

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des organisations

Elaboration d'un tableau de bord social CAS : IMMOBIS SPA

Elaboré par : CHENNAOUI Anouar

Encadré par : Dr BELAIDI Ali

Année 2019

Résumé

Dans ce travail, nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord social pour l'organisme d'accueil afin de piloter dans son activité ressources humaines. Ce tableau de bord social qu'est considéré comme un instrument essentiel dans l'entreprise est axé sur un ensemble d'indicateurs avec une période précise.

A travers notre investigation, nous avons essayé de collecter le maximum de donnée afin d'arriver à proposer un tableau de bord social.

Mot clé : Tableau de bord, Tableau de bord social, Indicateurs, Pilotage social, Ressources humaines.

Abstract

In this work, we will try to develop a social dashboard for the host organization in order to pilot in its human resources activity, this social dashboard that is considered as an essential instrument in the company is focused on a set of indicators with a specific period. Through our investigation, we tried to collect as much data as possible in order to come up with a social dashboard.

Keywords: Dashboard, Social Dashboard, Indicators, social leadership, Human resources.

ملخص

في هذا العمل سنحاول اقراح لوحة قيادة اجتماعية للمؤسسة المضيفة من أجل قيادة نشاط الموارد البشرية الخاص بها، وتتركز هذه لوحة قيادة الاجتماعية التي تعتبر أداة أساسية في الشركة على مجموعة من المؤشرات مع فترة محددة. من خلال التحقيق الذي أجريناه، حاولنا جمع أكبر قدر ممكن من البيانات من أجل التوصل إلى لوحة معلومات اجتماعية.

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة، لوحة قيادة اجتماعية، مؤشرات، قيادة اجتماعية، موارد البشرية.

Remerciement

Tout d'abord, je remercie mes parents pour leurs soutiens tout au long de mon parcours.

Je remercie Dr Ali BELAIDI de m'avoir encadré et orienté, et je suis reconnaissant envers ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie mon promoteur de l'entreprise Mr Mounir MEHARZI de m'avoir accordé la chance de faire mon stage et de m'avoir fourni les informations dont j'ai besoin.

Je tiens à remercier aussi, tout le personnel de l'ENSM.

Enfin, à tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin.

Table des matières

Liste des figures	v
Liste des tableaux	vi
Liste des abréviations, sigles et acronymes	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL ...	5
1.1. Préambule	6
1.2. La fonction des ressources humaines	6
1.3. Le tableau de bord	7
1.3.1. Les fonctions d'un tableau de bord	7
1.4. Le tableau de bord de gestion	8
1.5. Le tableau de bord social	9
1.5.1. Construire un tableau de bord social	10
1.5.2. Principes de construction d'un tableau de bord social	10
1.6. L'indicateur	11
1.6.1. La forme des indicateurs	11
1.6.2. Les caractéristiques générales d'un bon indicateur	12
1.6.3. Les principaux indicateurs du tableau de bord social :	13
1.7. Pilotage social	14
1.7.1. Les types de pilotage social	15
1.7.2. Les objectifs de la mise en place des tableaux de bord sociaux	15
1.7.3. L'organisation du pilotage	16
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	20
1. Approche utilisée	20
2. Choix de lieu d'étude :	20
3. Choix du sujet	20

4. Objectif de la recherche	20
5. Question de recherche :	21
6. Outils de collecte de données	21
6.1. Recherche documentaire	21
6.2. L’entretien	22
7. Présentation de l’organisme d’accueil :	23
7.1. Principaux fonction du service ressources humaines :	25
CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.	27
CONCLUSION	37
BIBLIOGRAPHIE	40
ANNEXE A	42

Liste des figures

Figure 1: Un exemple de tableau de bord de gestion.....	9
Figure 2 : fonction tri et présentation des tableaux de bord sociaux.....	16
Figure 3 : Organigramme de l'entreprise.....	24
Figure 4 : Organigramme du département RH et MGX (département d'étude)..	25

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau 01	Exemple d'indicateur dans un tableau de bord social	14
Tableau 02	Fiche synthétique d'Entreprise	24

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

SPA : Société Par Action

TB : Tableau de Bord

TBS : Tableau de Bord Social

RH : Ressources Humaines

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

SI : Système d'Information.

INTRODUCTION

Introduction

« Prenez- moi tout mais laissez-moi
mes hommes et je reconstruirai.»

HENRY FORD

Aujourd'hui, la mondialisation et l'évolution technologique a rendu le contexte économique se caractérise par l'instabilité et l'incertitude, les entreprises s'éloignent actuellement de la gestion traditionnelle des ressources et des moyens pour trouver de nouvelles méthodes adaptées au contexte actuel afin d'être plus compétitive et assurer la pérennité.

Et pour cela, l'entreprise doit passer obligatoirement par l'amélioration de sa performance.

Cette dernière fait référence à un jugement sur un résultat et sur la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. Cela mène l'entreprise à la recherche d'une fonction qui la conduit à cette amélioration.

L'entreprise est considérée comme un ensemble des fonctions distinctes et homogènes entre elles pour la réalisation des objectifs et assurer sa pérennité. Parmi ces fonctions, celle de la Ressource humaine, qui a pour objectif de recruter le personnel nécessaire et assurer le bon fonctionnement. Ainsi, toute entreprise est appelée à mettre en place des mécanismes et des outils pour assurer son bon fonctionnement. Parmi ces outils, on y trouve le tableau de bord. Ce dernier est considéré dans sa globalité comme un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action (Boisselier, 1999, p70). Nous comprenons, de ce fait, son importance dans la gestion et dans le pilotage des actions. En outre, il est considéré comme un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions

à court et moyen terme, pour atteindre un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action (Taieb, 2011, p.1). Nous comprendrons aussi qu'il permet de détecter les évolutions et les tendances, d'anticiper des situations futures en réalisant des prévisions et d'atteindre les objectifs fixés.

Dans la même veine, nous soulignons aussi le tableau de bord social, considéré comme est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information. Le tableau de bord social aide aux décisions sociales et favorise le dialogue social (Alazard et Separi, 2007, p. 539). Il constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux (Guerrero, 2008). De ce qui a été dit *supra*, on comprend que le tableau de bord social permet de collecter des informations chiffrées afin de calculer des indicateurs sociaux pour aider la décision sociale au responsable des ressources humaines. De ce fait, on peut comprendre la spécificité du tableau de bord social.

Notre objectif dans cette recherche c'est de proposer un tableau de bord social pour l'entreprise d'accueil, cependant, à travers notre étude nous tenterons d'apporter des réponses à notre question de recherche qu'est :

Quels sont les indicateurs adéquats à mettre en place dans un tableau de bord social afin de réussir un pilotage social au niveau d'IMMOBIS ?

Et à travers cette question de recherche, nous avons posé deux autres questions secondaires comme suite :

- Quelle est la démarche à suivre pour élaborer un tableau de bord social ?
- Quelle est la périodicité idéale pour un tableau de bord social ?

Pour répondre à la question de recherche et les deux sous-questions, nous avons divisé notre recherche sur trois chapitres.

Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre a pour but de définir les concepts de l'étude, afin de bien les cerner

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie suivie ainsi que les outils de collecte de données avec une présentation de l'organisme d'accueil.

Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter les principaux résultats collectés du terrain ainsi qu'une discussion des résultats.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCPTUEL**

1.1.Préambule

Il s'agit dans ce chapitre d'aborder les principaux axes traités dans la question du tableau bord et précisément tableau de bord social. D'autres concepts liés à la problématique sont aussi considérés dans ce cadre conceptuel tels que : la gestion et la fonction des ressources humaines.

1.2.La fonction des ressources humaines

Prenant racine à la célèbre expérience d'Elton Mayo entre 1927 à 1932, la gestion des ressources humaines ne cesse d'évoluer ; selon Barraud, Guillemin et Kittel (2008, p. 12), la fonction des ressources humaines à chaque époque a sa configuration. De ce fait, elle a évolué sous la double influence de son environnement économique et social, et de l'organisation sociale du travail dans les entreprises.

Elle a eu pour mission principale de résoudre les problèmes qui se posaient pour les hommes qui sont les salariés de l'organisation. D'ailleurs, elle est définie comme « la gestion des hommes au travail dans des organisations » (Martory et Crozet, 2016). Elle est ainsi considérée comme « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007).

Et à travers tout ce que nous venons de citer, on comprend que la fonction RH depuis sa naissance ne cesse pas de se développer et évolue. Les managers essaient de l'adapter avec le contexte en essaient de trouver des nouveaux outils ou mécanisme afin de bien piloter et gérer le capital humain, cette évolution est dû à l'évolution de l'environnement économique et l'environnement social qui est différent par rapport à chaque période, et malgré cette évolution, sa mission principale reste toujours la même qui est la gestion des hommes au travail aux seins des organisations en général.

1.3.Le tableau de bord

Le tableau de bord est défini comme : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construit de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance » (Doriath, 2008, p. 143). Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude » (Saulou, 1982, p. 40). D'après ces deux définitions, on comprend que le tableau de bord est un outil de pilotage et aussi outil pour le manager afin d'atteindre les objectifs, ainsi détecter les dysfonctionnements à travers les écarts et permis au manager d'agir et orienter les décisions.

D'autre part, l'analogie du tableau de bord pour la voiture (cf. Voyer, 2006) permettant au conducteur de suivre le fonctionnement en temps réel et en un seul coup d'œil, avertit le conducteur des situations indésirables à travers des clignotants ; ainsi il fournit des statistiques. De même façon le tableau de bord de gestion qui permet suivre le fonctionnement de l'organisation d'une manière dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle bien présenter et organiser.

1.3.1. Les fonctions d'un tableau de bord

Selon Voyer (2006, p. 46), on peut distinguer six (6) fonctions essentielles d'un tableau de bord

- i. *Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte* : permet de faire sortir les écarts, les tendances et d'avertir les gestionnaires, à la manière d'un système d'alerte qui permet de localiser les problèmes.

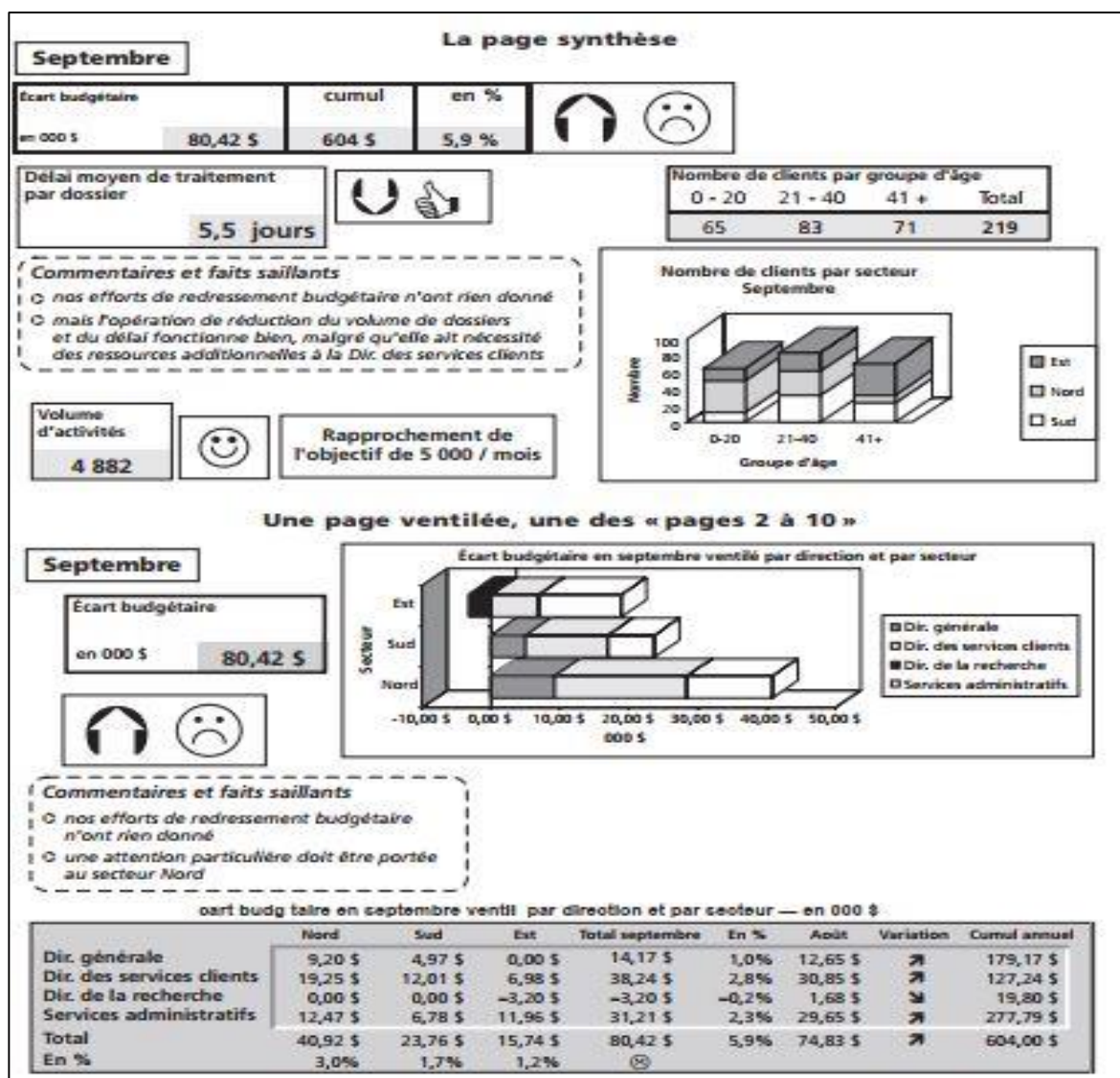
- ii. *Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse* :il permet de mémoriser et de comparer les résultats, de ce fait il facilite la reconnaissance et l'interprétation de la problématique grâce à les écarts significatifs.
- iii. *Fonction de reportage et de reddition de comptes* :
- iv. *Fonction de communication et de motivation* : le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. En plus, il permet aussi de motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement.
- v. *Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes* :il permet l'identification des zones de but et la façon de l'atteindre.
- vi. *Les tableaux de bord et les études ponctuelles* : Le tableau de bord présente un ensemble plus étendu d'indicateurs éventuellement moins approfondis, issus de données sur le fonctionnement et la gestion, mais tenus à jour de façon régulière et permanente. Le tableau de bord peut bien sûr contenir des indicateurs tirés d'études ponctuelles.

1.4.Le tableau de bord de gestion

« Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire¹ et ciblée » (Voyer, 2006, p. 39)

La figure suivante est un exemple de tableau de bord de gestion selon Voyer. Qui montrer une synthèse avec des indicateurs quantitatifs sous plusieurs formes (ratios, graphe, etc.)

Figure 1: Un exemple de tableau de bord de gestion



Sources : PIERRE VOYER, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, presse de l'université Québec, p45

1.5. Le tableau de bord social

Selon Saulou (2014, p. 194), le tableau de bord social est conçu en tant qu'outil de gestion qui vise à analyser des évolutions social, l'élaboration des indicateurs qui permettent de visualiser et de quantifier la gestion des ressources humaines. Il est

considéré un outil parmi les différents outils de gestion, avec lesquels on peut constater l'évolution sociale dans une perspective plutôt quantifiée.

D'après cette définition on constate que le tableau de bord social est un outil parmi les outils de gestion qui disposent les managers, son but c'est analyser et détecter les évolutions et les tendances sociales à travers les indicateurs quantitatifs.

Et selon Imbert (2007, P50) le tableau de bord RH est évolutif et que sa constitution doit être réexaminée chaque année, car il est inutile de suivre certains indicateurs dont l'intérêt disparaît avec le temps.

De cela on comprend que le tableau de bord social doit être revu et révisé d'une façon permanente, de faire des modifications.

1.5.1. Construire un tableau de bord social

La construction d'un tableau de bord social est soumise à plusieurs conditions, et selon Guerrero (2014, p. 194) le tableau de bord social est conçu en fonction des attentes

- Possède une liberté de choix d'indicateur selon les attentes.
- La période de recueil de l'information (mensuelle, trimestrielle, semestrielle).
- La palette d'utilisation : il n'est pas seulement un outil de communication du service RH, mais, il est utile à tous les niveaux de l'entreprise, il permet l'amélioration de la gestion des hommes.

1.5.2. Principes de construction d'un tableau de bord social

Selon Guerrero (2014, p196), on trouve quatre principes pour construire un tableau de bord :

- Fixer des objectifs RH quantifiés et précis
- Choisir ou créer des objectifs RH qui répondent aux objectifs déjà fixés.
- Mettre en place un système d'information interne pour obtenir et calculer les données des objectifs déjà choisis.
- Suivre l'évolution des indicateurs RH pour trouver les écarts entre le prévu et le réalisé, ou avec la valeur référence souhaitée.

1.6.L'indicateur

Les indicateurs sont des éléments très importants dans le tableau de bord ; la réussite d'un tableau de bord dépend toujours des indicateurs et leurs choix. Ainsi, un indicateur est considéré comme une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses (Alazard et Separi, 2007, p. 643).

Et selon Imbert (2007, P49) Le choix d'indicateur évoluer dans le temps en fonction des enjeux stratégique, des décisions organisationnelles ou du contexte économique, social et culturel.

1.6.1. La forme des indicateurs

Dans un tableau de bord on peut trouver plusieurs formes d'indicateurs, et les plus fréquents qu'on peut trouver sont en forme : les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants (Alazard et Separi, 2007, p. 641-2).

- *Les écarts* : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. En règle générale, un tableau de bord

doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

- *Les ratios* : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale un ratio respecte les principes suivants : un ratio seul n'a pas de signification, mais c'est son évolution dans l'espace qui est significative ; il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. Enfin, la nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.
- *Les graphiques* : permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de : histogramme, graphique en "camembert".
- *Les clignotants* : sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

1.6.2. Les caractéristiques générales d'un bon indicateur

Pour chaque tableau de bord il faut choisir des bons indicateurs, car le choix est très important, afin d'atteindre les résultats voulu. Donc, on peut même comprendre que la réussite du tableau de bord dépend du choix d'indicateur qu'est essentiel. Selon Voyer (2016, p. 68), on distingue 4 caractéristiques pour le choix d'indicateur :

- *La pertinence. L'arrimage de l'indicateur à la gestion* : l'indicateur doit correspondre à un objectif, préoccupation ou une attente. Et doit répondre à un besoin mesurer, avoir une signification pour ses utilisateurs.
- *La qualité de l'indicateur*
- *La précision* : l'indicateur doit être clair et précise de sa formulation et il doit être aussi adaptable.
- *La faisabilité de l'indicateur* : c'est que l'indicateur doit avoir la possibilité de mesurer et de traitement rigoureux avec une disponibilité en temps opportun d'une façon rentable.

1.6.3. Les principaux indicateurs du tableau de bord social :

Selon Imbert (2007, 55) la 1^{er} étude par IPSOCL en 2006 auprès de 18 sociétés internationales dans différents secteurs précisait les principaux thèmes de tableau de bord social :

- Les effectifs ;
- Les flux de personnel ;
- Les coûts salariaux ;
- La démographie ;
- La formation ;
- L'absentéisme.

Et selon (cf. Imbert, 2007) Ces indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage globale.

Dans la prochaine figure, nous allons montrer un exemple des indicateurs du tableau de bord social.

Tableau 01 : Exemple d'indicateur dans un tableau de bord social

Démographiques	<ul style="list-style-type: none"> -Effectif final/effectif initial + entrées + sorties -Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté -.....
Légaux	<ul style="list-style-type: none"> -Heure de délégation/ Heure de production -Nombre de CDD, CDI, Stage ... -Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation -Accidents de travail/effectif. -.....
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> -Charges sociales/effectif -Évolution de la masse salariale -Coût de la formation/effectif -Frais de personnel
Représentatifs du climat social	<ul style="list-style-type: none"> - Heures d'absentéisme/total heures payées - Turnover - Heures de grève/total heures théoriques - Nombre de litiges transmis aux prud'hommes - ...

Source : Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, P56

Et selon Imbert (2007, 54) le choix des indicateurs et leur périodicité obéissant aux particularités de l'entreprise. De ce fait on comprend que l'entreprise possède une liberté dans le choix des indicateurs et de leur périodicité.

1.7.Pilotage social

Selon Martory et Crozet (2016, p. 7), parler du pilotage social c'est une évolution pour les ressources humaines, non par la nature des tâches confiées aux responsables sociaux mais dans l'affirmation d'une mission stratégique. Le pilotage social signifie « 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 ». D'après cette définition, on peut comprendre que le pilotage social ne traite pas la fonction sociale comme une activité administrative, mais au service stratégique de l'entreprise. Il « traduit la mise sous tension de la gestion des hommes compte tenu des objectifs assignés à l'entreprise. Piloter les ressources humaines, c'est à la fois définir des cibles sociales ou socioéconomiques et opérer les régulations en vue de l'atteindre (Martory et Crozet, 2016, p. 2).

1.7.1. Les types de pilotage social

Selon Martory et Crozet (2016, p. 7), on peut trouver deux types de pilotage :

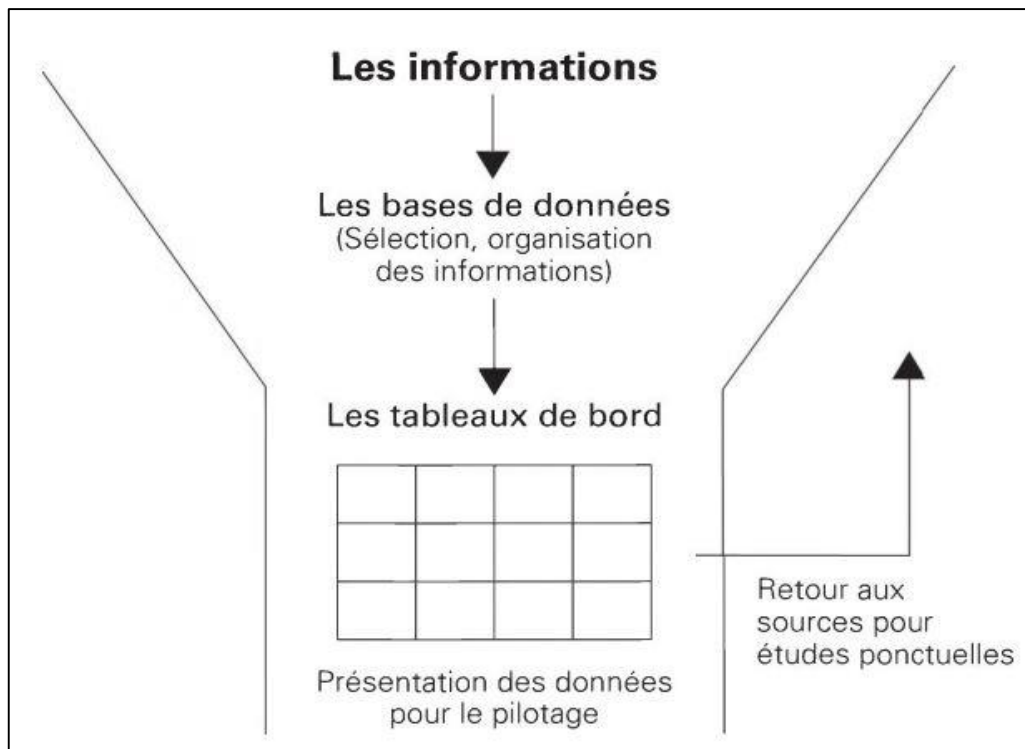
- *Pilotage stratégique* : ce type de pilotage est au service des objectifs généraux de l'entreprise à moyens et à long terme, afin de développer les performances socio-économique.
- *Pilotage opérationnelle* : c'est la mise en œuvre au quotidien des choix stratégique, les objectifs vont suivant le jour, semaine, mois jusqu'à l'année dans un cadre budgétaire.

1.7.2. Les objectifs de la mise en place des tableaux de bord sociaux

Selon Martory et Crozet (2016, p. 252), on distingue deux principaux objectifs pour la mise en place des tableaux de bord sociaux :

- *Trier une information pléthorique* : c'est de trier et sélectionner les informations pertinentes. Comme en peut le voir dans le prochain schéma.

Figure 2: fonction tri et présentation des tableaux de bord sociaux



Sources : Bernard Martory et Daniel Crozet, 2016, Gestion des ressources humaines, 9^e Edition, Paris, Dunod, P252

- *Présenter l'information pour faciliter la prise de décision* : l'information doit être enregistrée et structurée, ce qui permet au manager de prendre sa décision.

1.7.3. L'organisation du pilotage

Le pilotage dans les organisations s'organise à trois temps d'après Martory et Crozet (2016, p. 7) :

- Désignations des cibles qui constituent autant d'objectifs sociaux et socioéconomiques au service d'une logique de conduite organisée du changement.
- Cheminement vers la cible, en mesurant périodiquement les écarts par rapport à la route idéalement tracée vers objectifs.

- Mise en œuvre des régulations, en vue de définir des nouvelles cibles si possibles meilleures ; en toutes les manières, les moins mauvaises possibles, compte tenu des changements d'environnement qui ne manquent pas de se produire et qui sont évidemment imprévisibles lors de la réalisation des prévisions. C'est une phase essentielle du pilotage, celle qui exigea les plus grandes compétences de la part des pilotes.

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE
DE RECHERCHE ET CONTEXTE
DE L'ETUDE**

1. Approche utilisée

Cette recherche s'inscrit dans la posture épistémologique constructiviste, et selon CRESWELL, J. W. (2009) lorsque l'objectif est d'explorer ou analyser un processus (étude de cas) l'approche constructiviste s'affirme comme une méthode pertinente pour le sujet.

La démarche inductive Selon Omar Aktouf (1987) la méthode inductive tenter de généraliser à partir de cas particuliers.

Afin de mener la recherche sur notre thème, le choix de l'approche s'est porté sur la démarche qualitative en s'appuyant sur les informations collectées.

2. Choix de lieu d'étude :

A la fin de notre formation, on est tenu de faire un mémoire de fin de cycle, de ce fait, nous avons tenu à chercher une organisation qui pourrait nous permettre de mener notre travail, nous avons trouvé l'entreprise IMMOBIS qui possède une problématique sur leur tableau de bord actuel qui semble insuffisant et ne répond pas à leurs besoins.

3. Choix du sujet

Pendant notre cursus, et au sein de l'école nationale supérieure de management (ENSM) nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques ce qui est en relation avec l'organisation en général et l'entreprise en particulier. Nous avons également pris conscience de l'importance qui donne les managers à la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation et l'importance des tableaux de bord sur le pilotage.

4. Objectif de la recherche

L'objectif final de notre recherche consiste à 'Proposer un tableau de social', et à travers cette recherche nous tenons de comprendre :

- Les composants essentiels dans un tableau de bord.

- La périodicité idéale pour un tableau de bord.
- Les indicateurs dont nous avons besoins.
- Comprendre la démarche à suivre pour l'élaborer un tableau de bord.

5. Question de recherche :

Pour réussir à élaborer un tableau de bord social et répondre au besoin de l'entreprise, nous essayons par cette recherche de répondre au questionnement suivant :

Quels sont les indicateurs adéquats à mettre en place dans un tableau de bord social afin de réussir un pilotage social au niveau d'IMMOBIS ?

Et pour bien cerner notre sujet de recherche, nous avons posé deux autres questionnes secondaire comme suite :

- Quel est la démarche à suivre pour élaborer un tableau de bord social ?
- Quel est la périodicité idéale pour un tableau de bord social ?

6. Outils de collecte de données

Afin d'arriver à collecter les informations nécessaires pour notre sujet de recherche.

La collecte de données pour la recherche a été assurée par deux outils d'investigation : la recherche documentaire et l'entretien.

6.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire dans notre recherche est nécessaire, la consultation des différents ouvrages et articles au niveau de la bibliothèque de notre école ENSM, pour le but de :

- Avoir une idée globale sur notre sujet de recherche.
- Cerner les concepts et le cadre de l'étude.
- Formuler la problématique.

Ainsi par les documents de l'entreprise telle que l'organigramme pour mieux connaître l'entreprise et afin de se positionner.

6.2. L'entretien

L'entretien est considéré comme la méthode la plus utilisée dans la collecte de données dans l'approche qualitative.

C'est un ensemble de questions avec objectif, échange avec l'interlocuteur. A travers cet échange, nous permet de collecter le maximum de données.

Nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif à travers le cadre conceptuel, et avec plusieurs questions et le faire passer avec le responsable des ressources humaines afin d'identifier les besoins de l'entreprise IMMOBIS.

Ce guide d'entretien est axé sur trois axes :


- Axe 01 : Information sur le département d'études
- Axe 02 : tableau de bord
- Axe 03 : Indicateurs

L'entretien est passé uniquement avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise IMMOBIS, puisque c'est le seul qui va utiliser le tableau de bord.

7. Présentation de l'organisme d'accueil :

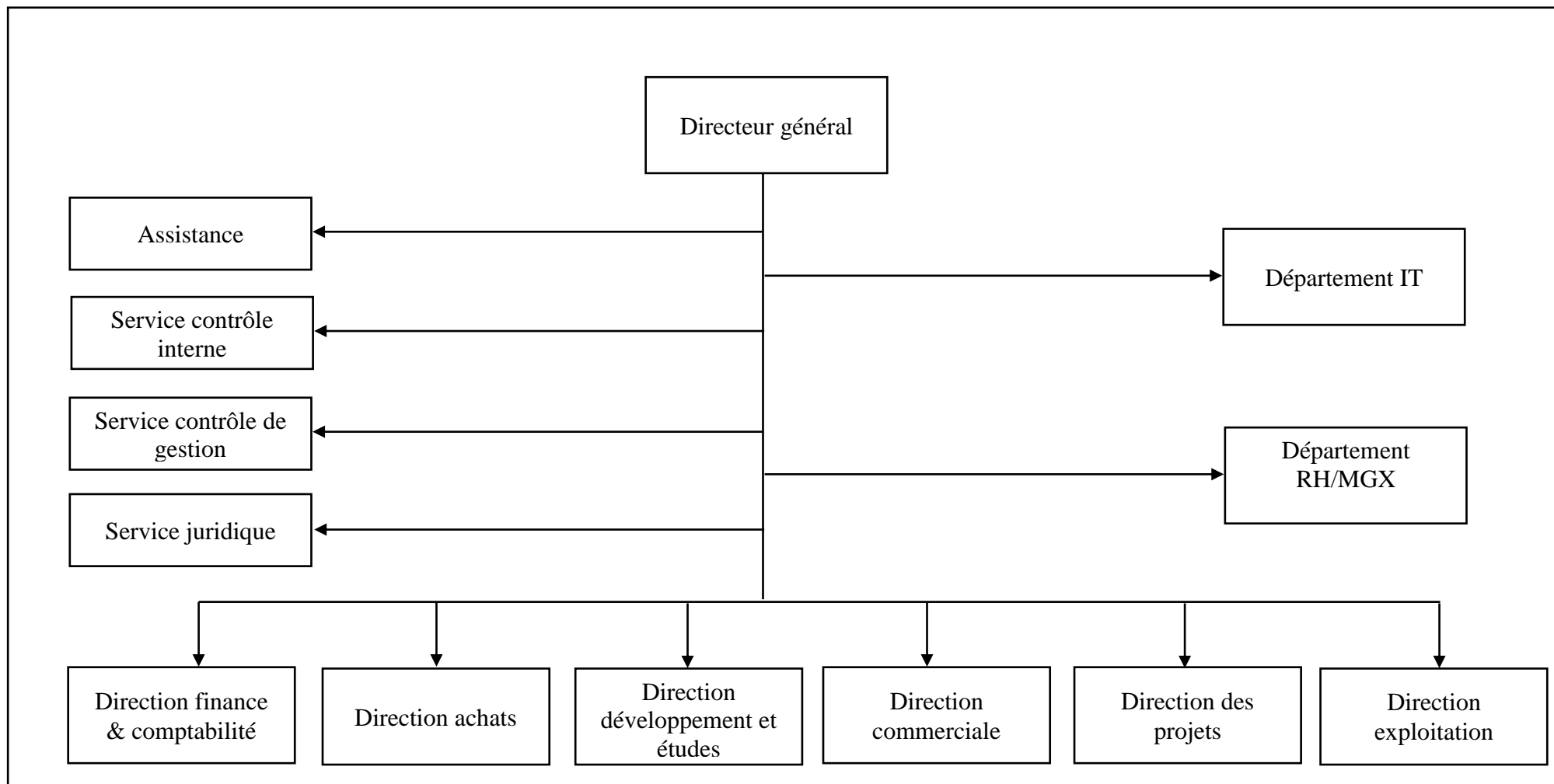
Créée en 2006, IMMOBIS une filiale du groupe CEVITAL, opère dans le domaine de l'immobilier à travers différentes activités : promotion immobilière, études et réalisation de toutes branches d'activité, architecture, études et réalisation en génie civil, location de biens immobiliers, location de terrains, location de structures commerciales, elle agit en tant que maître d'ouvrage dans la réalisation de projets immobiliers à travers tout le territoire national.

Tableau 02 : Fiche synthétique de l'entreprise

Nom de l'entreprise	IMMOBIS
Logo	
Adresse de siège social	161 lotissements Saidoun - Hai El Badr – Kouba, Alger.
Téléphone	021.28.73.14 / 021.28.50.11
Type	Prestataire
Secteur d'activité	Immobilière
Client	Particulier et entreprise
Forme juridique	Société par action (SPA) Filiale du groupe Cevital
Capital social	7.000.000.000 DZD
N° de registre de commerce :	06B0975428
Nombre d'employés	95

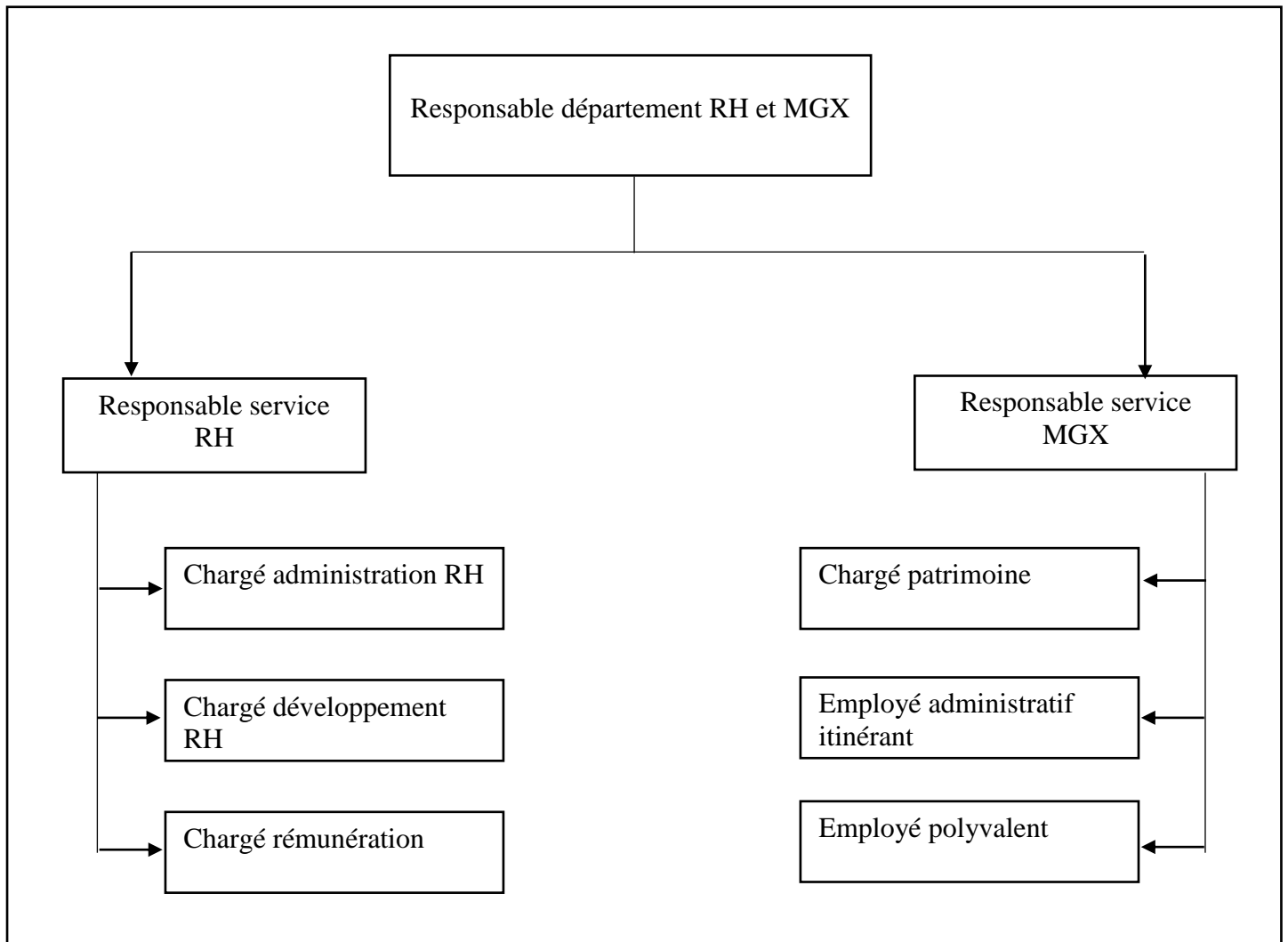
Source : documents interne de l'entreprise.

Figure 3 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

Figure 4 : Organigramme du département RH et MGX (département d'étude)



Source : Document interne de l'entreprise.

7.1.Principaux fonction du service ressources humaines :

Nous allons présenter les principales fonctions du service RH qu'est notre service de l'étude.

❖ Gestion administrative :

- Assurer la gestion administrative du personnel de la Direction :
- Actes de gestion liés au recrutement (lettres d'engagement, prise en charge administrative),
- actes de carrière : promotion/avancement, mutation, retraite...

- gestion des absences temporaires : mise en disponibilité, formation, maladie, détachement ...
- tenir les dossiers administratifs en veillant à détenir avec soin les éléments constitutifs.
- Assurer la préparation puis l'exploitation de la paie : éléments variables, restitutions documents de paie, traitement des réclamations... pour l'ensemble du personnel de la Direction.

❖ **Relations avec les organismes :**

- Assurer la relation avec le centre médecine du travail : suivi couverture médicale, actes liés aux accidents du travail.
- Assurer la relation avec les organismes externes : tenue à jour des documents obligatoires (registres légaux), relations avec les organismes sociaux (CNAS, Inspection du Travail, Impôts, ..)

❖ **Recrutement/Formation/Organisation :**

- Réaliser le plan de recrutement en interne et en externe,
- Mettre en œuvre le plan de formation,
- Assurer la mise en adéquation Ressources/Emplois (mise à jour des organigrammes, évaluations, programmes de développement de la RH...).

❖ **Budget / Bilan :**

- Elaborer le projet de budget fonction Ressource Humaine pour le compte de la Direction,
- Elaborer bilan social / tableau de bord RH.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Préambule

Ce chapitre est un apport pratique de notre recherche. Nous allons présenter et discuter les résultats collectés à travers l'entretien. Cette collecte de donnée est faite avec un entretien avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise IMMOBIS, l'entretien a eu lieu dans leur siège social qui a duré 50 minutes. Il est utile de rappeler que notre entretien est divisé en trois rubriques (Contexte, Tableau de bord et indicateur).

Rubrique 1 : Contexte

➤ *Pouvez-vous présenter votre département / service ? Et quels sont ses objectifs ?*

Cette question tente de comprendre le rôle et les objectifs du département RH.

Selon le responsable RH, « *Le département du RH est un département de la gestion du capital humain de l'entreprise* » et pour les objectifs « *deux principales missions : l'acquisition et la pérennisation* ».

De cela on comprend que le département RH est un département qui s'occupe de la gestion quotidienne des ressources humaines et que les attentes de l'entreprise envers ce département sont : l'acquisition des talents afin de satisfaire les besoins et la pérennisation du capital humain qui veut dire préserver les talents qui possède déjà l'entreprise.

Donc le rôle principal de ce département c'est de soulager l'entreprise en matière des compétences humaines.

➤ *Quels sont les outils de pilotage utilisés dans GRH de votre entreprise ?*

L'intérêt de cette seconde question est de savoir les outils du pilotage utilisé au niveau de l'entreprise, et voir si elle possède un tableau de bord.

Selon notre participant, « *L'entreprise IMMOBIS ne possède pas beaucoup d'outils de pilotage mis à part leur tableau de bord actuel et les fichiers du suivi.* »

Nous avons constaté que les principaux outils du pilotage au niveau de l'entreprise sont le tableau de bord et les fichiers du suivi. Ainsi, les fichiers du suivi permettent suivre les tâches des activités.

➤ *Comment évaluez-vous les fonctions du tableau de bord social de votre entreprise ?*

Afin de comprendre si le tableau de bord actuel de l'entreprise satisfait leurs besoin et répond aux exigences.

Et selon notre participant « *Notre tableau de bord d'entreprise, il n'est pas performant, il manque de plusieurs indicateurs et informations qu'on doit afficher.* »

D'après la réponse, on comprend que le tableau de bord actuel ne répond pas complètement à leurs besoins. Il est insuffisant, et cette insuffisance se résume en manque de plusieurs indicateurs et informations qui pouvant aider le manager à pilote l'activité.

De ce fait, l'entreprise est dans l'obligation d'améliorer son tableau de bord.

➤ *Comment évaluez-vous le système d'information de votre entreprise ?*

Selon le DRH, « *le système d'information actuel ne répond pas parfaitement aux attentes de l'entreprise* »

On comprend que le système d'information utilisé au niveau de l'entreprise ne répond pas réellement aux attentes de l'entreprise, et qu'il ne permet pas d'avoir l'information voulue en temps réel.

Donc c'est une contrainte qui se répercute sur le bon fonctionnement du tableau de bord puisque l'information qui offre le système d'information possède un rôle important dans le tableau de bord.

➤ *Est-ce que vous pensez que l'élaboration du tableau de bord avec le logiciel EXCEL peut répondre à vous exigences ?*

À travers la réponse, nous avons constaté que l'élaboration avec le logiciel EXCEL répond à leurs exigences et que ce même logiciel 'EXCEL' est le seul logiciel gratuit et le plus utiliser dans l'élaboration de tableau de bord.

- *Avez-vous un référentiel au niveau de votre entreprise pour interpréter et comparer les résultats ?*

Cette question cherche à savoir si l'entreprise possède un référentiel. Dans lequel elle se réfère une fois les résultats du tableau de bord sont disponibles.

D'après l'interlocuteur, « *Non, l'entreprise n'en possède pas, mais on doit posséder un* » et « *l'interprétation et la comparaison du résultat se fait à travers mon retour d'expérience* »

On comprend que les résultats sont interprétés et comparés à travers le retour d'expérience du manager, et le manager est conscient de la nécessité de posséder un référentiel. De ce fait l'entreprise est dans l'obligation d'avoir un référentiel, vu le rôle important dans l'interprétation des résultats.

Rubrique 2 : Tableau de bord

- *Qu'est-ce qu'un tableau de bord social ?*

Selon le responsable « *un tableau de bord social est un outil de pilotage qui dispose l'entreprise afin de diagnostic et connaître la situation actuelle réelle de l'entreprise au niveau social, il permet de détecter les dysfonctionnements.* »

- *Quelles sont les composantes essentielles d'un tableau de bord RH ?*

D'après le DRH « *l'indicateur, sans indicateur on ne peut pas avoir un tableau de bord et l'information (input)* »

À travers cette réponse, on comprend que l'élément essentiel dans un tableau de bord c'est les indicateurs et que sans indicateur on ne peut pas ni le nommer ni avoir un tableau de bord.

L'information permet le calcul de l'indicateur, elle est considérée comme l'input de l'indicateur. Et l'information dépend généralement du système d'information de l'entreprise.

➤ *Quels sont les meilleurs indicateurs RH qui pourraient vous aider à piloter votre département ?*

Cette question cherche à comprendre les indicateurs dont le manager RH de l'entreprise IMMOBIS a besoin afin d'élaborer notre tableau de bord. Les principaux indicateurs selon notre interlocuteur sont :

- Masse salariale.
- Pyramide des âges.
- L'ancienneté.
- Taux du turnover.
- Taux de formation.
- Cout de formation.
- Taux d'absentéisme.
- Mouvement des employées (Entre/Sorti).
- Type de contrat (CDI/CDD).
- Nombre d'employées par sexe (Homme/Femme).

➤ *Quelles sont vos attentes d'un tableau de bord ?*

À travers la réponse, nous avons constaté que les attentes du manager envers le tableau de bord sont :

- Répondre à une problématique / besoin
- Faciliter la prise de décision
- Détecter les dysfonctionnements
- Permettre à l'entreprise d'anticiper et d'agir
- Évaluer la situation des ressources humaines de l'entreprise.

➤ *Quelles sont les étapes à suivre afin d'élaborer un tableau de bord ?*

Nous avons posé cette question dans le but de comprendre la démarche à suivre pour élaborer un tableau et selon le responsable RH nous déduit :

- Identification du besoin ou de la problématique
- Traduire le besoin/problématique en indicateur
- Identification les inputs de l'indicateur (information)
- Collecter de l'information
- Choix du logiciel
- Construction et la diffusion du tableau de bord

➤ *Quelle est la périodicité idéale pour un tableau de bord ?*

Nous avons posé cette question pour comprendre la meilleure périodicité d'un tableau de bord pour l'entreprise.

Selon le DRH « Plus la périodicité est courte, plus elle est idéale, c'est-à-dire un tableau de bord qui offre les informations en temps réel »

De ce fait, on comprend que plus le tableau de bord permet de donner les résultats en temps réel (opportun) plus est idéale pour l'entreprise, car il permet de prendre des décisions. Donc si l'entreprise veut être performante elle doit mettre en place un tableau de bord qui offre les résultats en temps réel.

➤ *Quelle est la périodicité dont vous avez besoin au niveau de votre entreprise ?*

Cette question tente d'identifier le besoin du tableau de bord de l'entreprise, en termes de périodicité.

Et selon le responsable « *Au niveau de notre entreprise, nous avons besoin d'une périodicité mensuelle* ».

Donc on constate que la périodicité voulue par l'entreprise est mensuelle.

➤ *La finalité du tableau de bord une fois vous avez le résultat ?*

Participant : « *Certain résultat reste à mon niveau afin de faciliter le pilotage, d'autres seront partagés.* »

On constate que certains résultats restent au niveau de département RH pour faciliter le pilotage, et d'autres seront partagés avec les autres services. Comme l'exemple cité par le DRH que la masse salariale doit être partagée avec d'autres départements.

De ce fait on comprend que le tableau de bord non seulement aide le manager à piloter son activité mais aussi permet d'offrir d'autres résultats à partager pour cela il favorise la communication.

Rubrique 3 : indicateur

➤ *Qu'est-ce qu'un indicateur dans un tableau de bord ?*

« Un indice qui prend plusieurs formes dans un tableau de bord pour répondre à une problématique en donnant une réponse significative, claire, nette »

➤ *Le nombre d'indicateurs est-il important dans le tableau de bord ?*

« Avoir plusieurs indicateurs et la majorité n'ont aucune utilité, donc le nombre n'est pas important »

On comprend que l'efficacité du tableau de bord ne dépend pas du nombre d'indicateur, mais plutôt de l'utilité d'indicateur.

➤ *Comment peut-on reconnaître si cet indicateur est utile ou inutile ?*

« S'il répond à un besoin ou bien à une problématique donc on peut dire qu'il est utile. »

De ce fait, on comprend que l'utilité d'un indicateur dépend de satisfaire un besoin ou bien répondre à une problématique pour l'entreprise.

Pour résumer notre chapitre 03

Rubrique 01 :

Le service RH est un service s'occupe de la gestion du capital humaine de l'entreprise commençant par le recrutement jusqu'à la pérennisation, de ce fait, ils ont besoin des outils de pilotage, et parmi ces outils qui disposer l'entreprise : les fichiers de suivi et le tableau de bord en EXCEL, ce dernier semble ne répond pas à l'exigence de l'entreprise.

Le tableau de bord a besoin des informations comme input, ces informations sont tiré du système d'information qui n'est pas assez performant. Et d'un référentiel pour interpréter et comparer les outputs du tableau de bord qui ne disposer pas l'entreprise.

De ce fait, l'entreprise est dans l'obligation d'amélioré son système d'information et de mettre un référentiel lequel il va l'aider dans l'interprétation et la comparaison des résultats.

Rubrique 02 : Tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de synthèse, contient un ensemble des indicateurs et des informations qui permet le manger de piloter son activité, et d'évaluer et diagnostiquer la situation actuel de l'entreprise et faciliter la prise de décision.

Et chaque tableau de bord possède une périodicité, cette dernière diffère d'une entreprise à une autre, et la meilleure périodicité c'est opportun.

Rubrique 03 : Indicateur

L'indicateur est un composant essentiel dans le tableau de bord, de ce fait, il faut choisir des bons et utiles indicateurs puisque le nombre des indicateurs ne représente rien pour un tableau de bord.

Recommandations

- ❖ Amélioration du système d'information de l'entreprise afin d'avoir l'information en temps réel et juste.
- ❖ Élaboration d'un référentiel pour permettre l'interprétation et la comparaison des résultats mensuels collecter du tableau de bord.
- ❖ Utilisation d'autres indicateurs tels que (Accident de travail, Conflit sociaux)
- ❖ L'indicateur d'absentéisme pour le rendre plus significatif, il faut le diviser en plusieurs indicateurs :
 - Absence autorisée ;
 - Absence justifiée ;
 - Absence non régulière.

CONCLUSION

Tout au long de notre recherche, nous avons compris l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise et le rôle important des indicateurs. Et à travers nos résultats obtenus, et pour répondre sur la question de recherche fixe dès le départ, nous avons constaté un ensemble des indicateurs dont le manger de notre organisme d'accueil a besoin pour le but de piloter son activité, ces indicateurs se résume en :

- Masse salariale.
- Pyramide des âges.
- L'ancienneté.
- Taux du turnover.
- Taux de formation.
- Cout de formation.
- Taux d'absentéisme.
- Mouvement des employées (Entre/Sorti).
- Type de contrat (CDI/CDD).
- Nombre d'employées par sexe (Homme/Femme).

En outre de notre problématique qui découle deux sous questions, ce qui concerne la 1^{er} sous question à propos les démarches à l'élaboration d'un tableau de bord social, cette démarche ce base sur 6 étape :

Etape 01 : Identification du besoin ou de la problématique

Etape 02 : Traduire le besoin/problématique en indicateur

Etape 03 : Identification les inputs de l'indicateur (information)

Etape 04 : Collecter de l'information

Etape 05 : Choix du logiciel

Etape 06 : Construction et la diffusion du tableau de bord

Et concerne le 2ème sous question on comprend que la périodicité idéale d'un tableau de bord social c'est d'offrir les résultats en temps réel et que plus la période est courte plus est bénéfique pour le manager et pour l'entreprise

Et à travers tout au long de notre recherche, nous avons trouvé qu'il n'existe pas un tableau de bord types et que le tableau de bord se diffèrent d'une organisation à une autre et c'est la même chose pour les indicateurs, de ce fait le tableau de bord, indicateurs et périodicité dépend toujours de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative, une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses Université du Québec, Montréal.
- ALAZARD.C, SEPARI.S. (2007), *Contrôle de gestion*. Dunod
- Barraud, J., Guillemin, M., & Kittel, F. (2008). *La fonction Ressources Humaines-3e éd.: Métiers, compétences et formation*. Dunod.
- Boisselier, P. (1999). *Contrôle de gestion : cours et applications* ; [édition conforme au nouveau programme].
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London and Thousand Oaks: Sage Publications. Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion-5e éd : en 21 fiches*. Dunod.
- Guérin, F., Cadin, L., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théorie*. Dunod.
- GUERRERO, S. (2014). *Les outils des RH- 3eme éd*, Dunod.
- Imbert, J. (2007) *Les tableaux de bord RH*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Martory, B., Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd.: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Saulou, J. Y. (1982). *Le tableau de bord du décideur : méthodologie de mise en place*. Ed. d'Organisation.
- Taïeb, J. P. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale-6e éd-Développez les nouveaux outils de la performance : Développez les nouveaux outils de la performance sociale*. Dunod.
- Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

ANNEXE A
GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude master 2, comme une exigence partielle pour l'obtention du diplôme master option management des organisations au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management Kolea 'ENSM'.

La durée de l'entretien n'excède pas une heure de temps. La collecte des informations est tenue confidentielle avec une garanti d'anonymat ; ainsi les informations seront utilisées à des fins purement académiques.

Notre travail de recherche s'intéresse à l'« **élaboration d'un tableau de bord social** »chez les acteurs responsables de ressources humaines au sein de votre entreprise « IMMOBIS Filiale de Cevital ».

Rubrique 01 : Contexte

1. Pouvez-vous présenter votre département / service ? Et quels sont ses objectifs ?
2. Quels sont les outils de pilotage utilisés dans GRH de votre entreprise ?
- 3.
4. Comment évaluez-vous les fonctions du tableau de bord social de votre entreprise ?
5. Comment évaluez-vous le système d'information de votre entreprise ?
6. Avez-vous un référentiel au niveau de votre entreprise pour interpréter et comparer les résultats ?

Rubrique 2 : Tableau de bord

7. Qu'est-ce qu'un tableau de bord social ?
8. Quelles sont les composantes essentielles d'un tableau de bord RH ?

9. Quels sont les meilleurs indicateurs RH qui pourraient vous aider à piloter votre département ?
10. Quelles sont vos attentes d'un tableau de bord ?
11. Quelles sont les étapes à suivre afin d'élaborer un tableau de bord ?
12. Quelle est la périodicité idéale pour un tableau de bord ?
13. Quelle est la périodicité dont vous avez besoin au niveau de votre entreprise ?
14. La finalité du tableau de bord une fois vous avez le résultat ?

Rubrique 3 : indicateur

15. Qu'est-ce qu'un indicateur dans un tableau de bord ?
16. Le nombre d'indicateurs est-il important dans le tableau de bord ?
17. Comment peut-on reconnaître si cet indicateur est utile ou inutile ?