Organisation, Paris, 2002, P384.

<sup>7</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, IBID, P 157.

<sup>8</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, IBID, P 157

### **1.4.4. La communication :**

La communication est à la fois l'art de comprendre et de se faire comprendre, le responsable hiérarchique efficace est celui qui peut exprimer clairement ses idées et ses sentiments de manière que les autres comprennent ce qu'il veut dire. Toutefois il n'existe pas de formule idéale pour communiquer dans le milieu de travail, chaque responsable hiérarchique doit développer son propre art par sa pratique en cherchant à se perfectionner de jour en jour afin de devenir un bon communicateur.

Il est possible de définir la communication comme suit :

*« C'est un processus reposant sur les interactions individuelles à l'intérieur desquelles il y a transmission d'un message et d'une réponse de la part d'une personne face à une autre ou d'une personne face à un groupe particulier de personne »<sup>9</sup>*

### **1.4.5. La formation :**

La formation est devenue une alternative pour les salariés désireux d'acquérir un savoir-être et un savoir-faire approprié de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe. L'ensemble des actions de la formation permet de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles et celles qui leur seront confiées dans le futur pour bonne marche de l'organisation.

### **1.4.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :**

Pour assurer un bon système de gestion des carrières, toute entreprise se doit de répondre à deux questions : de quelles compétences a-t-elle besoin, aujourd'hui et plus encore demain ? Avec combien de personnes ? En effet, si, dans le passé, on parlait simplement de gestion prévisionnelle de l'emploi, on est aujourd'hui passé à l'idée de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Ce changement sémantique indique que les qualifications ne suffisent plus : il faut maintenant des compétences, notion plus floue et plus contingente.

---

<sup>9</sup> DIMITRI, (Weiss) : *Les ressources humaines*, Editions Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P 388.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est définie comme :

*« une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) »<sup>10</sup>.*

### **SECTION 2 : LE PILOTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES :**

Concevoir la politique Ressources Humaines future d'une entreprise suppose en amont de disposer des données sociales à jour et d'indicateurs sociaux permanents permettant d'orienter les décisions.

Appréhender la gestion des ressources humaines de manière stratégique suppose de disposer non seulement d'informations en termes de coûts mais également en terme de bénéfices. Différents outils de pilotage sont mis en place par les DRH afin de recueillir cette information sociale et de jouer leur rôle de partenaire stratégique. La question du pilotage RH est en même temps reliée à la question de l'évaluation de la fonction : l'évaluation de la fonction RH se renforce, les critères de performances deviennent plus précis et le reporting RH se généralise dans les entreprises.

#### **2.1. Le pilotage des politiques RH :**

Les ressources humaines ont été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et son environnement.

Le pilotage permet de construire des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans l'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires au développement d'une entreprise. Il apporte une valeur ajoutée clé dans les prises de décisions de en matière des stratégies RH. Une fois les atouts et points de faiblesse connus en termes de ressources humaines, l'entreprise peut se mesurer au marché via des études et des analyses, et mettre en place son plan d'actions RH.

---

<sup>10</sup> DIMITRI, (Weiss), OP. CIT, P 355.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

---

Cette pratique, qui se pose sur un système d'information fiable, intervient en amont de la stratégie RH, parce qu'elle fournit des informations permettant de bâtir des plans d'actions et de donner des orientations, et en aval, parce qu'elle participe à donner les résultats des actions menées.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont<sup>11</sup> :

- Veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

**TABLEAU N° 01** : 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, (D) et SIMONIN (B) : *mesurer la performance des ressources*, édition d'Organisation, 2009, P74.

---

<sup>11</sup> AUTISSIER, (D) et SIMONIN (B) : *mesurer la performance des ressources*, édition d'Organisation, 2009, P74.

**TABLEAU N° 02** : Contrôle de gestion social

<b>ACTIVITES</b>	<b>DESCRIPTIFS</b>
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, (D) et SIMONIN (B), OP. CIT, P74.

**TABLEAU N° 03** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

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

**Source** : AUTISSIER, (D) et SIMONIN (B), IBID, P75.

**TABLEAU N° 04 :** Systèmes d'information RH (SIRH)

<b>ACTIVITES</b>	<b>DESCRIPTIFS</b>
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, (D) et SIMONIN (B), OP.CIT, P75.

### **2.2. Les objectifs du système de pilotage RH:**

Le premier objectif du système de pilotage RH est de mesurer la contribution de la fonction aux résultats de l'entreprise. Ce faisant, la démarche induit un nouveau mode de fonctionnement au sein de la direction des ressources humaines.

#### **2.2.1. La contribution aux résultats :**

Le système de pilotage assure l'alignement des actions RH sur les principaux enjeux de l'entreprise et accompagne le développement stratégique. Il s'agit de mettre en place un processus d'anticipation et d'amélioration permanent de la stratégie ressources humaines.

Afin d'exercer pleinement sa mission, la DRH :

- Participe à l'élaboration des orientations stratégiques qui visent à comprendre et anticiper l'impact des changements futurs sur le capital humain de l'entreprise :

- Évolutions des technologies et des comportements d'achats qui feront naître de nouveaux métiers ;
- Changements sociologiques nécessitant de nouvelles méthodes de motivation et de communication ;
- Évolutions démographiques poussant à repenser la gestion des âges et le management interculturel.

Cette vision stratégique s'appuie sur un ensemble d'informations relatives aux évolutions économiques et sociales, mais également sur les constats de dérives de certains indicateurs RH, tels que : diminution du nombre de candidats sur des métiers spécifiques, augmentation des délais pour embaucher les compétences correspondantes, augmentation du turnover ou de l'absentéisme, évolution de la masse salariale...

- Accompagne le déploiement. Il s'agit de mettre la stratégie de l'entreprise en harmonie avec les capacités organisationnelles et le capital humain. Tous les moyens mis en place par la fonction RH contribuent à ce résultat. Les actions RH engagées dans le cadre des orientations stratégiques accompagnent le déploiement stratégique. Le système de pilotage permet d'en mesurer la cohérence, l'efficacité, et de déceler les écarts.
- Vérifie la rentabilité des investissements. Le développement et la mobilisation des ressources humaines sont essentiels à la compétitivité et à la performance des entreprises. Le système de pilotage permet de cibler les dépenses stratégiques, d'orienter les investissements RH vers la création de valeur et d'en mesurer, in fine, la rentabilité.

Le système de pilotage participe à la mise en cohérence de différentes actions RH inscrites dans les plans d'actions opérationnels. Il s'inscrit dans une logique à court, moyen et long terme. Les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs fixés et à se projeter dans l'avenir. Le but est donc de piloter l'adaptation, les changements nécessaires et de mieux gérer les risques.

### **2.2.2. Un nouveau mode de fonctionnement :**

Chaque département, centré sur sa propre création de valeur, cherche à optimiser son niveau de performance. Les experts RH prennent en considération les nécessités d'interface avec les autres fonctions et essaient de les optimiser, mais ne se sentent pas investis d'une mission commune et d'un résultat collectif. Or, on le sait, dans tout système, la somme des optimums de chaque élément ne conduit pas à l'optimum de valeur globale. Les critères d'optimisation appliqués à une fonction, isolée des autres, peuvent nuire à la résultante globale du système.

Recrutement, formation, gestion de carrière, gestion des rémunérations, administration, gestion sociale, toutes ces fonctions œuvrent pour le même résultat : attirer, développer, retenir les talents et les compétences nécessaires, aujourd'hui et demain, à l'entreprise pour créer de la valeur.

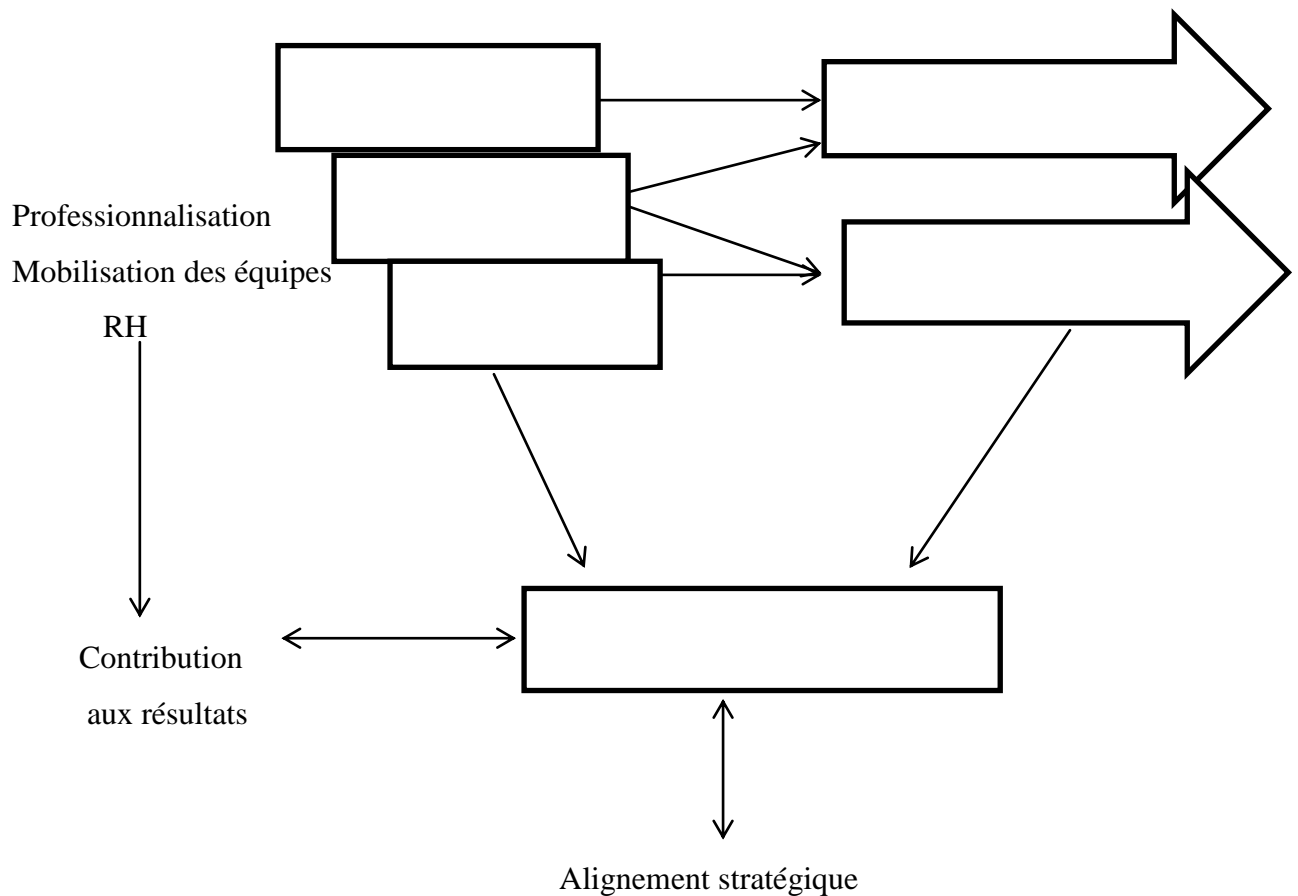
La fonction RH ne doit plus être considérée comme une juxtaposition de processus fonctionnels, aussi efficaces soient-ils.

Une meilleure organisation des flux et des échanges au travers de processus communs favorise l'interactivité des fonctions, chaque centre d'expertise apprenant à communiquer, collaborer et se coordonner par ajustement mutuel avec l'autre département dans le cadre de processus globaux tels que : le management des compétences, le management des performances, le management de la diversité, la gestion des talents ou la gestion des âges et de l'employabilité...

Ces processus sont permanents. Ils reposent sur des indicateurs de performance spécifiques, communs à plusieurs fonctions RH. Reliés aux enjeux stratégiques, les plans d'actions des processus transversaux permettent de mobiliser les différents responsables RH autour d'objectifs de résultats communs. Aujourd'hui, l'architecture fonctionnelle et technique des progiciels de gestion RH permet une gestion par processus transverses garantissant le décloisonnement des différentes fonctions au sein des directions et la mise en place d'indicateurs spécifiques à une fonction ou collectifs.

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

### Schéma N°01 : Les enjeux du système de pilotage



**Source :** IMBERT, (Joëlle) : *les tableaux de bord RH*, édition d'Organisation, paris, 2007, P31.

### **2.3. Le système d'information sociale au service du pilotage :**

La mission fondamentale d'une direction des ressources humaines est le pilotage et le développement des performances sociales. L'accomplissement de cette mission repose sur un système d'information qui donne de la visibilité aux gestionnaires dans l'exercice des choix, et la conduite des politiques. Il n'y a pas de bonne décision sans bonne information ; la mise en place d'un système d'information sociale constitue donc un préalable à la gestion des ressources humaines.

Le développement des institutions sociales a contribué au développement de ce système. Présent dans toutes les entreprises, le système de paie fait partie de minimum fondamental à la gestion sociale ; il constitue de ce fait une base de données privilégiée.

Le système d'information sociale se met d'abord en place, dont la paie est un simple sous-produit parmi d'autres consacrés à la gestion des hommes.

La relative inertie des ressources humaines rend impossible le pilotage à vue, opéré au jour le jour. Si l'on sait par exemple qu'il faut au minimum de deux mois pour réaliser une série d'embauches, un an pour former à un poste spécialisé et cinq ans pour changer les métiers, on conclura que le pilotage des effectifs et des compétences mérite d'être appuyé par un système d'information prospectif complet. On pourrait décrire ce pilotage à travers cette équation :

$$\text{PILOTAGE SOCIAL} = \text{OBJECTIFS} + \text{REGULATIONS} + \text{CONTROLE DES ECARTS.}$$

Le système d'information constitue la base d'une mise en œuvre réussie de cette équation dont il éclaire chacun des termes.

### **2.3.1. Les caractéristiques de l'information sociale :**

L'information sociale n'est pas superposable avec l'information économique, financière, commerciale, gérée par les entreprises. Les formes de la mesure et les types de variables retenues présentent en effet de très larges différences.

L'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée, le fait social qu'elle traduit n'étant pas réductible à une donnée quantifiée. Aussi avons-nous proposé de distinguer trois niveaux de mesure sociale : le mesurable, le quantifiable, et l'appréciable.

#### ➤ **Le mesurable :**

Il s'agit de traduire une situation par un chiffre, une donnée monétaire, ou un temps, ou un ratio. Ainsi va-t-on traduire, par exemple, le coût salarial individuel, l'évolution du temps réel de travail, ou l'évolution de la productivité du travail dans un atelier par une indication chiffrée, agréable et manipulable très facilement.

L'avantage de cette mesure est de favoriser les comparaisons par rapport à l'environnement et d'être relativement objective dans son élaboration ou son analyse.

#### ➤ **Le quantifiable :**

Une situation est caractérisée par des indicateurs qui ont la particularité d'être partiels (ils ne traduisent qu'un aspect du phénomène) et non homogènes (ils sont valorisés dans des unités diverses et évidemment non abrégables). Par exemple, les tableaux de bord vont caractériser

les conditions de travail dans une unité par un faisceau d'indicateurs traduisant la pénibilité (bruits, température, contraintes), les investissements en amélioration des conditions de travail, les temps et les rythmes, les taux d'accidents... La difficulté face à ce type de mesure est de pratiquer des comparaisons dans le temps ou entre les entreprises, l'ambiguïté résultant alors de la composition des critères retenus et de son évolution.

➤ **L'appréciable :**

Il s'agit de caractériser une situation par une appréciation globale, de l'ordre du discours et donc sans intervention de la quantification. La grande complexité des situations sociales justifie ce type d'appréciation et rend dangereuse et réductrice la volonté de traduction par un ou quelques chiffres. Par exemple, la définition du climat social ou de la culture d'une organisation relève de ce type d'approche : on les caractérisera par des commentaires échappant largement à toute présentation normalisée.

### **2.3.2. Les dimensions de l'information sociale<sup>12</sup> :**

➤ **L'individuel et le collectif, le quantitatif et le qualitatif :**

Une particularité fondamentale du traitement de l'information sociale notamment vis-à-vis de l'information économique est de cerner à la fois :

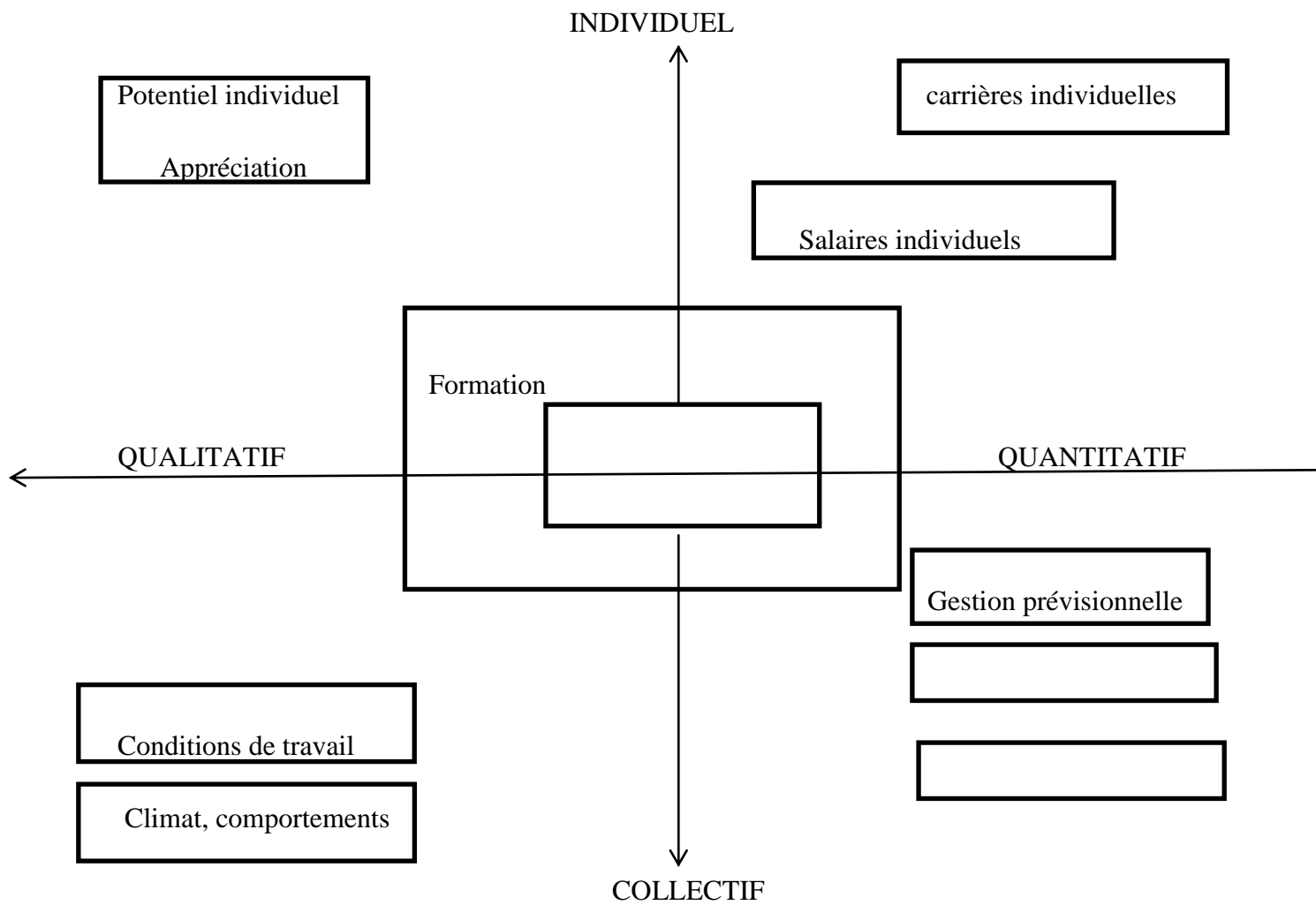
- **Les situations individuelles et les comportements collectifs :** il convient d'opérer un suivi des situations individuelles, chaque salarié constituant un cas particulier, et des comportements collectifs par catégorie, il faut donc disposer de capacités de mémorisation des informations et de capacités de traitement statistique.
- **Les données quantitatives et les informations qualitatives :** l'information concerne à la fois des données quantitatives : les âges, les effectifs, les temps, les salaires... et les données qualitatives comme les potentiels individuels, les conditions de travail, l'appréciation sur les formations, par exemple.

Si l'on classe quelques éléments retenus couramment dans le système d'information sociale dans la double logique de l'individuel et du collectif et du quantitatif et du qualitatif, on prend conscience du champ très large de l'information sociale et donc des difficultés inhérentes à son traitement et à sa présentation dans les tableaux de bord :

---

<sup>12</sup> B MARTORY, D CROZET : gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, DUNOD, 5ème édition, paris, 2002, p228

**Schéma N°02** : Les quatre dimensions de l'information sociale.



**Source** : Bernard Martory et Daniel Crozet, OP.CIT.P 233.

### **SECTION 3 : APERCU SUR LE TABLEAU DE BORD RH:**

Le bilan social à ses limites car il donne uniquement des informations. Il ne peut pas être un outil de pilotage. C'est pourquoi, l'utilisation des tableaux de bord sociaux est nécessaire.

Le « tableau de bord social » reste encore aujourd'hui une abstraction pour nombre d'acteurs d'entreprise. Outil mal connu, trop souvent réduit à des notions financières, centré sur la rentabilité et donc peu parlant pour l'action quotidienne, le tableau de bord n'est pas un outil obligatoire, ni courant chez tous les managers. La fiabilité de l'information qu'il contient, sa clarté, sa fréquence élevée de production et son suivi rigoureux sont donc garants de son utilité au sein de l'entreprise.

#### **3.1. Définition et élaboration d'un tableau de bord :**

##### **3.1.1. Définition d'un tableau de bord de gestion :**

Dans le domaine de la gestion, et du management d'entreprise et plus généralement de l'aide à la décision, le tableau de bord de gestion est une notion qui reprend le concept des tableaux de bord des véhicules.

Un tableau de bord d'un gestionnaire ou d'un décideur présente aussi des indicateurs permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou du service<sup>13</sup>.

Pour **F.Vernimmen**, un tableau de bord est un document établi avec une fréquence rapprochée, suivant le mois ; et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur le marché des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions<sup>14</sup>.

Pour **K.Fontaine** et **A.Z Ganivo**, un tableau de bord permet de visualiser d'un coup d'œil une série de données stratégiques.

Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles et d'aide à la prise de décision à destinations des responsables, mettant en évidence des écarts

---

<sup>13</sup> www.wikipédia.org, le12/02/2014 à 17h05

<sup>14</sup>F.Vernimmen ; [www.virnimmen.net](http://www.virnimmen.net), le 17/02/2014 à 14h00

entre une situation prévue et une situation réelle, De cet écart naît la mise en place de solutions par les responsables<sup>15</sup>.

Finalement le tableau de bord est l'ensemble des données chiffrées nécessaires et suffisantes mises sous formes de tableau synthétique permettant aux différents responsables de prendre des décisions aux regards des données prévisionnelles et des objectifs fixés.

### **3.1.2. Elaboration du tableau de bord :**

L'élaboration d'un tableau de bord obéit à une démarche qu'on peut résumer en trois étapes :

**Première étape** : cette étape consiste à la rédaction des objectifs et la durée de leur réalisation<sup>16</sup>.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse, par exemple pour le suivi de la formation il faut savoir quelle formation ? pour quelle catégorie professionnelle. Pour l'absentéisme, quel type d'absentéisme pour quelle partie du personnel.
- Les l'objectifs doivent comporter des verbes d'action mesurables par exemple diminuer l'absentéisme, réduire le turn over, augmenter la productivité...etc.
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener, par exemple diminuer l'absentéisme de 5%, réduire le turn over de 10%, augmenter la productivité de 15%, cette démarche permet de mesurer les écarts et d'évaluer les objectifs.
- Il faut préciser la durée de l'action engager ou du moins la durée souhaitée par exemple réduire le taux d'absentéisme de 5% pendant le mois de janvier, augmenter la productivité de 15% dans l'exercice en cours. Mais cette démarche doit être objective, c'est-à-dire il faut prendre en considération tous les éléments susceptibles d'influencer la réalisation de l'objectif dans cette période par exemple la période des congés pour l'augmentation de la productivité. etc....

---

<sup>15</sup>FONTAINE Ganivo (Karine), ZAMBEAUX(Adrien), [www.cig-petite-couronne.fr](http://www.cig-petite-couronne.fr), décembre 2005 p16.

<sup>16</sup> FONTAINE Ganivo (Karine), ZAMBEAUX(Adrien), OP.CIT. P 16.

**Deuxième étape** : la mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant quantitatifs que qualitatifs, constitue la seconde étape, et doit bénéficier d'une attention extrême<sup>17</sup>.

- Les indicateurs doivent être fidèles, constants justes et précis, l'indicateur doit refléter la juste réalité du phénomène suivi, pour que la décision prise soit précise et corrective.
- Le choix d'indicateurs dépend du destinataire du tableau de bord, son niveau de responsabilité, ainsi de l'importance du phénomène suivi et sa mission, Pour cela il faut élaborer une fiche détaillée pour chaque indicateur comportant sa définition, son champ d'application et le taux idéal pour chaque indicateur
- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action, les commentaires doivent être le plus précis possible
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance, l'information doit être lue d'un seul coup d'œil en fonction d'un ensemble synoptique de graphes d'indicateurs et de clignotants.

**Troisième étape** : La diffusion du tableau de bord constitue la troisième et la dernière étape<sup>18</sup>.

- Déterminer les destinataires, direction générale, le directeur et chef de service, direction des ressources humaines.
- Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord, le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document.
- Diffuser le document à période prévue.

### **3.2. Définition du tableau de bord social :**

Le tableau de bord social est un outil de pilotage et de management, utilisé par le directeur des ressources humaines, qui présentent certaines limites.

---

<sup>17</sup> FONTAINE Ganivo (Karine), ZAMBEAUX(Adrien), IBID. P 17.

<sup>18</sup> FONTAINE Ganivo (Karine), ZAMBEAUX(Adrien),OP.CIT. P17.

### **3.2.1. Un outil de pilotage<sup>19</sup> :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui met en évidence de façon synthétique et conviviale, les écarts entre les objectifs recherchés par l'entreprise et la réalité, présenté sous forme d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont sélectionnés pour leur simplicité, leur sensibilité et leur capacité à susciter de la part du dirigeant, une réaction immédiate et efficace.

L'objectif d'un tableau de bord social comporte deux volets distincts :

- un volet pour le constat
- un volet pour l'action.

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien.

Par exemple : A partir d'un indicateur de la mobilité interne, il est tentant de chercher à savoir pourquoi certaines directions font l'objet d'un nombre important de départs. Mais si des analyses plus détaillées peuvent apporter des éléments de réponses, le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

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

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

### **3.2.2. Un outil d'aide au management :**

En trois dimensions, pour :

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

---

<sup>19</sup>FONTAINE Ganivo (Karine), ZAMBEAUX(Adrien),IBID, P 18.

- **Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
- **Organiser** : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

### **3.3. Principes du tableau de bord social :**

- Se fixer des objectifs quantifiés précis, qui soient pertinents pour l'entreprise, pour un établissement, pour un groupe de salariés, et grâce auxquelles on pourra fournir des résultats intéressants.
- Choisir ou créer des indicateurs qui répondent aux objectifs fixés.
- Mettre en place un système d'information interne qui vise à obtenir de la part des « gens du terrain » les données qui permettront de calculer les indicateurs choisis.
- Suivre régulièrement l'évolution des indicateurs et engager des actions correctrices, notamment lorsque l'on constate un écart entre le prévu et le réalisé, ou avec une valeur de référence que l'on souhaite atteindre.

Les tableaux de bord sociaux diffèrent du bilan social pour plusieurs raisons :

- La liberté dans le choix des indicateurs.
- La période de recueil de l'information : mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle dans un tableau de bord ; imposée et annuelle dans le bilan social.
- La palette d'utilisation : le tableau de bord n'est pas seulement un outil de communication du service RH ; il est utile à tous les niveaux de l'entreprise et permet d'améliorer la gestion des hommes.

Le tableau de bord social est conçu en fonction des attentes de ses utilisateurs. Une direction générale sera intéressé par les indicateurs sur les accidents de travail, les CDD, les frais de

personnel, la masse salariale. Un responsable d'unité sera demandeur d'éléments sur l'âge, l'ancienneté, le type de contrat, l'absentéisme.

### **3.4. Analyse des données du tableau de bord :**

- **Fixer des valeurs de référence à atteindre :**

Un tableau de bord social est un véritable outil de gestion quand il construit selon des objectifs : par exemple, un montant maximum de dépense en formation, un taux d'absentéisme des employés inférieur à 7%, une égalité de rémunération entre les hommes et les femmes qui occupent un même emploi.

- **Comparer les valeurs à des normes de référence :**

Les comparaisons à faire sont multiples. Il peut s'agir d'une comparaison en interne, entre unités, services ou établissements d'un même groupe. Des comparaisons temporelles sont également utiles sur un, deux ou trois ans. Elles donnent des indications sur l'évolution des indicateurs et sur les dérives possibles de la politique sociale. Enfin, tout spécialiste des ressources humaines peut se fixer des valeurs de référence optimales, qui correspondent à un objectif ultime. Divers organismes fournissent des moyennes nationales ou européennes qui peuvent servir de point de repère pour analyser les indicateurs.

### **3.5. Le tableau de bord RH comme outil de pilotage des politiques RH:**

La fonction ressources humaines doit valoriser son action et démontrer sa contribution à la performance globale de l'entreprise. En se dotant d'outils de mesure et de pilotage adaptés, les Directions des Ressources Humaines peuvent renforcer la pertinence de leurs politiques, à tous les niveaux de l'entreprise.

Au cours de ces dernières années, de nombreuses organisations ont mis en place un contrôle de gestion social. Au-delà de sa contribution au pilotage de la masse salariale, il a pour rôle de doter la fonction ressources humaines d'un dispositif efficace de pilotage de la performance des politiques RH. A la nécessité de mesurer et montrer la valeur de son action s'ajoute, pour la direction des ressources humaines, un besoin fondamental de pilotage auquel les outils en place ne répondent généralement pas : le besoin d'anticiper, de partager et de piloter les politiques RH au plus près des priorités stratégiques de l'entreprise.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

---

La fonction RH s'est structurée au cours des dernières années. Elle s'est affirmée dans son rôle de partenaire de la Direction Générale, des managers opérationnels et des salariés au quotidien. Mais si elle s'est équipée de dispositifs transactionnels performants, elle a en revanche trop souvent laissé de côté le monitoring et le pilotage.

Les directions ressources humaines manquent généralement d'outils pour piloter leur stratégie et s'assurer que les actions sont correctement déclinées aux différents niveaux de leurs organisations. Plus cette dernière est décentralisée, plus elle compte de subdivisions, plus les DRH ressentent le besoin mais aussi la difficulté de mettre en place un pilotage RH structuré, fondé sur des indicateurs pertinents et partagés.

Définir et mettre en place un tableau de bord RH permet aux Directions des Ressources Humaines de renforcer leur capacité à :

- Piloter la stratégie RH et la diffuser de façon opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation,
- Communiquer efficacement avec leurs clients internes pour, d'une part, mieux évaluer leurs besoins et, d'autre part, mesurer les résultats des politiques menées,
- Démontrer à travers des éléments mesurables que leurs actions ont une valeur ajoutée en termes d'amélioration de la performance.

Pour être efficace, un tableau de bord de pilotage RH doit être représentatif des différents enjeux opérationnels, business, et sociétaux que portent la fonction Ressources Humaines. Il doit donner de la visibilité sur la performance des politiques RH mais aussi rendre compte de la capacité de la fonction à maîtriser la masse salariale et ses propres coûts de fonctionnement.

Le tableau de bord RH constitue un formidable outil de partage et de communication des objectifs RH et de leur déclinaison opérationnelle.

La définition et le pilotage de plans d'actions, ne fait pas de la mesure une fin en soi mais un moyen de progresser. Il ne s'agit pas de mettre en place un outil de contrôle a posteriori mais bien de mesurer les réalisations par rapport aux ambitions fixées, ce qui permet de faire évoluer les actions et les décisions au fur et à mesure pour gagner en efficacité.

Cette vision prospective et itérative du pilotage RH permet de répondre de manière équilibrée aux enjeux de la fonction RH en prenant en compte :

- La satisfaction des clients internes : Le premier enjeu d'une DRH est de créer de la valeur pour ses clients internes qu'il s'agisse de la Direction Générale, des directions opérationnelles ou des salariés.
- L'organisation et les processus RH : Renforcer l'excellence des processus RH pour répondre au mieux aux enjeux de développement RH est une priorité de la fonction. Il s'agit de pouvoir mesurer la qualité des processus majeurs de développement RH tel que le recrutement, la formation, la mobilité, mais aussi de s'assurer que l'on répond aux engagements sociaux de l'entreprise.
- L'évolution de la fonction RH : Les politiques RH s'inscrivent nécessairement dans la durée. Pour les porter, la fonction RH doit développer sa capacité d'apprentissage tout en innovant pour contribuer à la transformation de l'entreprise. Elle doit pour cela suivre et piloter des initiatives structurantes répondant aux grands enjeux de transformation des métiers et de l'organisation de l'entreprise.
- La dimension financière : Les indicateurs financiers concernent la maîtrise et le pilotage de la masse salariale ainsi que le coût de la fonction RH elle-même. Il s'agit notamment de toujours avoir en perspective les moyens mis en œuvre au regard de la qualité des actions menées. La mesure et le pilotage des coûts de la filière RH sera d'autant plus importante dans des contextes de réorganisation (centralisation/décentralisation, externalisation, mise en place de centres de services, ...).

De façon générale, le tableau de bord de pilotage RH doit clarifier le lien entre performance sociale et performance économique et mettre en évidence les corrélations entre les politiques menées et les résultats de l'entreprise.

Le responsable de l'élaboration du tableau de bord doit choisir les bons indicateurs en couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur RH :

La construction d'un tableau de bord en s'appuyant sur une méthode de type BSC est l'occasion pour une direction des ressources humaines de revisiter la manière dont elle appréhende et traduit sa stratégie en l'obligeant à clarifier ce qui est important de ce qui l'est moins. Toute la difficulté réside dans le choix et la hiérarchie des indicateurs, sachant qu'il est indispensable de constituer un socle commun de manière à ce que le tableau de bord fournisse à chaque catégorie d'utilisateurs les indicateurs dont elle a besoin, avec la profondeur d'information que demande chaque niveau de responsabilité.

La tentation de nombreuses organisations RH est de multiplier les indicateurs en espérant couvrir tous les aspects de leur périmètre d'action. Dans un souci d'efficacité et de pertinence, il est important d'arriver à se concentrer sur un petit nombre d'indicateurs clé, reflétant vraiment les priorités. Au niveau le plus synthétique, celui de l'exécutif, un bon tableau de bord compte rarement plus d'une quinzaine d'indicateurs. Il s'appuie sur une base de données RH bien plus étoffée mais aussi sur des informations qui peuvent provenir de sources financières, voire marketing.

Le tableau de bord de pilotage RH devient alors un outil clé de développement de la stratégie RH et de promotion de la fonction.

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE  
LA RECHERCHE ET ETAT DES LIEUX**

## Chapitre II : Méthodologie de la recherche et état des lieux

---

Nous avons, dans le premier chapitre, développé les notions théoriques en relation avec notre sujet de recherche. Il est maintenant temps de brièvement présenter les terrains sur lesquels nous avons recueilli nos données et de décrire la méthodologie employée pour y parvenir.

Dans cette optique, nous avons présenté ce chapitre en trois sections :

- Dans la première section nous allons présenter la méthodologie de recherche.
- La deuxième section va concerner la présentation de l'entreprise NCA ROUIBA, qui a bien voulu nous accueillir en ses services pour nous permettre d'entreprendre l'étude d'un cas pratique pour illustrer la partie théorique de notre mémoire.
- La troisième section sera consacrée à l'analyse de la situation générale en matière de GRH dans l'entreprise concernée.

### **SECTION1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette section, nous allons justifier notre choix du sujet, ainsi que nos choix méthodologiques quant à l'étude de ce dernier.

Dans l'objectif d'étudier le tableau de bord de pilotage de la fonction ressources humaines, nous avons effectué un stage de 03 mois au sein de l'entreprise NCA ROUIBA. De ce fait, nous avons suivi une méthodologie en plusieurs étapes :

#### **1.1. Les instruments de collecte de données :**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé comme instruments de collecte de données ; la méthode de la recherche documentaire, et la méthode qualitative, la plus réputée en science de gestion à savoir le guide d'entretien.

- **La méthode de la recherche documentaire :**

Il est important de rappeler que, la récession des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation d'une recherche car, aucun chercheur sérieux n'ose entreprendre une recherche sans, au préalable vérifier l'état au niveau des écrits sur le sujet investigué (Chadare, 2009).

En effet de plus des livres sur la GRH, le pilotage social, et le tableau de bord social, nous avons aussi effectués des recherches documentaires, au sein de l'entreprise NCA ROUIBA.

Au niveau de l'entreprise, nos recherches consistent à la consultation des différents supports : les rapports d'activité et de synthèses, les circulaires d'application, les manuels de gestion, les différentes revues RH.

Dans les différents centres de documentation à savoir :

La bibliothèque nationale, la bibliothèque à l'ENSM, le centre culturel français ; nous avons effectué des recherches qui nous ont permis de bien cerner la réalité sur le tableau de bord social d'un point de vue théorique. Ainsi la recherche sur internet qui nous a donné la chance d'avoir une vision internationale plus large et actualisée sur notre sujet de recherche.

- **La méthode qualitative : l'entretien :**

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984)

En effet, cette enquête renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel, elle traite des données difficilement quantifiables.

Pour pouvoir collecter davantage d'informations, nous avons jugé qu'il était indispensable de s'adresser directement aux responsables RH, chargés de la mise en œuvre du tableau de bord ressources humaines.

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer comment le tableau de bord social peut-il contribuer au pilotage de la fonction ressources humaines.

Pour mieux répondre à cette problématique de recherche, nous avons donc privilégié une démarche de type qualitatif, qui s'appuie sur une série d'entretiens semi directif administrés à un échantillon type représentant notre population cible, composée de deux responsables des ressources humaines.

Comme Quivy et Van Campenhoudt (1995) l'expliquent, la réalisation d'entretien semi-directif est certainement la méthode la plus utilisée en science sociale. Nous avons d'ailleurs été amenés, tout au long du cursus universitaire, à suivre de nombreux cours de méthodologie et à réaliser plusieurs travaux qui demandaient la passation d'entretien. Cette méthode de recueil de données permet d'en retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Cette étude vise surtout à ressortir les avis et les perceptions des responsables RH, vis-à-vis de la pratique de pilotage social.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les données et les informations nécessaires en temps réel sur les politiques RH de l'entreprise en question, et de déterminer les principaux indicateurs nécessaires à la construction de tableau de bord RH.

Notre recherche s'est déroulée en deux temps. Une première phase exploratoire a permis de tester et d'affiner les guides d'entretien. Celle-ci s'est vue suivie de la deuxième phase de recueil des données par la réalisation concrète des entretiens semi-directifs.

### **1.2. Choix du sujet :**

Le choix de ce thème est justifié notamment par :

- Les lectures effectuées sur le sujet.
- L'importance et la valeur ajoutée du thème à notre formation.
- La rareté des études universitaires ayant traité le tableau de bord social notamment en Algérie.
- L'importance du facteur humain dans l'entreprise moderne en tant qu'élément stratégique du développement d'entreprises.

### **1.3. Méthode d'analyse :**

Après avoir récolté les données nécessaires, on doit procéder à l'analyse de ces dernières ;

La première étape était de retranscrire entièrement les entretiens, et ce afin d'y voir plus clair et de dégager les éléments saillants du discours des interviewés. Tout en gardant à l'esprit notre ligne directrice, nous avons donc laissé émerger les faits, les éléments importants, les pratiques, les notions qui avaient du sens aux yeux des personnes rencontrées. Nous avons alors dégagé les éléments de réponse à nos hypothèses préétablies. Afin de consolider cela, nous nous sommes aidées des documents propres à l'entreprise (brochures, rapports annuels, etc.) que nous avons pu récolter ainsi que les informations disponibles sur les sites internet.

Au deuxième niveau nous allons se focaliser sur l'étude empirique, nous présentons les résultats d'un entretien menés auprès des responsables de la direction ressources humaines.

Nous concluons ainsi, par une discussion des résultats et des suggestions en vue d'améliorer la situation existante au sein de NCA ROUIBA. On essaiera de ce fait, de proposer un modèle de tableau de bord ressources humaines, qui sera à notre avis utile à la direction des ressources humaines de l'entreprise afin d'améliorer la performance de ses politiques RH.

## **SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

Nous allons se focaliser dans cette section sur une présentation de l'organisme en l'occurrence l'entreprise privé NCA ROUIBA, qui a bien voulu nous accueillir en ses services pour nous permettre d'entreprendre l'étude d'un cas pratique, afin d'illustrer la partie théorique de notre mémoire.

### **2.1. Historique de l'entreprise NCA ROUIBA :**

la NCA ; Nouvelle Conserverie Algérienne, est une société par action (SPA) appartenant au secteur privé, elle est située au niveau de la zone industrielle de ROUIBA à 30 km ouest d'Alger.

Cette société a été créée le 02 Mai 1966, date à laquelle son fondateur EL HADJ MOHAMED SAID OTHMANI fonde la NCA et pose les jalons pour un parcours qui la place aujourd'hui parmi les plus importantes conserveries dans le pays.

Au cours de la période 1966/1980, la NCA a axé sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir la tomate, la harissa, puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de conserves alimentaires de plus en plus large. Citons à titre d'exemple : les confitures de fruits variées et diversifiées.

A partir des années 1990, ROUIBA a élargi de façon significative sa gamme de production en privilégiant l'investissement relatif à la fabrication des jus, reversant ainsi la primauté de ce dernier produit, sur les produits traditionnels que sont le concentré de tomate et la confiture.

En 2000, l'entreprise NCA ROUIBA a été la première entreprise algérienne à être certifiée (certification ISO 9001).

Début 2010, et afin de répondre à une forte demande du marché, NCA ROUIBA lance une gamme de produit Fruits Mixés et Fresh en PET.

Dans le même esprit, elle a engagé des efforts supplémentaires en proposant des boissons et nectar de fruit dans des boîtes métalliques. Ces dernières allaient être bientôt proposées en emballage tétra brik aseptique, dû au souci d'obéir aux normes internationales et, de fait, répondre aux nouvelles exigences du consommateur.

Forte de ses 48 années d'expériences, cette entreprise familiale a le mérite d'avoir soutenu une démarche progressiste et innovatrice tout au long de son activité sous un rythme dynamique et professionnel.

### **2.2. Présentation de l'entreprise NCA ROUIBA:**

**TABLEAU N°05** : Fiche signalétique de NCA ROUIBA

<b>Nom de l'entreprise</b>	NCA ROUIBA
<b>Logo</b>	
<b>Date de création</b>	06 MAI 1966
<b>Registre de commerce</b>	0008627 B 99 16/00 en date du 31 mai 2011
<b>Forme juridique</b>	Société par action SPA depuis MARS 2003
<b>Siège social</b>	Route Nationale N° 05, Zone Industrielle de ROUIBA, ALGER.
<b>Capital social</b>	849.195.000.00 DA
<b>Domaine d'activité</b>	Agroalimentaire
<b>Effectif</b>	523 salariés (31 Decembre 2013)
<b>Site internet</b>	<a href="http://www.rouiba.com.dz">www.rouiba.com.dz</a>
<b>Email</b>	<a href="mailto:nca@rouiba.com.dz">nca@rouiba.com.dz</a>
<b>Tel/ Fax</b>	021 50 70 88 / 021 50 70 95

### **2.3. Objectifs généraux :**

- Veiller aux respects des droits des clients et des consommateurs et améliorer leur satisfaction.
- Etre en conformité avec la réglementation et les autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit.
- Assurer un retour sur investissement acceptable pour les actionnaires.
- Assurer et améliorer la sécurité sanitaire des produits fabriqués.
- Assurer et améliorer l'application des bonnes pratiques d'hygiène.
- Atténuer l'impact environnemental de l'activité.
- Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel.
- Mettre en place un cadre de dialogue social et de lutte contre toute forme de discrimination.
- Formaliser et promouvoir les bonnes pratiques de gouvernances.
- Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et dans la société.

### **2.4. Vision de NCA ROUIBA :**

*« Une entreprise citoyenne, leader des boissons et breuvage sans alcool dans le Maghreb »*

#### **➤ Valeurs :**

- Homme acteur premier
- Qualité et conformité
- Ethique et transparence
- Vision à long terme
- Innovation et leadership
- Engagement

#### **➤ La stratégie :**

- Etre unique et différenciée.
- Conduire son business par ses points forts.
- Concentrer ses ressources là où elle a un avantage compétitif.
- Exploiter ses ressources et ses capacités dans l'exploitation de nouveaux gisements de croissance (produits, marché).

- **Politique Qualité, environnement et sécurité des denrées alimentaires de l'entreprise :**
  - Entretien et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace conformément aux dispositifs définis dans son système de management.
  - Fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant aux exigences légales et réglementaires et aux exigences des normes en vigueur.
  - Pratiquer une gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des ressources et retour rapide sur investissement.
  - Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres ainsi que des technologies de recyclage et prévenir les risques de pollution.
  - Couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés sur les lieux de travail et prévenir les accidents et incidents selon les normes d'hygiène et de sécurité.
  - Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration continue.
  - Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination.

### **2.5. Organisation de NCA ROUIBA :**

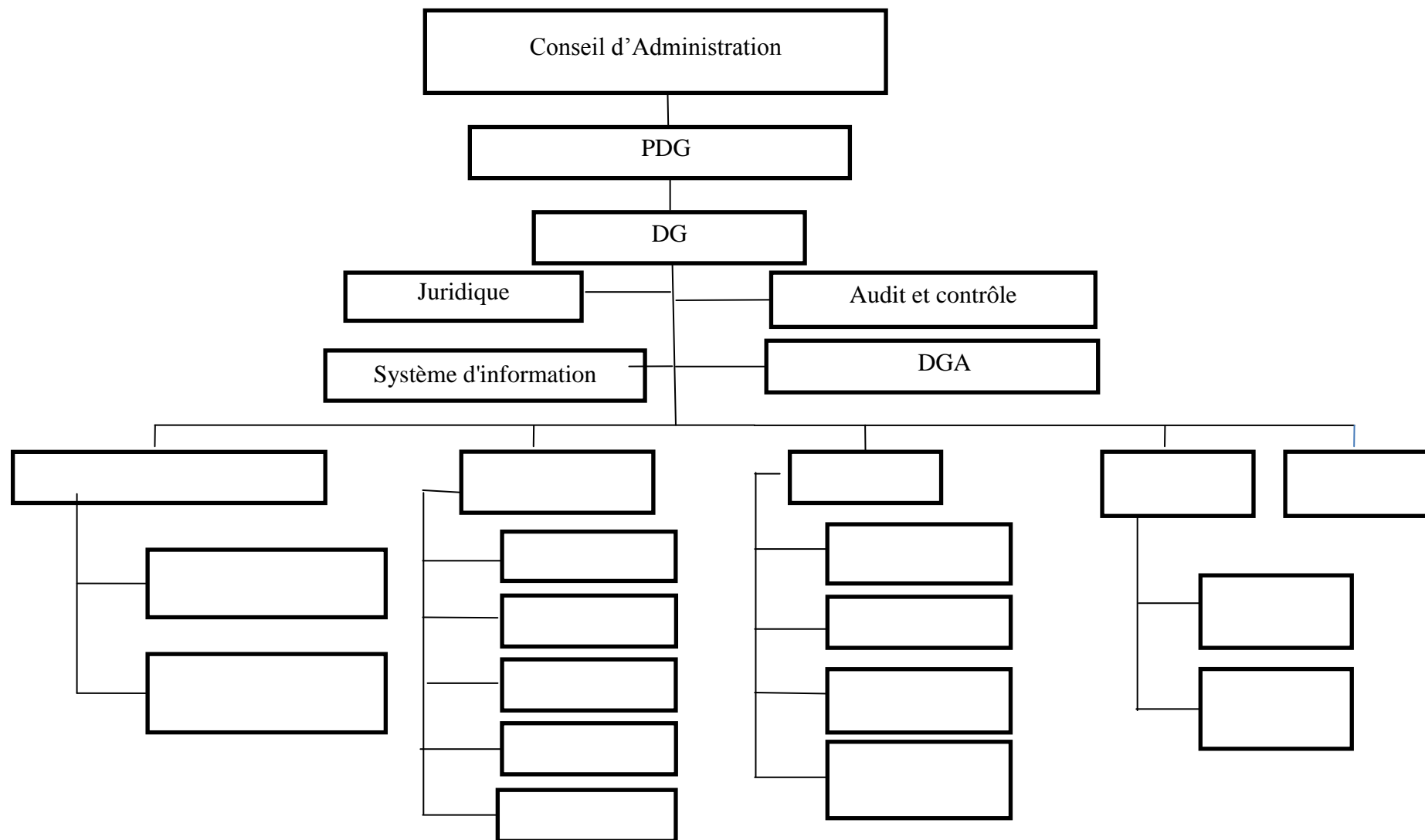
La NCA-ROUIBA a toujours adoptée une organisation dynamique, qui s'adapte à l'évolution de l'environnement, l'évolution du plan de charge, l'évolution du marché et le déploiement de la concurrence d'une part; ainsi qu'une politique d'optimisation des effectifs afin d'assurer une cohésion entre les objectifs de l'entreprise et les moyens humains et matériels déployés dans ce sens.

La Direction Générale de l'entreprise NCA ROUIBA, dont les prérogatives et les missions qui lui incombent sont déterminées par les statuts de l'entreprise, sous l'égide d'un Conseil d'Administration qui contrôle la gestion et les résultats des objectifs à atteindre, s'est dotée d'un organigramme basé sur :

- Une direction générale : niveau stratégique.
- Des directions : niveau managérial.
- Des départements : niveau opérationnel.

La NCA comprend 07 directions principales qui se divisent à leur tour en plusieurs sous directions plus importantes les unes que les autres :

**Schéma N°03** : Organigramme de NCA ROUIBA



La direction générale a mis en place deux DGA :

- La DGA Administration.
- La DGA Pôle opérationnel : chargée de mettre les Processus stratégiques sous contrôle, surveiller, mesurer, analyser et toujours corriger et améliorer à travers les directions qui sont impliquées pour tout mettre en œuvre.

La Direction Générale a pris sa décision de mettre en pratique le concept de qualité, élaborer les plans d'actions et procédures organisationnelles, la création d'une structure de pilotage et un planning de l'organisation des tâches, la formation de groupes de travail pour concourir à une amélioration continue et maîtriser son activité à travers la mise sous assurance qualité de ses Processus, et en particulier les interfaces, car le point crucial est la communication et l'information.

### **2.5.1. La direction administration et finance:**

#### **➤ La direction des ressources humaines (administration) :**

La politique des ressources humaines est un élément fondamental pour garantir les performances et la pérennité de la NCA ROUIBA, car le facteur humain est aujourd'hui l'une des préoccupations principales qui demeure au cœur de tous les enjeux de par son implication de manière positive dans la nouvelle réorganisation de l'entreprise.

La direction des ressources humaines a une mission éminemment importante puisqu'elle procède à la mise en œuvre des concepts et principes de base du management appliqué à l'organisation, et dont l'objectif fondamental suppose la recherche des compétences et doit identifier les techniques de mobilisation, de motivation et de savoir-faire.

### ➤ **La direction finance :**

Structurée en deux départements : Département Finances et Département Comptabilité.

Sa mission est de concevoir et de mettre en place les procédures de l'entreprise en matière financière et comptable, d'élaborer les documents financiers (plans annuels de financement, de budget et de trésorerie) et d'établir mensuellement les plans de trésorerie à partir des prévisions de dépenses contenues dans le budget annuel.

Elle doit gérer l'ensemble des opérations financières, de comptabilité générale, analytique et budgétaire permettant d'établir le compte d'exploitation et le bilan de l'entreprise.

Elle doit également contrôler les charges de fonctionnement et d'investissement des différentes structures et mesurer les performances. Elle doit à cet effet calculer les coûts et prix de revient.

La comptabilité exécute l'ensemble des opérations comptables en réceptionnant les différents documents (factures, états de consommations, imputations bancaires), vérifie les pièces, établit les chèques et suit le règlement des factures, réceptionne et contrôle la paie, veille à la sincérité des comptes.

### **2.5.2. La direction Industrielle :**

La NCA ROUIBA a abandonné l'activité conserves et a procédé à un recentrage autour de la production des jus et boissons, et c'est grâce à sa grande expertise industrielle qui lui permet de garder la place de leader dans son domaine de par la modernisation de son outil de production, dont la capacité est de 60 millions de litres et l'intégration des nouvelles technologies, qui lui garantissent une fabrication diversifiée de la gamme de produits finis, de différents calibres.

### **2.5.3. La direction vente et marketing:**

La Direction Ventes et Marketing est d'une grande importance dans la stratégie de l'entreprise car au-delà d'une vision dite productive, l'amélioration permanente du service et la

satisfaction du client font partie d'une démarche visant non seulement à répondre à la demande du client et à le fidéliser, mais aussi d'anticiper ses besoins.

Elle a la charge aussi de la distribution physique des produits tout en déterminant les circuits de distribution qui sont utilisés, et en supervisant les flux rentables des biens de l'usine ou biens de stockage.

### **2.5.4. La direction de l'environnement et management de la qualité :**

La certification de la qualité est le gage de fournir aux clients et consommateurs des produits et services répondant à leurs exigences, et aux normes établies tout en économisant les ressources naturelles, et en utilisant des technologies propres et un mécanisme de recyclage.

NCA a été la première entreprise du secteur privé certifiée ISO 9002 version 1994. Le projet d'un système d'information intégré qualité environnement et sécurité alimentaire selon les référentiels ISO 9001-2000, 14001-2004 et 22000-2005 (HACCP "Hazard Analytic Critical Control Point") a débuté en 2003.

La certification ISO 9002 s'applique à la fabrication, le conditionnement et la vente des jus, Nectars et boissons de fruits, celle d'ISO 9001 concerne la maîtrise des procédures de travail, l'ISO 144001 et 22000 (HACCP) est la certification dont la méthode permet d'identifier et d'analyser les dangers associés aux différents stades du processus de production d'un produit alimentaire, de définir les moyens nécessaires pour leur maîtrise.

### **2.5.5. La direction Recherche et Développement :**

La fonction recherche et développement joue un rôle important dans le développement de la NCA ROUIBA :

Depuis l'année 2005, elle fait partie intégrante de sa stratégie industrielle et commerciale. Elle a pour finalité de réaliser les projets de développement depuis l'étude de produit jusqu'à sa mise en industrielle et d'aboutir à un produit qui puisse satisfaire les consommateurs, tout en tenant compte des contraintes liées aux prix de revient et à la fabrication industrielle.

### **2.5.6. La direction Audit et Contrôle :**

Cette structure procède à des contrôles très poussés à tous les stades de l'élaboration, la transformation des matières premières, le traitement d'eau, la normalisation des processus, l'optimisation des paramètres technologiques pour garantir l'excellente qualité de chacun des produits

### **SECTION 3 : ANALYSE DE LA SITUATION GENERALE EN MATIERE DE GRH AU SEIN DE NCA ROUIBA :**

Afin d'étudier la situation générale en matière de GRH de l'entreprise NCA ROUIBA, il nous a été offert l'opportunité d'entrer en contact avec les personnes chargées de ces aspects: le directeur des ressources humaines Mr BENS Aidane, et le responsable RH Mr DEFFOUS. Pour cela, nous avons réalisé une enquête qualitative par entretien.

Nous avons donc commencé par une analyse globale de la politique des ressources humaines au sein de NCA ROUIBA. Par la suite, nous avons procédé à un entretien individuel avec les deux responsables.

Pour ce faire, l'étude consiste à examiner les processus RH de l'entreprise objet de notre cas à savoir : d'identification des compétences individuelles, de recrutement, du mouvement de personnel, de formation professionnelle continue, et de rémunérations. Pour chacun, nous décrirons les dispositifs rencontrés.

### **3.1. Analyse globale de la politique des ressources humaines de NCA ROUIBA :**

On tient à préciser en premier lieu que depuis la création de NCA ROUIBA, la Direction de l'entreprise a adopté un modèle de gestion des ressources humaines basé sur l'écoute et le dialogue avec l'ensemble des équipes. Elle a favorisé la constitution d'un syndicat affilié à la centrale syndicale de l'Union Générale des travailleurs Algériens (UGTA). La Direction Générale et le syndicat travaillent ensemble sur les questions ayant trait à l'amélioration du climat social et à la motivation des équipes.

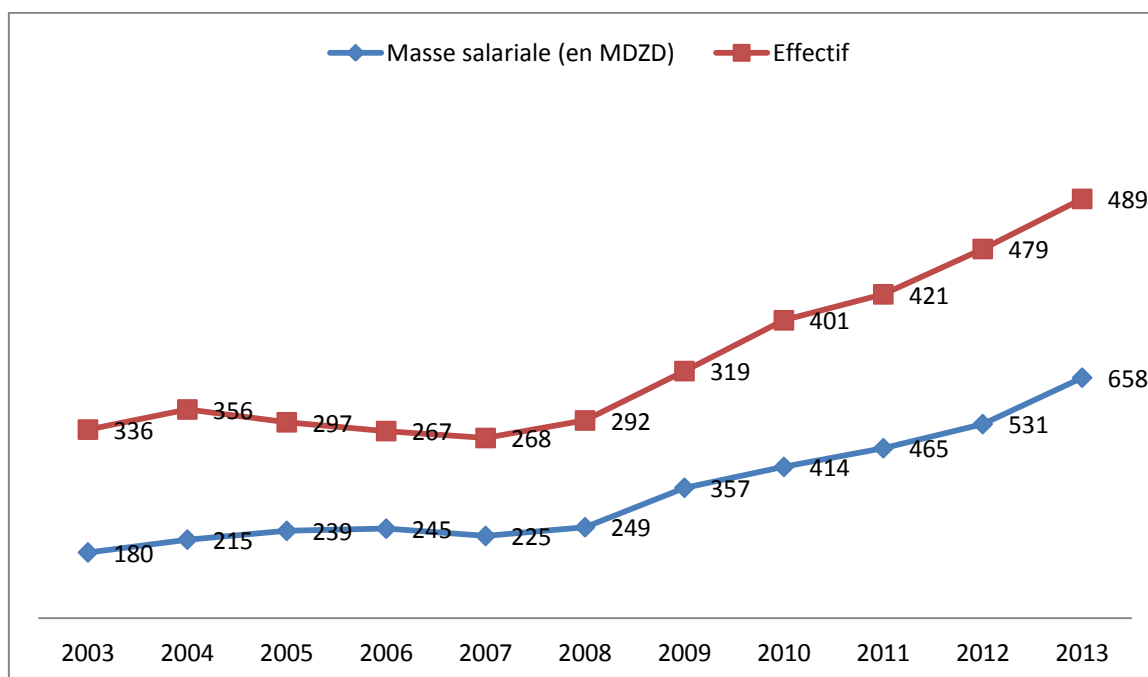
## Chapitre II : Méthodologie de la recherche et état des lieux

Cette politique a été à l'origine d'un climat social serein, propice à l'émergence et à la valorisation des compétences nationales. Ceci a été confirmé par une étude relative à la motivation du personnel de la société menée par un cabinet spécialisé.

La masse salariale de NCA ROUIBA a connu une évolution plus importante à celle des effectifs. Cela prouve encore une fois la politique de la société visant à valoriser ses ressources humaines à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie de ses employés. La masse salariale est passée de 180 millions de dinars en 2003 pour un effectif de 336 agents, à 465 millions de dinars en 2011 pour un effectif de 421 agent, à 531 millions de dinars en 2012, et a atteint 658 millions de dinars sur le premier semestre 2013.

La NCA-ROUIBA, considère la ressource humaine comme la pièce maîtresse de l'organisation, ce qui fait que le devenir et la pérennité et le bien-être de l'entreprise est le reflet du bien-être de ses employés.

### **Schéma N° 04: Evolution de la masse salariale et des effectifs de NCA ROUIBA.**



Source : NCA ROUIBA 2013

### **3.2. Synthèse des entretiens avec les responsables RH :**

Nous allons dans cette sous-section présenter les résultats des entretiens menés auprès des responsables ressources humaines de l'entreprise étudiée, visant à analyser les différents processus de la gestion des ressources humaines au sein de la dite compagnie.

#### **3.2.1. Identification des compétences individuelles :**

Le responsable ressources humaines nous a expliqué que le processus d'identification des compétences individuelles vise essentiellement à :

- Contribuer à l'élaboration d'une politique de valorisation des travailleurs.
- Analyser les écarts en matière de compétences.
- Identifier les potentiels actuels et déterminer des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation.
- Orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent pour elles des ressources fondamentales.
- Permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, et en particulier de point de vue des compétences.
- Fournir les informations nécessaires en vue de développer un plan de carrière (mobilité et perspective d'évolution de carrière).
- Aider à l'élaboration du plan de recrutement

Cette procédure explique le DRH : s'applique à tout le personnel ayant une incidence directe sur la qualité, l'environnement et la sécurité alimentaire. Ainsi, le développement de ces compétences est indispensable pour l'adaptation des salariés aux évolutions des métiers impactant la qualité des produits et aux technologies, et donc une meilleure adaptation de l'organisation.

Le responsable interviewé confirme que la finalité de cette procédure est :

- Réussir au mieux les recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail et en vérifiant que les candidats pressentis les possèdent bien.
- Optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par le formation
- Orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent pour elle des ressources fondamentales.

- Favoriser l'émergence de nouveaux métiers en élaborant leur référentiel d'activités et de formation
- Permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, en particulier du point de vue des compétences.

Le processus d'identification des compétences individuelles intègre la collecte des données d'entrées, à l'aide des fiches d'identification des compétences individuelles, comme il conduit à l'interprétation de ces données à travers une analyse basée sur :

- **Les compétences requises** : compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable
- **Les compétences disponibles** : il s'agit ici de déterminer le deuxième membre de l'équation, c'est-à-dire la compétence maîtrisée par un salarié. On s'appuiera pour ce faire sur les données individuelles issues d'un entretien, d'un questionnaire, ou d'une observation.

Il convient par la suite de faire une comparaison entre les compétences requises et les compétences acquises : il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.

La gestion des compétences individuelles suppose qu'à un certain moment une évaluation à chaque travailleur permettant d'identifier ses points forts et ses points faibles en matière de compétences, et ses possibilités d'évolution, elle permet ainsi de donner un contenu opérationnel consistant et cohérent à la politique des ressources humaines.

### **3.2.2. Mouvement du personnel :**

Selon le responsable RH : Cette procédure vise à réglementer les différents mouvements du personnel, elle s'applique aux travailleurs pour des motifs de mutation, promotion, et intérim.

- **Mutation** : Pour pourvoir un poste vacant : après publication de la vacance du poste par la DRH, le travailleur intéressé doit motiver sa demande sur la fiche technique de redéploiement qui sera accompagné de la fiche de carrière de l'intéressé.

Après évaluation des compétences et lorsque les conditions d'accès au nouveau poste de travail sont totalement réunies par le candidat, sous réserve de l'acceptation du service demandeur, la DRH établit la décision de mutation spécifiant le nouveau poste à occuper, sa classification et la structure d'affectation.

Mutation pour raison de service : la direction de l'entreprise, peut pour des nécessité de service, affecter un travailleur, qui est tenu d'accepter, sur un autre poste de travail correspondant à ses qualification.

A cet effet, la DRH reçoit le travailleur pour l'informer sur les raisons de la mutation et vérifier que le mouvement en question ne perturbe pas les activités de structures concernées.

Après vérification la DRH établit la décision en conséquence.

Mutation pour des raisons médicales : sur recommandation du médecin de travail, l'entreprise peut être amenée à procéder à la mutation d'un travailleur à la condition de vacance d'un poste.

C'est la DRH qui se charge, de rechercher un poste vacant correspondant à ses nouvelles qualifications.

### ➤ **La promotion :**

Le travailleur qui réunit les critères d'accès à un poste de classification supérieure, et après avis de la hiérarchie habilité à se prononcer dans pareil cas, une décision réglementaire de positionnement dans le nouveau poste est établie par les services de la ressource humaine signifiant :

- Le poste à occuper ;
- La date d'effet de l'occupation ;
- La durée maximale de la période d'évaluation pendant laquelle les capacités professionnelles doivent être évaluées. Cette durée ne saurait en aucun cas dépasser :
  - 02 mois pour le personnel d'exécution ;
  - 04 mois pour le personnel de maîtrise ;
  - 06 mois pour le personnel cadre ;
  - 09 mois pour le personnel occupant des postes supérieurs.

Pendant toute la durée de la période d'essai, le travailleur percevra le salaire ainsi que les primes et indemnités afférents au nouveau poste de travail.

Lorsque l'évaluation des capacités professionnelles du travailleur se révèle positive, ce dernier est alors confirmé dans ses nouvelles fonctions par l'établissement d'une décision réglementaire.

Dans le cas où les capacités professionnelles du travailleur sont jugées insuffisantes, il est réaffecté à son poste de travail d'origine ou à un poste de rémunération équivalente.

### ➤ **L'intérim :**

L'intérim consiste à remplacer un collègue absent d'une façon programmée ou non.

Le recours à l'intérim est lié à diverses raisons : décès, absence au poste du titulaire, abandon de poste, congé du titulaire, licenciement sans préavis, démission

Lorsqu'un poste de travail se libère d'une façon inopinée ou pour une courte durée, le responsable de la structure concernée saisit la DRH pour signaler la vacance et proposer de confier l'intérim à un travailleur qu'il aura choisi.

La DRH, établit une décision d'intérim valable pour la période d'absence du titulaire du poste.

A l'issue de la période d'intérim, l'intéressé est soit, confirmé et à ce titre la DRH lui établit une décision de la confirmation au poste, soit il rejoint son poste d'origine.

La période d'intérim ouvre droit à une indemnité compensatrice. Le montant de cette indemnité d'intérim est fixé à :

- Dans le cas où l'intérimaire assure l'intérim d'un poste de classification supérieure l'indemnité est la différence entre le salaire de base du poste de l'intéressé et le salaire de base du poste occupé par intérim, calculée au prorata de la période d'intérim.
- Dans le cas où l'intérimaire assure l'intérim d'un poste d'égale classification l'indemnité est fixé à 10% du salaire de base du poste occupé par intérim.

### **3.2.3. Recrutement :**

Le responsable RH confirme que la présente procédure prise en application de la loi 90.11 du 25 avril 1990, a pour objet de rappeler et de définir les conditions et modalités de recrutement, d'installation, d'adaptation et programme d'induction. Elle permet d'établir des lignes directrices qui assurent une prise en charge efficace du processus recrutement et de clarifier rôles respectifs des différentes structures de la société dans ce domaine.

- Anticiper les besoins de son unité en quantité et en compétence :

Le recrutement doit s'intégrer dans une vision stratégique et de prévoir par unité opérationnelle, les besoins en ressources à 24 mois au minimum.

Il appartient ensuite à la DRH de consolider par grande fonction au sein de l'entreprise les volumes estimés nécessaires pour atteindre les objectifs globaux de croissance fixés par la DG.

### ➤ **Expression de besoin en recrutement :**

Le processus recrutement débute habituellement lorsqu'il faut pourvoir un poste vacant figurant dans un organigramme dument approuvé ou nouvellement crée, ou lorsque pour des raisons impérieuses de service d'appel au recrutement devient indispensable.

L'unité, ayant constaté un déficit en personnel, exprime le besoin en dotation en moyen humain, sur la fiche de réquisition du personnel, qu'elle transmet à la direction des ressources humaines.

### ➤ **Prospection de candidats :**

La gestion des ressources humaines engage en premier lieu la prospection interne par voie d'affichage.

Les postes à pourvoir sont affichés et communiqués en interne durant une période de 10 jours civils, afin de donner l'occasion aux employés actuels de présenter leurs candidatures et d'offrir des perspectives d'évolution au personnel à condition que la personne ait les compétences requises par le poste.

Les candidats intéressés déposent leurs candidatures au niveau de la direction des ressources humaines, pour étude et examen, en renseignant la fiche technique de redéploiement qui sera accompagné de de la fiche de carrière de l'intéressé.

S'il est possible de trouver un candidat au terme du processus interne, on peut alors procéder à des activités de recrutement externe.

Il appartient à la direction des ressources humaines de mener la prospection de candidats auprès des différents partenaires du recrutement.

Il convient également de définir le poste à pourvoir par l'établissement d'une fiche de poste, le candidat retenu par le poste est tenu de signer et de valider la fiche de poste (fiche de poste) avant la prise effective de son poste de travail.

### ➤ **Sélection de candidats potentiels :**

La société mènera un processus de sélection juste et équitable.

Il appartient à chaque candidat de démontrer qu'il satisfait aux exigences du poste, pour chaque poste on fera passer une entrevue à au moins deux candidats et six candidats au plus.

La direction des ressources humaines mènera une première entrevue avec les candidats présélectionnés, une deuxième entrevue sera organisée avec le responsable de la structure, la décision à retenir le candidat est portée sur fiche d'appréciation du candidat.

Le candidat retenu doit fournir un dossier administratif en vue de formaliser le recrutement.

### ➤ **Formalisation de recrutement :**

Le candidat retenu doit fournir un dossier administratif en vue de formaliser le recrutement.

### ➤ **Installation des nouveaux embauchés :**

Le travailleur nouvellement recruté n'est installé dans son poste de travail qu'après avoir signé le procès-verbal d'installation et la fiche de poste.

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés est une préoccupation des très importante :

- Annoncer cette arrivée à l'équipe (pour les postes de top management, la DG diffuse un communiqué à l'ensemble des managers, sous forme de description succincte du candidat).
- Prévoir une visite des locaux et une présentation à l'équipe, aux collaborateurs directs et aux principaux responsables.
- Donner des informations sur la société et son fonctionnement.
- Définir un plan de réunion de travail pour lui permettre d'intégrer le poste.

### ➤ **La période d'essai :**

La société convient que les nouveaux employés doivent disposer d'une période de temps pour se familiariser avec l'organisme et s'acquitter avec compétence des fonctions de leur poste.

La durée de la période d'essai est fixée par l'article 18 de la loi 90.11, elle ne peut excéder six mois.

Cette durée peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée par l'une ou l'autre partie sans indemnité ni préavis.

L'évaluation durant la période d'essai doit être effectuée avant la fin de la période d'essai, la fiche d'appréciation du candidat doit être rempli, signé et transmis à la direction des ressources humaines.

Le renouvellement de la période d'essai doit résulter d'une volonté non équivoque des parties constatée par écrit, un délai de prévenance de 08 jours calendaires est prévu.

Si les résultats au cours ou à l'issue de la période d'essai sont satisfaisants, l'employé est confirmé. Il reçoit à cet effet, une notification de confirmation. Une décision lui sera remise, une copie est classée au dossier.

Si les résultats au cours de la période d'essai, ne sont pas satisfaisants, il est alors mis fin au contrat de travail à confirmer par écrit.

Si la cessation d'emploi, est prononcée et confirmée, l'employé est convoqué pour recevoir le certificat de travail et percevoir son solde de tout compte.

### ➤ **Dispositions finales :**

Les responsables hiérarchiques sont tenus au strict respect des dispositions contenues dans la présente procédure.

Les difficultés éventuelles d'application de la présente, feront l'objet de courrier destiné à la direction des ressources humaines.

### **3.2.4. Formation et sensibilisation :**

Le directeur des ressources humaines, et le responsable de formation; nous ont expliqué que cette procédure vise à identifier et combler les besoins en formation pour le personnel ayant une incidence directe sur la qualité, environnement et la sécurité alimentaire et de relever et d'améliorer le niveau de compétence de la ressources humaine en vue de la rendre plus performante. Elle s'applique à la formation en interne, externe et à l'étranger.

L'activité formation et sensibilisation fixe les modalités en matière de mise en formation des travailleurs de la NCA ROUIBA, et de clarifier les rôles respectifs des différentes structures de la société dans ce domaine.

La politique de formation a pour objet de :

- Adapter le personnel à son poste actuel
- Adapter les nouveaux entrants
- Développer le professionnalisme des salariés
- Préparer le personnel à des évolutions à venir
- Préparer à des reconversions
- Préparer la relève
- Elever le niveau général du personnel

Conformément à l'article 7 de la loi 90.11 du 21 avril 1990, les travailleurs ont l'obligation fondamentale au titre des relations de travail de participer aux actions de formations, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage.

### ➤ **Analyse des besoins et plan de formation :**

Toutes les structures de la société sont donc impliquées pour une identification précise des besoins en formation, ces derniers sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation sur la fiche d'analyse des besoins en formation.

La direction des ressources humaines élabore les outils permettant une identification exhaustive des besoins en formation. Il s'agit notamment des fiches d'identification et d'évaluation.

La direction des ressources humaines assiste l'ensemble des structures opérationnelles durant toute l'opération d'identification des besoins en formation et met à la disposition de toutes les unités opérationnelles les outils et les informations nécessaires pour une identification claire. Les besoins en formation sont transmis à la direction des ressources humaines qui sont traités, exploités, et analysés.

Le plan de formation (plan annuel de formation) est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

### ➤ **Approbation du plan de formation :**

## Chapitre II : Méthodologie de la recherche et état des lieux

---

La direction des ressources humaines est chargée de la consolidation et de l'élaboration du plan annuel de formation, qui sera soumis à la direction générale pour approbation.

Concernant la période de plan de formation : début 2ème semestre : phase identification

Avant fin d'année : finalisation et consolidation du plan de formation par la DRH

Fin d'année : approbation de la direction générale.

Dès l'approbation du plan de formation par la direction générale et la notification du budget, la direction des ressources humaines actionnera le plan de formation.

### ➤ **Conditions de mise en formation :**

L'inscription à une action de formation (perfectionnement, recyclage, formation diplômante ou qualifiante) doit répondre aux exigences suivantes :

- Tout salarié inscrit à une action de formation doit être confirmé à son poste de travail et ce, conformément aux dispositions réglementaires en la matière.
- Le travailleur inscrit à une action de formation doit répondre aux critères d'accès à la formation.

### ➤ **Modalités pratiques de mise en formation :**

Formation d'un volume horaire égal ou supérieur à 120 heures.

Les salariés retenus pour une formation d'un volume horaire égal ou supérieur à 120 heures doivent obligatoirement signer un contrat de formation avant le démarrage de l'action de formation et s'engager à servir la société pendant une période dite de fidélité.

Les programmes de formation peuvent être réalisés en interne par des superviseurs de formation, ou en externe par des organismes prestataires de services

Les réalisations des actions de formation au cours de l'année est consignée dans le bilan des action de formation, les enregistrements sont conservés au niveau de la DRH.

Les actions de formations doivent être évaluées, soit par l'évaluation à chaud ou, l'évaluation à froid.

**CHAPITRE III : LE PILOTAGE DE LA  
FONCTION RH A TRAVES LE  
TABLEAU DE BORD SOCIAL AU SEIN  
DE NCA ROUIBA.**

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

En se basant sur les résultats des entretiens que nous avons menés avec les responsables RH, nous avons analysé le tableau de bord RH de l'entreprise NCA ROUIBA, nous avons ainsi ressortis les points faibles et les points forts de cet outil de pilotage.

L'analyse des résultats nous a amené à ressortir des constatations en la matière. Sur cette base, nous allons essayer de proposer un modèle du tableau de bord pour la direction ressources humaines de l'entreprise NCA ROUIBA afin d'améliorer la gestion des différentes activités RH.

Ce chapitre comporte dans une première section une présentation du tableau de bord RH de NCA ROUIBA. Cette section sera suivie d'une autre portant sur les résultats et les analyses.

Une troisième section viendra exposer un modèle du tableau de bord visant l'amélioration de la gestion ressources humaines de l'entreprise NCA ROUIBA.

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

La gestion du personnel se modernise au sein des entreprises pour tendre vers une véritable gestion des ressources humaines. Celle-ci passe par le développement des compétences, la gestion des emplois, le plan de formation, le recrutement...etc. pour parfaire cette modernisation, il y a des outils de management mis à la disposition des responsables de la fonction ressources humaines à savoir le tableau de bord. Cet outil de pilotage doit permettre de mieux appréhender les phénomènes observés et d'accompagner l'entreprise dans sa prise de décision.

Nous rappelons toujours que le quantitatif (statistiques, données chiffrées), est au service du qualitatif (décisions adaptés aux objectifs recherchés). Pour cela nous allons parler dans ce chapitre sur le tableau de bord RH au sein de NCA ROUIBA, qui permet de traduire ces données quantitatives à des solutions qualitatives.

### **SECTION 1 : LE TABLEAU DE BORD RH DE NCA ROUIBA**

#### **1.1. Méthodologie et contenu de l'enquête :**

Dans cette présente section, nous avons entrepris d'effectuer une étude terrain, et ce après avoir accompli une recherche théorique, soutenue pour tous type de manuel (livre, article, revue et site internet) dédié à ce sujet.

Cependant pour le besoin de notre travail, et afin de nous faire une présentation précise du système de pilotage de la fonction ressources humaines au sein de NCA ROUIBA, cette recherche documentaire demeure insuffisante et doit être complétée par une analyse objet de notre travail.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une démarche de type qualitative qui s'appuie des entretiens administrés auprès des personnes directement concernées par le tableau de bord RH à savoir les responsables RH.

L'enquête terrain nous a donc permis d'approcher le directeur des ressources humaines Mr Bensaidane, et le responsable administration du personnel Mr Deffous, les deux sont diplômés d'études supérieures. Les guides d'entretiens sont présentés en **annexe I**.

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

La caractéristique essentielle de cet échantillon est le degré de connaissance des informations RH manipulées ainsi que l'expérience vécue à la DRH.

Notre recherche s'est appuyée sur un diagnostic de l'existant. Ce dernier a pour but d'énumérer les points forts et les points faibles du tableau de bord utilisé par la fonction ressources humaines de l'entreprise étudiée, pour pouvoir proposer par la suite des actions d'améliorations et des recommandations concrètes et aboutir à un TDB RH sur mesure .

Suite aux entretiens réalisés par nos soins, et après avoir recueilli les informations concernant la gestion des ressources humaines au sein de NCA ROUIBA, nous avons analysé le tableau de bord social de l'entreprise en question.

Ces entretiens nous ont permis de découvrir les différentes pratiques en matière de gestion des ressources de l'entreprise, et d'analyser son tableau de bord RH, ainsi de connaître les différentes étapes servant de base à son élaboration.

L'observation du tableau de bord ainsi que les indicateurs qui le composent, nous renseigne sur l'état de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise, et de détecter les insuffisances en la matière.

Sur la base des résultats obtenus, nous allons essayer de proposer des améliorations, que nous jugeons utiles afin d'améliorer le système de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise en question.

On va essayer également de proposer un modèle de tableau de bord social pour NCA ROUIBA afin de combler les insuffisances de l'ancien tableau de bord.

### **1.2. Présentation et analyse de l'existant :**

Le guide de l'entretien élaboré comprend un ensemble de questions organisées autour des thèmes que l'on souhaite explorer visant à obtenir des informations sur le système de pilotage actuellement appliqué au sein de la direction ressources humaines de l'entreprise.

Pour analyser les résultats des entretiens menés auprès des responsables de la direction des ressources humaines de NCA ROUIBA, nous avons opté la démarche suivante :

- **THEME 01** : Les prérogatives du directeur des ressources humaines
  - ✓ Définir la politique des ressources humaines de la NCA ROUIBA en conformité avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
  - ✓ Favoriser l'adaptation des ressources aux besoins de l'entreprise.
  - ✓ Promouvoir le développement professionnel des RH en adéquation avec les ambitions de la NCA ROUIBA.
  
- **THEME 02** : Les missions du responsable RH
  - ✓ Mettre en œuvre la politique des RH en matière de : recrutement, formation, développement des compétences, développement professionnel et évaluation des performances,
  - ✓ Définir une politique de rémunération qui, tout en tenant compte du marché de l'emploi et de l'équité interne, rémunère le niveau de maîtrise de l'emploi des collaborateurs ainsi que leurs contributions aux résultats de l'entreprise.
  - ✓ Arrêter des objectifs annuels en adéquation avec les orientations stratégiques fixées par la direction.
  - ✓ Promouvoir des actions d'amélioration de la qualité de service auprès des collaborateurs.
  - ✓ Animer les équipes et orienter leur action vers plus de réactivité et de qualité de service auprès des collaborateurs.
  - ✓ Assurer une veille interne et externe permettant d'anticiper les évolutions impliquant un recentrage des actions ou /et la conception d'outils innovants et performants.
  - ✓ Définir une politique sociale et assurer le dialogue et la gestion des relations avec les partenaires sociaux
  
- **THEME 03** : Outils de reporting et de pilotage utilisés :

Le DRH estime que le TDB est l'outil le plus utilisé pour le reporting et le pilotage social. Malheureusement au sein de NCA ROUIBA il est basé uniquement sur quelques indicateurs. Le DRH nous a informé que le bilan social existe à la NCA ROUIBA et est généré chaque

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

année. Il estime que ce moyen de reporting et de communication mérite d'être amélioré. Pour le DRH, le bilan social ne doit pas être considéré comme un outil permettant l'action et la réaction. Il insiste sur le fait que la NCA ROUIBA a besoin plutôt d'un outil de reporting et de pilotage efficace, permettant l'action, la réaction et la prévision.

- **THEME 04** : Description du tableau de bord RH de NCA ROUIBA.

Le tableau de bord ressources humaines de NCA ROUIBA, représente un tableau qui englobe un ensemble d'indicateurs nécessaires au pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise en question. Il est élaboré mensuellement dans le but de suivre l'atteinte des objectifs fixés auparavant par le directeur des ressources humaines. Il fait également ressortir sous forme de synthèses les différents points positifs et négatifs.

Grâce aux indicateurs qu'il contient, le tableau de bord ressources humaines de NCA ROUIBA va permettre aux responsables RH de :

- Suivre les réalisations de la période par rapport aux objectifs,
- Obtenir une vue d'ensemble des performances obtenues,
- Mettre en place des actions correctives nécessaires.

Le tableau de bord de la fonction ressources humaines de l'entreprise NCA ROUIBA, cherche à mesurer la performance des différentes activités et actions de la fonction ressources humaines.

C'est l'outil ajoute le responsable RH, qui permet aux gestionnaires ressources humaines, de même qu'aux équipes de gestion, d'évaluer la performance de leurs actions et interventions,

La structure générale du tableau de bord social de NCA ROUIBA se présente comme suit :

**TABLEAU N° 06:** Tableau de bord RH annuel de NCA ROUIBA

Indicateurs	Octobre		Novembre		Décembre		T4	
	cible	Réalisation	cible	Réalisation	Cible	réalisation	Cible	Réalisation
Nombre d'effectifs requis								
Taux de variation								
Masse salarial/CA								
Réalisation action de formation								
Nombre du personnel formé								
Taux d'absentéisme								

Source : document interne de NCA ROUIBA.

Le tableau de bord RH de NCA ROUIBA, se présente sous la forme d'un tableau comprenant différents indicateurs qui peuvent être monétaires ou quantitatifs, l'essentiels que ces derniers soient en phase avec l'action menée par le responsable, c'est-à-dire proches de son travail et pertinents.

Il comprend cinq indicateurs, que le directeur des ressources humaines juge les plus indispensables, pour permettre la mesure de la performance des activités ressources humaines.

- **THEME 05 : Utilité du tableau de bord RH de NCA ROUIBA**

Le directeur des ressources humaines explique que : ce tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série d'informations. Il permet ainsi de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il met en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle, et de cet écart naît la mise en place des solutions par les responsables RH.

L'utilisation d'un tableau de bord RH, basé sur différents indicateurs liés aux ressources humaines, s'avère particulièrement utile pour mesurer l'écart entre l'objectif visé et le

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

résultat obtenu. En plus d'être un outil de gestion, le tableau de bord s'avère un précieux outil d'aide à la prise de décision.

- **THEME 06 : Périodicité d'élaboration**

Le tableau de bord ressources humaines de NCA ROUIBA, est élaboré mensuellement par le responsable ressources humaines, et présenté trimestriellement à la direction générale de l'entreprise lors d'une réunion de présentation des résultats.

Chaque direction élabore son tableau de bord, et présente dans la réunion la situation de son département avec des commentaires traduisant les causes des écarts, et envisageant les solutions possibles.

Le DRH explique ainsi que les tableaux de bord à fréquence mensuelle sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation.

- **THEME 07 : Processus de gestion des informations RH :**

Dans son interview, le RRH nous a fait part des difficultés opérationnelles dans la collecte et la consolidation des informations. Il estime que ses collaborateurs passent un temps fou pour lui préparer une information demandée. Le RRH explique cette situation par le fait que les données sont saisies sur des systèmes informatiques hétérogènes et qu'aucune consolidation ne se fait après via une application informatique centrale. L'extraction des données des différents systèmes informatiques en plus des fichiers et fiches bureautiques utilisées pour compléter des informations administratives rendent la tâche de consolidation et de traitement de l'information fastidieuse et consommatrice du temps. Quand il s'agit de faire des prévisions, le RRH estime que cela fait perdre beaucoup de temps à ses collaborateurs qui se mobilisent pour collecter les informations de différentes sources.

- **THEME 08 : La collaboration pour l'élaboration du TBRH :**

Le responsable interviewé indique que le tableau de bord social, nait d'une collaboration étroite entre les responsables RH à savoir le responsable de formation, le responsable de paie...etc. Chacun élabore le tableau de bord de son service, et le transmet au responsable

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

RH, ce dernier élabore à son tour le tableau de bord consolidé de la fonction ressources humaines, et met en place les commentaires qui traduisent les écarts constatés, et prévoit des actions correctives.

D'autre part, il explique que le tableau de bord RH, permet de donner une visibilité claire au Top manager à travers les différents indicateurs RH sur la situation ressources humaines, ainsi il permet de déceler les écarts entre le prévisionnel et le réel, et de mieux gérer les activités de la fonction ressources humaines, pour être en conformité avec les orientations de la direction générale, les budgets alloués, et plans annuels arrêtés.

- **THEME 09 : Les étapes d'élaboration du tableau de bord RH au sein de NCA ROUIBA :**

Le DRH signale que la démarche suivie par la direction des ressources humaines de NCA ROUIBA pour l'élaboration de son tableau de bord RH est présentée comme suit :

#### ➤ Définition des objectifs :

La direction générale de l'entreprise fixe les objectifs à atteindre, qui doivent être en conformité avec les orientations de la stratégie générale de l'entreprise.

Les objectifs de la direction des ressources humaines de NCA ROUIBA sont les suivants :

- Meilleure maîtrise des processus
- Maîtrise de la masse salariale par un respect de la réalisation d'une enveloppe financière globale (salaire brut + charges salariales fiscales confondus)
- Réduction de l'absentéisme
- La maîtrise des coûts de la fonction ressources humaines
- Le contrôle interne en matière de ressources humaines
- Mieux répartir le volume de formation entre les agents et dégager des priorités communes entre directions
- Respecter le budget alloué à la formation
- Améliorer la politique de recrutement
- Meilleur pilotage des parcours professionnels avec l'optique d'une meilleure exploitation des compétences existantes au sein de l'entreprise
- améliorer la qualité du climat social.

### ➤ **Choix et calcul des indicateurs :**

Le directeur des ressources humaines de NCA ROUIBA définit les indicateurs associés à chacun de ces objectifs.

Les principaux indicateurs utilisés suivant leur nature, sont en nombre de cinq :

1. **Nombre d'effectifs requis :** Cet indicateur sert à vérifier si l'ensemble des recrutements budgétés ont été opérés, ce ratio est obtenu par le rapport suivant :

**Nombre de candidats retenus / Nombre de candidatures examinées.**

2. **Masse salariale :** Cet indicateur est calculé ainsi :

**Montant de la masse salariale / le chiffre d'affaires de l'entreprise.**

Il permet de s'assurer que le taux de réalisation de la masse salariale a été respecté, par la mesure des dépenses du personnel par rapport au CA de l'entreprise.

3. **Réalisation des actions de formations :** c'est un indicateur qui permet selon le responsable RH de mesurer le taux de réalisation des actions de formation par rapport aux actions de formation prévues.

**Nombre des actions de formation réalisées / Nombre des actions de formation prévues**

4. **Nombre du personnel formés :** c'est un indicateur qui permet de calculer la part du personnel formés par rapport à l'ensemble des effectifs.

**Nombre de salariés formés / Effectif**

5. **Taux d'absentéisme** : Afin de suivre l'évolution de ce facteur, la direction des ressources humaines applique la formule suivante :

**Les heures d'absentéisme / le total des heures payées**

➤ **Mise en place du tableau de bord ressources humaines :**

Pour élaborer le tableau de bord, le responsable RH puise les informations nécessaires à partir des tableaux de bord, des différents services de la fonction ressources humaines.

Ce tableau de bord est élaboré mensuellement, et présenté trimestriellement à la direction générale de l'entreprise lors d'une réunion de présentation de la situation des différents départements de NCA ROUIBA.

Chaque fin d'année le RRH construit un tableau de bord annuel récapitulatif, qui reprend les données des 4 trimestres de l'année, afin de permettre au directeur générale d'avoir une visibilité sur la situation annuelle de la fonction ressources humaines, et prend des décisions si nécessaire concernant les plans et les budgets annuels.

- **THEME 10: Choix des indicateurs**

Concernant le choix des indicateurs, ils sont définis expliqués par le responsable RH par le directeur des ressources humaines, en se basant sur les objectifs fixés par la direction générale.

Le responsable RH, a signalé que le taux d'absentéisme ne doit pas dépasser les 2%, au-delà de ce pourcentage, la direction des ressources humaines constate qu'il y a un malaise quelque part, et là elle doit tirer la sonnette d'alarme, et trouver la solution adéquate afin de réduire l'écart.

Il confirme aussi que le tableau de bord RH permet de mesurer les efforts déployés en matière de la formation, grâce au suivi de l'évolution des indicateurs de formation, et facilite ainsi

l'exercice de la gestion des ressources humaines. Ces tableaux de bord sont des outils de clarifications des objectifs et de suivi de gestion.

Le RRH a exprimé une insatisfaction particulière par rapport à la lourdeur d'exploitation des informations RH. Il signale que les indicateurs qu'ils utilisent laissent à désirer. Ils ne sont pas définis sur la base de leurs besoins en gestion quotidienne. Il avance qu'ils ont plutôt besoin d'un tableau de bord comprenant des indicateurs qui vont leur aider à mieux suivre et maîtriser leurs activités et à proposer des actions d'amélioration au directeur général.

- **THEME 11 : Les axes d'amélioration**

Le responsable RH a mis l'accent sur son engagement fort dans les actions de modernisation et d'amélioration des outils de travail. Il a exprimé sa profonde volonté de disposer des outils de reporting et de pilotage de la gestion ressources permettant de mieux suivre le déroulement des activités RH sans perdre de vue des objectifs stratégiques escomptés. Il a beaucoup mis l'accent sur le niveau d'agrégation des données permettant de remonter à la direction générale des tableaux de bord synthétiques tout en ayant la possibilité de rentrer dans le détail et en profondeur d'un point particulier des indicateurs en situation d'alerte.

Il estime ainsi, que le tableau de bord qui représente un moyen de reporting et de communication mérite d'être amélioré. Et il insiste sur le fait que l'entreprise NCA ROUIBA a besoin plutôt d'un outil de reporting et de pilotage permettant l'action, la réaction et la prévision.

Selon le responsable RH. ; Le DRH a besoin d'apprécier le climat social. Il a beaucoup parlé du rapport entre les départs, les absences et le climat social. Et de disposer des indicateurs d'appréciation de la masse salariale.

Le RRH a par ailleurs insisté sur l'importance de la formation dans le développement des compétences à la NCA ROUIBA. Pour mieux suivre les actions de formations et anticiper sur les besoins par rapport aux budgets alloués, le DRH estime que dans le tableau de bord, il doit absolument y avoir des indicateurs renseignant sur le coût, la quantité et la qualité des formations dispensées.

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

Pour le RRH, le respect des exigences en termes de qualité, de délais et de budget est tout à fait fondamental dans une activité de recrutement. Pour lui, des indicateurs renseignant sur les activités de recrutement sont indispensables.

Dans un TDB social destiné à la direction générale, des indicateurs économiques et de comportement doivent y figurer. Il faut, avance le RRH, mesurer la contribution économique des ressources humaines à travers la productivité, l'efficacité, l'efficience.

Le RRH estime que le TDB doit être avant tout un outil de communication et d'échange d'information sans oublier les aspects liés au contrôle, aux prévisions, à la planification et à la prise de décision.

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

**Tableau N° 07:** Tableau de bord RH de NCA ROUIBA de l'année 2013.

CATEURS		T1		T2		T3		T4		TOTAL	
Nombre d'effectif/requis		<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>
		489	481	489	479	489	488	489	510	489	510
% de variation	100%	98%		98%		100%		104%		104%	
Taux Recrutement/ int/exter		<i>R.int</i>	<i>R.ext</i>	<i>R.int</i>	<i>R.ext</i>	<i>R.int</i>	<i>R.ext</i>	<i>R.int</i>	<i>R.ext</i>	<i>R.int</i>	<i>R.ext</i>
		1	3	6	7	1	13	6	28	14	51
% de variation		33%		86%		8%		21%		27%	
MS / CA	9%	13,25%		9,61%		9,12%		9,00%		10,06%	
Réalisation MS	100%	108,81%		95,00%		98,75%		99,53%		100,52%	
Réalisation/action (formation)	100%	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>	<i>CIBLE</i>	<i>Réal</i>
		11	6	18	22	10	12	42	29	81	69
Réalisation Physique (formation)	100%	109	132	59	101	76	62	528	160	772	455
Acquisition des nouvelles comp	100%										
Taux d'absentéisme	2%	1,07%									1,07%

**Source :** document interne de NCA ROUIBA.

### ➤ **Lecture du tableau :**

Le tableau ci-dessus représente le tableau de bord RH de l'entreprise NCA ROUIBA, relatif à l'année 2013. C'est un tableau récapitulatif qui reprend les résultats obtenus pendant les 4 trimestres de l'année 2013, il est destiné à la direction générale de l'entreprise.

#### • **Recrutement:**

L'ensemble des recrutements budgétés ont été opérés, et le nombre des effectifs réalisé est à 104% au 31/12/2013. Une réalisation de 510 agents au lieu de 489 prévue, ce qui donne un dépassement de 4%, l'équivalent d'un nombre de 21 agents.

Sur les (65) recrutements réalisés, l'entreprise NCA ROUIBA a enregistré quatorze (14) recrutements internes et cinquante et un (51) externes au 31 décembre 2013, ce qui représente un taux de 27% des recrutements internes par rapport aux recrutements externes.

#### • **Masse salariale:**

Le taux de réalisation de la masse salariale a été respecté, à l'exception du premier trimestre où l'entreprise a réalisé un taux de 109%.

Cela est due essentiellement aux: avancements en échelons, bonus 2012 et, augmentations des salaires des cadres dirigeants.

#### • **Absentéisme:**

Au 30 décembre 2013, il a été enregistré une stabilité en matière d'absentéisme autour de la moyenne de 1.14%

Nous peut dire que l'absentéisme est maîtrisé grâce, essentiellement aux consommations des congés, et à la rigueur dans le suivi des absences et l'application stricte du règlement intérieur et ce, comparé à l'exercice 2012 où la moyenne était de 1.22%

#### • **Formation:**

Par rapport au budget initial de 16911 KDA, le taux de réalisation financier à la fin de l'année 2013 est de 95% représentant un montant de 16089 KDA pour un effectif total de 455 formé et 69 actions de formation enregistrées.

Ce taux de réalisation du budget de formation 2013 représente 185% du chiffre réalisé durant l'année 2012, ce qui nous donne une progression en matière d'effort déployé pour la formation de 85%, sans parler des actions gratuites en internes, ce qui démontre l'effort fourni en matière de formation.

## **SECTION2 : ANALYSE, ET SYNTHESES DES RESULTATS DE L'ETUDE**

En se basant sur l'analyse des résultats de nos entretiens, de consultation et l'analyse des documents de l'entreprise, nous avons pu ressortir les points forts et les points faibles suivants :

### **2.1. Points forts :**

- Le TBRH de NCA ROUIBA est présenté sous une forme qui nous paraît synthétique compte tenu du nombre limité d'indicateurs qui le compose. Cela facilite aussi bien son élaboration que son exploitation.
- Pour ce qui est de la méthode, il prend en considération les objectifs stratégiques par rapport auxquels il assure un suivi mensuel des réalisations.
- Pour ce qui est de la fiabilité, les informations y contenues sont pertinentes et fiables puisque les données sont puisées à partir d'un Système d'Information performant.
- L'entreprise NCA ROUIBA, 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.
- L'élaboration du tableau de bord RH, est le résultat d'une collaboration entre les différents responsables de la fonction RH, ce qui traduit la présence d'un esprit de groupe au sein de la direction ressources humaines de NCA ROUIBA.

### **2.2. Points faibles :**

- Malgré les efforts que déploie l'entreprise NCA ROUIBA en matière de pilotage de ses ressources humaines, il demeure à notre sens insuffisant.
- D'après les résultats des entretiens menés auprès des responsables RH; le processus actuel de la gestion des ressources humaines présente beaucoup de dysfonctionnements :

- Les indicateurs ne sont pas bien définis.
- Le manque de contrôle et de vérification rigoureux des calculs faits.
- La plupart des chiffres indiqués sont bruts (Peu de ratio, d'écart, de représentations graphiques...).
- Il y a un risque que les utilisateurs jouent sur les chiffres pour n'afficher que de belles performances.
- Le tableau de bord social de NCA ROUIBA permet de suivre les résultats, mais pas de communiquer aux salariés le niveau de performance qui doit être atteint.
- Certains axes n'ont pas été pris en compte donc pas mesurés, en pratique ils ne disposent pas des indicateurs leurs permettant de mesurer la productivité de chaque salarié, d'apprécier le climat du travail...etc.
- Le tableau de bord social de l'entreprise ne donnent pas d'indicateurs suffisamment précis pour guider l'action future et ne constitue pas une base solide pour piloter la fonction ressources humaines ;
- Au plan de la forme générale, il ne contient pas toutes les zones jugées nécessaires qui permettent aux responsables une lecture claire, à savoir la zone d'écart.
- En ce qui concerne les informations, il est n'est pas riche au regard de la nature des indicateurs, car il ne prend pas en considération les indicateurs liés au turnover, à la productivité du personnel, aux accidents du travail, notamment puisqu'il s'agit d'une entreprise de production, qui emploie un nombre important d'effectifs dans les usines de production.
- La direction des ressources humaines communique souvent les informations à dimension quantitative. Les indicateurs qualitatifs, notamment la motivation, la satisfaction, l'apprentissage et l'innovation ne sont intégrés malgré leur importance déterminante.
- La situation qui fait face aujourd'hui à la compagnie en question, en matière de difficulté de pilotage de la fonction ressources humaines s'explique à notre avis par l'absence d'un modèle de base qui répond aux besoins de l'entreprise en la matière.

## **2.2. Synthèses :**

Lors de notre recherche, et notre stage au sein de NCA ROUIBA, nous avons constaté les points suivants :

- En ce qui concerne les problèmes liés au choix de la nature des indicateurs, ceci revient à notre avis à un manque de contact direct et de dialogue avec les supérieurs ; ce qui rend difficile la détection des besoins en matière de pilotage de la part des responsables ;
- La performance de la gestion des ressources humaines nécessite une collaboration étroite entre les responsables de la fonction.
- Le tableau de bord RH, et la nature des indicateurs de pilotage associés, représentent un moyen extrêmement puissant pour mieux comprendre la manière dont les ressources humaines créent de la valeur et augmenter la contribution de la fonction RH.
- Le contenu du tableau de bord RH doit être pertinent pour les utilisateurs, et généralement, établi de façon systématique pour les thèmes des effectifs, de formation, de recrutement...etc.
- Les indicateurs économiques, de conditions du travail et de formation, de recrutement, et de comportement doivent figurer dans le tableau de bord RH, pour assurer la performance de la gestion sociale
- Les tableaux de bord sont essentiels donc pour l'analyse et l'évaluation du capital humain de l'entreprise. En effet ils sont utilisés dans le but d'avoir une vision plus claire et complète en utilisant des indicateurs de gestion résumés dans des tableaux spécialisés pour chaque fonction de la gestion des ressources humaines.
- Dans ce but, il s'agit de choisir les bons indicateurs, ceux qui vont permettre de savoir si ce que l'on veut obtenir est obtenu (pertinence de l'indicateur par rapport à l'objet, pour éviter de mesurer à côté), de prendre des mesures correctives à temps pour assurer la réalisation des objectifs (efficacité de l'indicateur), et de ne consacrer à la mesure de l'indicateur que les ressources qui sont en relation avec la finalité, avec la valeur ajoutée (efficience de l'indicateur) ;
- L'organisation d'un atelier de formation (des cadres, des cadres intermédiaires) à la définition des indicateurs sociaux et à l'élaboration des tableaux de bord sociaux

demeure nécessaire pour développer les compétences des cadres en matière de la qualité du pilotage des différentes politiques RH.

- NCA ROUIBA fait face aujourd'hui à une concurrence dans son marché, ce qui lui impose pour se préparer pour demain de repenser même à la place des ressources humaines dans son organisation ;
- Pour conduire son avenir et pour pouvoir se préparer aux exigences de ce nouveau monde, l'entreprise NCA ROUIBA doit renforcer ses outils de pilotage de la fonction ressources humaines, car c'est l'homme qui constitue son vecteur de changement et l'investissement le plus sûr.
- Enfin nous pouvons dire que l'entreprise objet de notre cas, demeure pauvre en matière d'utilisation des outils de pilotage de la fonction ressources humaines à savoir : le bilan social et le tableau de bord social.
- De ce fait, des efforts doivent encore être consentis pour parfaire la gestion des ressources humaines, et par la suite améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, le pilotage sera plus complet, plus élaboré et plus pertinent pour une performance maîtrisée et efficiente.

### **SECTION3: LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE NCA ROUIBA:**

En synthèse globale à l'étude sur le terrain, menée par nos soins sur la problématique relative à la contribution de tableau de bord au pilotage de la fonction ressources humaines, nous estimons que des améliorations ou des allègements peuvent être apportées. Pour ce faire, nous essayons à travers cette section de proposer un modèle du tableau de bord ressources humaines pour l'entreprise NCA ROUIBA.

#### **3.1. CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD RH POUR NCA ROUIBA :**

Nous essayerons à travers cette section de construire un tableau de bord pour le pilotage de la performance de la fonction ressources humaines de l'entreprise objet de notre cas.

L'intérêt de ce tableau de bord est d'assurer le suivi et le pilotage de la mise en œuvre de la politique RH à partir des orientations définies au niveau du directeur RH, mesurer l'efficacité des mesures prises et proposer des actions d'amélioration.

Il s'agit bien de suivre et de mesurer les progrès réalisés sur des objectifs RH prioritaires.

Nous allons proposer pour les utilisateurs de la DRH un modèle de TBRH comprenant les indicateurs qui leur sont utiles pour le reporting et le pilotage de leurs activités. Les indicateurs doivent être regroupés par domaine d'activité RH de manière à générer un tableau de bord par activité.

**Tableau N°08** : Tableau de bord RH destiné aux responsables ressources humaines de NCA ROUIBA.

Activité	Indicateurs de performance	Objectif	Périodicité	Responsable	Réalisation	Ecart
Indicateurs économiques	Ratio de productivité		Mensuelle			
	Ratio de dépenses RH		Mensuelle			
Indicateurs de condition de travail et de formation	taux de salariés formés		Mensuelle			
	Effort de formation		Mensuelle			
	Taux de fréquence des accidents de travail		Mensuelle			
Indicateurs de recrutement	Délai d'embauche		Mensuelle			
	Coût moyen du recrutement		Mensuelle			
Indicateurs de comportements	Taux d'absentéisme		Mensuelle			
	Taux de démission		Mensuelle			
	Taux de turn over		Mensuelle			

➤ **Lecture de bord RH conçu :**

Nous avons essayé de présenter un modèle du tableau de bord qui indique les indicateurs les plus indispensables (ce tableau de bord est destiné aux responsables de la direction Ressources Humaines). Ces indicateurs aident à diriger l'action pour améliorer la gestion de la fonction Ressources Humaines et la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord proposé contient toutes les zones nécessaires, permettant aux utilisateurs une lecture claire, et compréhensible.

**3.2. Calcul des indicateurs :**

Nous allons dans cette sous-section montrer la méthode à suivre pour calculer les différents indicateurs qui composent le tableau de bord RH, et nous prenons à titre d'illustration les résultats du premier trimestre 2014.

**3.2.1. Indicateurs économiques :**

➤ **Ratio de productivité :**

La productivité est classiquement définie comme le rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Cet indicateur sert à mesurer la contribution économique de chaque salarié de l'entreprise.

Pour calculer la productivité il existe plusieurs ratios, mais nous allons seulement proposer celui que nous jugeons utile:

**TABLEAU N° 09 : Le ratio de productivité**

<b>Formule de calcul</b>	<b>Productivité = chiffre d'affaires / effectif</b>		
<b>Mois</b>	Janvier	Février	Mars
<b>Chiffre d'affaires/ DA</b>	473711000	487611000	543934000
<b>Effectifs</b>	523	523	523
<b>Productivité</b>	905757	915126	1040027
<b>Evolution</b>	-	9369	124901

Le tableau présenté ci-dessus, permet à l'entreprise de suivre l'évolution de la productivité de ses salariés. Les salariés à temps partiel doivent être pris en compte au prorata, les travailleurs temporaires sont pris en compte en nombre moyen.

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

La productivité par agent a connu une évolution de 9369 DA pour le mois de Février, et de 124901 DA pour le mois de Mars 2014, cela est dû essentiellement à une charge de travail exceptionnelle pour le premier trimestre 2014.

### ➤ **Ratio de dépenses du personnel :**

Une dépense est une somme consacrée à l'acquisition d'un bien ou d'un service, dans le domaine des ressources humaines, Il y'a plusieurs dépenses par exemple, les dépenses de protection sociale.

**TABLEAU N°10 :** Le ratio de dépense du personnel

<b>Formule de calcul</b>	<b>Ratio de dépenses du personnel =frais du personnel/nombre de salariés</b>		
<b>Mois</b>	Janvier	Février	Mars
<b>Fais du personnel/DA</b>	56134769	58618611	60176362
<b>Effectifs</b>	523	523	523
<b>Ratio de dépenses RH</b>	107332	112081	115060
<b>Evolution</b>	-	4749	2979

Les frais du personnel représentent la valeur comptable des dépenses liées directement au personnel. Ces dépenses sont principalement versées sous forme de cotisation appelée charges patronales.

En moyenne un agent de la NCA ROUIBA lui coutait 107332 DA en Janvier, 112081 DA en Février, et 115060 DA en Mars 2014, cette augmentation peut être expliquée par la politique de valorisation des ressources humaines de NCA ROUIBA, à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie des salariés (augmentation des bonus, des commissions sur ventes, ....)

### **3.2.2. Indicateurs de condition du travail et de formation :**

La formation joue un rôle important dans la stratégie de développement de l'entreprise à savoir son adaptation au changement, l'innovation et le développement des compétences

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

stratégiques. Aussi le choix des indicateurs de formation doit s'inscrire dans la perspective de la gestion des compétences.

#### ➤ Taux de salariés formés :

**TABLEAU N° 11**: Taux de salariés formés

Formule de calcul	Taux de salariés formés = nombre de salariés formés/effectif moyen		
Mois	Janvier	Février	Mars
Nombre des salariés formés	59	5	32
Effectif moyen	523	523	523
Taux de salariés formés %	11	01	06
Evolution %	-	-10	05

Le tableau ci-dessus montre que le nombre de salariés formés de NCA ROUIBA a connu une régression de 10% pour le mois de Février 2014, et une augmentation de 5% pour le mois de Mars 2014. Ceci revient à l'application du plan de formation de l'entreprise.

#### ➤ Effort de formation :

**TABLEAU N°12** : Effort de formation

Formule de calcul	Effort de formation=Montant consacré à la formation / Masse salariale		
Mois	Janvier	Février	Mars
Montant consacré à la formation/ DA	315000	219000	361000
Masse salariale/ DA	52145000	5378900	5416130
Effort de formation %	0.6	04	07
Evolution %	-	3.4	03

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

Ce ratio permet de calculer la part de la masse salariale consacrée à la formation, il varie selon l'objectif et la stratégie de l'entreprise.

En matière d'effort de formation, l'entreprise NCA ROUIBA, a marqué une augmentation de 3.4% pour le mois de Février 2014, et de 03% pour le mois de Mars 2014.

### ➤ Taux de fréquence des accidents de travail

**TABLEAU N°13** : Taux de fréquence des accidents de travail

Formule de calcul	Taux FAT = Nombre d'accident de travail / Nombre de jours travaillés		
	Janvier	Février	Mars
Mois	Janvier	Février	Mars
Nombre d'accidents de travail	04	02	03
Nombre de jours travaillés	10985	11032	11093
Taux de fréquence des accidents de travail %	0.04	0.02	0.03
Evolution %	-	- 0.02	0.01

Les accidents de travail au sein de l'entreprise NCA ROUIBA, représente un taux très réduit, cela s'explique par les mesures prises par l'entreprise pour assurer la sécurité de ses employés, ces mesures comprennent des actions de prévention des risques, d'information et de formation.

### 3.2.3. Les indicateurs de recrutement :

Les performances des responsables des ressources humaines en ce qui concerne la fonction recrutement s'apprécient en termes de coût (respect des contraintes budgétaires), de délais (respect des échéances) et de qualité (respect des normes en la matière).

- **Délai d'embauche** : cet indicateur représente le temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

### ➤ Coût moyen de recrutement :

On entend par coût de recrutement le chiffrage de l'ensemble du processus de recrutement qui va de la définition du profil à l'intégration du candidat.

**TABLEAU N° 14:** Le coût moyen de recrutement

Formule de calcul	CMR= coût total des recrutements sur la période/Nombre de recrutement sur la période.		
Mois	Janvier	Février	Mars
Coût total des recrutements sur la période / DA	97200	504000	102000
Nombre de recrutement sur la période	06	24	08
Coût moyen de recrutement/ DA	16200	21000	12750
Evolution	-	4800	-8250

En moyenne, une nouvelle recrue au sein de NCA ROUIBA coutait entre 12000 DA et 21000 DA concernant les recrutements effectués pendant le premier trimestre 2014. Ces modestes chiffres peuvent être expliqués par le fait que l'entreprise en question favorise le recrutement interne afin de réduire les coûts de ce dernier.

### 3.2.4. Indicateurs de comportement :

#### ➤ Taux d'absentéisme :

Ce tableau est conçu pour visualiser le taux d'absentéisme, et permet d'aider à la prise de décision en matière de prévision de remplacement, que ce soit par des recrutements temporaires, ou par l'affectation des agents composant le service de suppléance.

## Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

**TABLEAU N°15** : Le taux d'absentéisme

Formule de calcul	Taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absences/ Nombre d'heures théoriques travaillés		
Mois	Janvier	Février	Mars
Nombre d'heures d'absences	4032	3870	3234
Nombre d'heures travaillés	87880	88253	88746
Taux d'absentéisme %	4.5	4.3	3.6
Evolution %	-	-0.2	-0.7

Le taux d'absentéisme du personnel de la NCA ROUIBA, a connu une diminution de 0.2% et de 0.7% pour les mois de Février, et Mars respectivement. Malgré cette diminution le taux d'absentéisme demeure important, et la DRH doit chercher les causes de ce phénomène afin de prendre les mesures adéquates pour réduire cet écart.

➤ **Taux de démission :**

**TABLEAU N° 16:** Le taux de démission

Formule de calcul	Taux de démission = Nombre de démission / Total des départs		
Mois	Janvier	Février	Mars
Nombre de démission	02	01	01
Total des départs	02	01	02
Taux de démission %	100	100	50
Evolution %	-	0	- 50

Le taux de démission représente un indicateur du climat social en entreprise, l'accroissement de ce taux signale l'augmentation du risque de conflit.

Le tableau ci-dessus indique, que les démissions représentent une part très importante dans le nombre total des départs du personnel de NCA ROUIBA, ce qui peut être interprété comme une forme de protestation des salariés.

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

➤ **Taux de turnover :**

**TABLEAU N°17** : Le taux de turnover

Formule de calcul	Taux de turnover = nombre de départ / effectif moyen.		
Mois	Janvier	Février	Mars
Nombre de départ	02	01	02
Effectif moyen	523	523	523
Taux de turnover %	0.4	0.2	0.4
Evolution %	-	-0.2	0.2

Le turnover (rotation de l'emploi) ou renouvellement du personnel est en général le phénomène de rotation rapide pouvant concerner un certain nombre de choses.

La mesure du taux de turnover est importante pour NCA ROUIBA connaissant le plein emploi. Quand il est excessif, cela souligne généralement : soit que le travail est particulièrement éprouvant, soit que le management est de mauvaise qualité, soit que l'atmosphère des rapports humains dans l'équipe est destructeur.

### Chapitre III : Le pilotage de la fonction RH à travers le TBRH au sein de NCA ROUIBA

---

Un tableau de bord RH, est un outil de gestion des ressources humaines d'une entreprise, c'est un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel, il contient des indicateurs du domaine de la GRH. Il permet ainsi de visualiser une série d'indicateurs pour une meilleure lisibilité.

NCA ROUIBA utilise un tableau de bord ressources qui n'est pas présenté convenablement, ce tableau de bord qui représente un essentiel outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

C'est à partir des documents de travail et notre enquête au sein de NCA ROUIBA, que nous avons pu proposer un tableau de bord RH permettant de piloter les activités de la fonction ressources humaines à travers des indicateurs pertinents.

Cet outil présente un double avantage :

- Il permet un pilotage clair par l'utilisation d'indicateurs choisis, donc d'améliorer le processus de la gestion des ressources humaines de la dite compagnie
- Une transparence de fonctionnement, un langage commun, une efficience, un partenariat loyal avec la direction générale.

# **CONCLUSION GENERALE**

### **CONCLUSION :**

Ce qui caractérise aujourd'hui la réussite ou l'échec du projet des entreprises, ce n'est pas la maîtrise des machines ou de la technologie uniquement, mais plutôt la capacité des gestionnaires à rentabiliser leurs ressources humaines, il s'agit d'après notre étude de la richesse la plus fondamentale du projet de l'entreprise, car il n'y a pas de richesse que les hommes et les femmes que composent l'entreprise de la nouvelle génération.

Dans un marché qui se caractérise par une concurrence rude, l'entreprise a besoin d'adopter une bonne gestion des ressources humaines qui se produit par l'utilisation des outils de contrôle de gestion sociale, notamment le tableau de bord social, qui est un instrument de pilotage au service du décideur. C'est un outil de communication et d'information entre les responsables, il les aide à mieux gérer l'entreprise par le suivi des réalisations et de déceler les écarts entre ces dernières et les prévisions. C'est un ensemble d'indicateurs de pilotage qui guident les décisions et les actions en vue d'atteindre les objectifs.

La démarche était par la problématique suivante: « **Comment le tableau de bord social peut-t-il contribuer au pilotage de la fonction Ressources Humaines au sein de NCA ROUIBA ?** ».

Nous avons tenté tout au long de notre étude empirique de cerner d'abord la situation existante en matière de la GRH au sein de NCA ROUIBA par le biais d'un guide d'entretien destiné aux responsables RH. Par la suite, nous nous sommes appliqués à l'analyse de l'existant en matière de reporting, et de pilotage social au sein de l'entreprise étudiée, afin de faire ressortir les insuffisances en la matière, ainsi de proposer des recommandations adéquates aux problèmes détectés.

Ces recommandations aboutissent à la conception d'un tableau de bord pour la direction des ressources humaines, qui va contribuer à l'amélioration de la performance de cette fonction, il est basé sur quatre catégories d'indicateurs de pilotage.

Au cours de notre travail, nous avons pu détecter certaines contraintes et difficultés, à savoir :

- Le tableau de bord social de l'entreprise NCA ROUIBA ne donnent pas d'indicateurs suffisamment précis pour guider l'action future et ne constitue pas une base solide pour piloter la fonction ressources humaines.

## Conclusion générale

---

- Au plan de la forme générale, il ne contient pas toutes les zones jugées nécessaires qui permettent aux responsables une lecture claire, à savoir la zone d'écart.
- En ce qui concerne les informations, il n'est pas riche au regard de la nature des indicateurs, car il ne prend pas en considération les indicateurs économiques, de comportement...etc.

Notre travail de recherche sur le terrain de NCA ROUIBA, grâce au guide d'entretien élaboré par nos soins, accompagné, d'observation et de diagnostic, nous a permis de vérifier les hypothèses de départ :

- L'entreprise NCA ROUIBA dispose d'un tableau de bord RH, qui n'est pas conforme aux exigences théoriques : car il ne contient pas tous les indicateurs jugés nécessaires au suivi des résultats, et au pilotage de la fonction RH.
- La mise en place d'un nouveau tableau de bord social, contenant les indicateurs économiques, de conditions de travail et de formation, de recrutement, et de comportement s'avère indispensable à l'amélioration de pilotage des activités RH au sein de NCA ROUIBA, car il contribue grandement à apporter des normes directrices qui aident les responsables sociaux à la prise de décision.

Il est important de dire que ce travail comme tous les autres travaux de recherche peut présenter des lacunes, et qu'il soit confronté à certaines limites, parmi lesquelles on peut citer: Sur le plan théorique, le majeur souci auquel nous avons dû faire face est le manque de travaux de recherche en matière du tableau de bord RH notamment en Algérie. Sur le plan pratique: l'inaccessibilité de certaines informations pour des raisons de confidentialité, l'accès limité à certains départements de l'entreprise pour avoir tous les documents nécessaires à notre étude, ainsi que notre manque d'expérience dans le domaine des Ressources Humaines.

Pour conclure, nous noterons que notre étude demeure une simple contribution scientifique et méthodologique au sens du management de l'entreprise de la nouvelle génération, notre travail demeure indicatif et non exhaustif car il s'agit d'une tentative de réflexion et de diagnostic qui nécessiteront des travaux de recherches plus approfondies dans l'avenir.

## Conclusion générale

---

Et sur cette base, nous pouvons proposer les thèmes de recherches suivants :

- Tableau de bord social et veille social dans les entreprises Algériennes
- Tableau de bord social et performance sociale
- Vers un nouveau pilotage social basé sur les coûts cachés.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Les ouvrages:

- AIM (Roger) : *Indicateurs et tableaux de bord*, AFNOR, 2004 ;
- (B) MARTORY, (D) CROZET : *gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, DUNOD, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2002 ;
- CARLIER (Bruno) : *Les tableaux de bord des ressources humaines*, Territorial, 2001 ;
- DIMITRI, (Weiss) : *Les ressources humaines*, Editions Organisation, Paris, 1999, 3<sup>ème</sup> édition ;
- DRUCKER, (Peter, Ferdinand) : *Au-delà du capitalisme : la méthode de cette fin de siècle*, édition DUNOD, Paris, 1999 ;
- FERNANDEZ (Alain) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition d'Organisations, 3<sup>ème</sup> édition, 2003 ;
- FERNANDEZ (Alain) : *L'essentiel du tableau de bord*, Edition d'Organisations, 2<sup>ème</sup> édition ;
- GUERRERO (Sylvie) : *les outils des RH*, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris ;
- IMBERT, (Joëlle) : *les tableaux de bord RH*, édition d'organisation, paris, 2007 ;
- LEROY (Michel) : *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Edition d'Organisations ;
- PERETTI, (Jean-Marie) : *Ressources humaines et gestion du personnel*, édition Vuibert N°6, Paris, 2006 ;
- SEKIOU, (Lakhdar) : *Gestion du personnel*, édition d'Organisations, Paris, 1986 ;
- SEKIOU, (lakhdar) : *Gestion des ressources humaines*, édition VUIBERT, Paris, 1999 ;
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001 ;
- SELMER (Caroline) : *Concevoir le tableau de bord*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003 ;
- SHIMON, (Laurent) et autres : *gestion des ressources humaines*, Edition Organisation, Paris, 2002 ;
- SULZER, (Jean Richard) : *Comment construire le tableau de bord*, Paris, Dunod, 1<sup>ère</sup> édition ;

- TAIEB (Jean Pierre), *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 4ème édition, 2004.

### **Encyclopédies :**

- Le petit Larousse, *Dictionnaire encyclopédique*, éditions Larousse, Paris, 2006.
- Le petit Larousse illustré, *Dictionnaire encyclopédique*, édition Larousse, Paris, 2005.

### **Travaux universitaires :**

- LAGADITIS Charlotte, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du grade de Master en Management International, « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : étude de cas du Groupe GDF SUEZ ». ICHEC Bruxelles 2012.
- MADI Fatiha, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Option MANGEMENT, « la contribution de tableau de bord social à la valorisation des ressources humaines Cas: L'institut Pasteur en Algérie », ESC Alger 2005.

### **Colloque et Séminaires :**

- Colloque de Marakech, sur GRH et performances, AGEF, du 23 et 24 Janvier, Galambaud. B. 2003.

### **La Webographie :**

- [www.nca.rouiba.com.dz](http://www.nca.rouiba.com.dz), le 14/03/2014 à 11H00.
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), le 12/02/2014 à 17h05
- [http://www.keyrusmanagement.fr/media/file/PDF/Avis\\_dexperts\\_2012/Avis\\_d\\_Expert\\_Keyrus\\_Management\\_Pilotage\\_RH\\_VF\\_Nov2012.pdf](http://www.keyrusmanagement.fr/media/file/PDF/Avis_dexperts_2012/Avis_d_Expert_Keyrus_Management_Pilotage_RH_VF_Nov2012.pdf), le 01/04/2014 à 16H00.
- [http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan\\_soc\\_4.pdf](http://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/Bilan_soc_4.pdf), le 25/04/2014 à 18H05.
- [www.virnimmen.net](http://www.virnimmen.net), le 17/02/2014 à 14h00
- [www.cig.petitecouronne.fr](http://www.cig.petitecouronne.fr), le 13/03/2014 à 23H00

## **LES ANNEXES**

**LISTE DES ANNEXES :**

<b>N°</b>	<b>Intitulé de l'annexe</b>
<b>I</b>	Le guide d'entretien
<b>II</b>	Tableau de bord RH 1 <sup>er</sup> trimestre 2014 de NCA ROUIBA
<b>II</b>	Plan de formation de NCA ROUIBA
<b>IV</b>	Tableau de réalisation des actions de formation
<b>V</b>	Tableau de répartition des effectifs

# **ANNEXE I**

# ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT-ALGER



المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت  
Ecole Nationale Supérieure de Management

**Thème du mémoire** : tableau de bord social, outil de pilotage de la fonction RH

Cas : NCA ROUIBA

## **GUIDE D'ENTRETIEN :**

### **QUESTIONS :**

#### **1. VOUS ET VOTRE ENTREPRISE :**

- Pouvez-vous nous présenter l'entreprise dans laquelle vous travailler ?
- Disposez-vous d'un organigramme, d'une nomenclature des emplois et des postes de travail ?
- Autant que directeur des ressources humaines/ responsable RH, pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos prérogatives ?

#### **2. LA GRH AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE :**

- Comment est gérée la ressource humaine au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les différentes politiques RH de votre entreprise ?
- Pouvez-vous nous dire en quoi consiste chaque politique en matière de gestion des ressources humaines au sein de NCA ROUIBA ?

### **3. LE TABLEAU DE BORD RH AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE :**

- Quels sont les outils de pilotage et de reporting utilisés dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise?
- Est-ce que vous disposez d'un tableau de bord RH ? SI oui, Est-ce que vous pouvez le décrire ?
- Selon vous quel est l'utilité de ce tableau de bord ?
- Quelle est la périodicité d'élaboration ?
- Que pensez-vous du processus de gestion des informations RH, est-il performant ?
- Existe-t-il une collaboration dans l'élaboration du tableau de bord RH ?
- Quelles sont les différentes étapes servant de base à l'élaboration du TBRH ?  
Comment choisissez-vous les indicateurs de pilotage ?
- Pouvez-vous nous décrire chaque indicateur, et quelles sont les formules utilisées ?
- Selon vous, quels sont les axes d'amélioration ?