

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



THEME :

**Essai d'élaboration d'un tableau de bord social au sein de la CASH
Assurances**

Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle
Du Master Management Des Ressources Humaines

Elaboré par : KADI Amir

Encadré par : Dr. MADAGH Samira Rym

Juin 2018

Résumé

Dans ce travail de recherche, nous avons essayé de proposer à notre organisme d'accueil un tableau de bord social comportant des indicateurs pouvant l'aider à piloter, gérer et faire face aux différents dysfonctionnements sociaux dont souffrent la plupart des entreprises. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche qualitative. Les résultats ont fait apparaître des familles d'indicateurs sociaux que nous avons proposés à l'organisme d'accueil.

Mots clés : tableau de bord, tableau de bord social, indicateurs, pilotage social.

Abstract

In this research work led by qualitative approach, we've tried to offer our host organization a social dashboard with indicators that can help it to pilot, manage and deal with the different social dysfunctions that most companies suffer from. The results revealed families of social indicators that we proposed to the host organization.

Keywords: dashboard, social dashboard, indicators, social leadership.

ملخص

في هذا العمل البحثي النوعي ، حاولنا أن نقترح على مؤسستنا المضيئة لوحة قيادة اجتماعية تحتوي على مؤشرات يمكن أن تساعد في إدارة و معالجة الاختلالات الاجتماعية المختلفة التي تعاني منها معظم الشركات. كشفت النتائج عن عائلات من المؤشرات الاجتماعية التي اقترحناها على المنظمة المضيئة.

الكلمات المفتاحية : لوحة قيادة, لوحة قيادة اجتماعية, مؤشرات, قيادة اجتماعية.

Remerciements

Je tiens à remercier mes parents qui n'ont jamais cessé de me soutenir tant moralement que financièrement pendant tout mon cursus académique, et sans qui je ne serai jamais arrivé là où je suis aujourd'hui.

Je tiens aussi à remercier mon encadreur, Madame MADAGH ainsi que ma promotrice Madame DEHA et son équipe qui m'ont fourni toute l'aide et l'assistance pour accomplir mon travail.

Je tiens aussi à remercier chaque personne qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

TABLE DES MATIERES

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VII
Sigles, abréviations et acronymes	VIII
Introduction	p.1
Chapitre 1 : Cadre théorique de recherche	p.6
Section 1 : Revue de littérature	p.7
Section 2 : Définition des concepts de l'étude	p.9
2.1. Le tableau de bord : définition	p.9
2.1.1. Les fonctions du tableau de bord	p.12
2.1.2. Typologie des tableaux de bord	p.13
2.2. Les tableaux de bord sociaux	p.15
2.2.1. Les types de tableaux de bord sociaux	p.15
2.2.2. Les objectifs de la mise en place du tableau de bord social	p.16
2.2.3. Processus d'élaboration d'un tableau de bord social	p.17
2.3. Les indicateurs : définitions et importance	p.19
2.3.1. Les principales utilisations de l'indicateur	p.19
2.3.2. Les fonctions de l'indicateur	p.20
2.3.3. Les nomenclatures de l'indicateur	p.20
2.3.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur	p.22
2.3.5. La convivialité d'utilisation et d'interprétation	p.23
2.4. Le pilotage social : définition et importance	p.24
2.4.1. L'organisation du pilotage	p.24
2.4.2. La relation entre le tableau de bord et le pilotage	p.25
Chapitre 2 : Cadre méthodologique et contexte de recherche	p.26

Section 1 : Méthodologie de recherche	p.27
1.1. Approche choisie	p.27
1.2. Choix du sujet	p.27
1.3. Importance du thème choisi	p.27
1.4. Intérêt personnel	p.28
1.5. Choix du lieu de stage	p.28
1.6. Outils de collecte de données	p.28
1.6.1. La recherche documentaire	p.29
1.6.2. L'observation	p.29
1.6.3. Les entretiens	p.29
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « CASH ASSURANCES »	p.30
2.1. Historique	p.30
2.1.1. La vision et les valeurs de la CASH	p.31
2.2. L'organisation de la CASH	p.32
2.2.1. Direction étudiées	p.35
Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats de la recherche	p.38
Section 1 : Présentation des résultats	p.39
Section 2 : Discussion des résultats	p.63
Conclusion	p.67
Bibliographie	p.69
Annexes	p.72

LISTE DES TABLEAUX**Tableau N°01** : Fiche signalétique CASH assurances

p32

Liste des figures

Figure N°01 : un exemple de tableau de bord	p.11
Figure N°02 : représentation graphique des actionnaires de la CASH assurances	p.31
Figure N°03 : organigramme de la cash assurance	p.34
Figure N°04 : organigramme de la Direction des Ressources Humaines	p.36
Figure N°05 : organigramme de la Direction Développement et Formation	p.37
Figure N°6 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 1	p.40
Figure N°7 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 2	p.41
Figure N°8 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 3	p.42
Figure N°9 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 4	p.43
Figure N°10 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 5	p.44
Figure N°11 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 6	p.45
Figure N°12 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 7	p.46
Figure N°13 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 8	p.47
Figure N°14 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 9	p.48
Figure N°15 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 10	p.49
Figure N°16 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 11	p.50
Figure N°17 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 12	p.51
Figure N°18 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 13	p.51
Figure N°19 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 14	p.52
Figure N°20 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 15	p.53
Figure N°21 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 16	p.54
Figure N°22 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 17	p.55
Figure N°23 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 18	p.56
Figure N°24 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 19	p.57
Figure N°25 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 20	p.57
Figure N°26 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 21	p.58
Figure N°27 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 23	p.60
Figure N°28 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 24	p.61
Figure N°29 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 25	p.61
Figure N°30 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 26	p.62
Figure N°31 : Proposition de tableau de bord social pour la CASH assurance	p.66

Sigles, abréviations et acronymes

RH : Ressources Humaine

SI : Système d'Information

DRH : Directeur des ressources humaines

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

CAAR : Compagnie Algérienne des Assurances et Réassurances

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises doivent de plus en plus répondre à des exigences afin de pouvoir faire face à la concurrence, à l'évolution technologique ainsi qu'aux évolutions rapides du marché. En Algérie, la conjoncture économique de ces dernières années est caractérisée par la régression des prix du pétrole, qui, à lui seul, représente plus de 60% des recettes de l'état et plus de 90% des exportations¹.

L'Etat n'est pas le seul agent économique à être touché par les fluctuations des cours du pétrole, du fait que ses fluctuations ont un impact direct sur l'activité économique. Au niveau micro économique, les entreprises tentent de s'adapter à ce problème en instaurant notamment, des systèmes de contrôle et de gouvernance.

Par définition : « *Le système de contrôle interne désigne l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise* ». (Jacques VILLENEUVE, 2004, page 5)

Selon JACQUES VILLENEUVE, (2004, page 5), toute entreprise, quelle que soit sa taille, devrait mettre en place des mécanismes qui peuvent lui assurer :

1. le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables;
2. la préservation du patrimoine : le contrôle doit prévoir divers mécanismes de validations systématiques des biens comptabilisés par rapport aux biens physiques, afin de prévenir les erreurs, les pertes et le vol;
3. l'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information;
4. la prévention et la détection des erreurs et des fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques liés aux erreurs et aux fraudes. Ainsi,

¹ Rapport d'activité Cash assurances, 2016, document interne à l'entreprise.

« pratiquer le contrôle interne, permet de s'assurer que les risques d'exploitation d'une entreprise soient connus, maîtrisés et évalués régulièrement »²

Selon SCHERMERHORN. J et CHAPPEL. D (2008, p 141), Il est possible de répertorier dans les organisations, trois grands types de mesures servant de contrôle de la gestion : le contrôle proactif, le contrôle rétroactif et le contrôle continu.

L'accent sera mis, au cours de cette étude, sur le contrôle continu, dont sa particularité réside dans le fait qu'il permet de mesurer les réalisations et les avancements de l'entreprise en temps réel, tout en reflétant, de la manière la plus objective possible, les rendements des processus mis en place.

Le contrôle continu peut être défini comme suit : *« C'est un processus permanent de pilotage global de l'entreprise et de mesure, en temps réel, des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de l'entreprise. Le contrôle continu permet d'évaluer l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise »³*

Dans la mise en œuvre du processus du contrôle continu, le tableau de bord s'avère être un instrument indispensable et incontournable utilisé par les gestionnaires pour piloter et suivre les activités, grâce à des d'indicateurs et des ratios actualisés régulièrement, permettant de palier à d'éventuels risques de pertes et de faire face aux fluctuations du marché.

En générale, après constatation des résultats, chiffrés pour la plupart, les tableaux de bord peuvent servir d'outil d'aide à la décision. Les informations, une fois traitées, peuvent servir à détecter les raisons d'un échec pour éviter qu'il ne se reproduise, ou alors, à comprendre une situation de succès, afin de cerner les facteurs clés de succès.

C'est dans ce sens que, les compagnies d'assurances algériennes se tournent vers une gestion rigoureuse de leurs activités et notamment la gestion en insistant sur l'importance de l'allocation des ressources. D'autant plus que, l'environnement économique national a

²Thierry Goemans, entreprise agile, [<http://www.adjuvamus.fr/blog/index.php?post/2015/Contrôle-interne-et-contrôle-de-gestion>], 15/04/2018 à 15 :30.

³ [<https://www.petite-entreprise.net/P-1426-84-G1-qu-est-ce-que-le-contrôle-de-gestion-en-entreprise.html>] 21/04/2018 à 9 :00.

été marqué ces dernières années par de faibles taux de croissance, comparé aux marchés internationaux des assurances. Dans ce contexte, l'utilisation des tableaux de bord revêt une importance capitale, dans une optique de gestion des risques et d'aide à la prise de décision.

La CASH assurance (organisme d'accueil) est une compagnie d'assurances algérienne spécialisée dans la couverture de risques dits de « pointes », c'est à dire ceux dont la survenance est rare mais extrêmement coûteuse⁴, tels que l'assurance et la réassurance des équipements de l'engineering des hydrocarbures.

Le domaine des risques de pointe nécessite de se doter de ressources humaines qualifiées, en ce sens l'entreprise se doit d'accorder une grande importance au facteur humain. Après avoir établi l'état des lieux des différents départements qui composent la direction des Ressources Humaines, à savoir (Recrutement et gestion des emplois, Affaire sociales et santé au travail, Administration du personnel et rémunération), ainsi que celui de la direction Formation de la cash assurances, nous avons constaté l'absence d'un tableau de bord possédant des indicateurs sociaux, primordiaux pour la prise de décision. Par conséquent, notre problématique s'interroge sur l'éventualité de la création d'un tableau de bord et elle est posée comme suit :

Dans le processus d'élaboration d'un tableau de bord RH ; Quels sont les indicateurs adéquats à mettre en place pour le pilotage social ?

De cette problématique, découlent deux questions sous-jacentes :

1. Quel est le nombre d'indicateurs pour un tableau de bord ergonomique et clair ?
2. Quelle est la nature d'indicateurs pour un tableau de bord dans une optique de pilotage social ?

Pour les besoins de notre recherche, et afin de répondre à notre problématique nous avons sectionné notre travail en trois chapitres :

⁴ Rapport d'activité de la cash assurance 2016, document interne à l'entreprise.

Chapitre 1 : Cadre théorique de recherche

Ce chapitre comporte d'abord la revue de littérature, et le cadre conceptuel de l'étude, où nous avons défini les concepts clés, devant servir à la compréhension de notre étude.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique et contexte de recherche

Ce chapitre comporte la méthodologie de recherche suivie et les outils choisis, ainsi qu'une présentation générale de la Cash Assurance et des directions sollicitées lors de notre recherche.

Chapitre 3 : présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons la méthode de collecte de données, les résultats et l'analyse des données et nous terminons par un prototype de tableau de bord, que nous suggérerons à la direction contrôle de gestion.

CHAPITRE 1 :
CADRE THEORIQUE
DE
RECHERCHE

Dans ce chapitre que nous avons consacré au cadre théorique de notre recherche, nous verrons les différentes définitions essentielles pour encadrer l'objet de notre étude, soit « Essai d'élaboration d'un tableau de bord social », le cadre méthodologique qui a servi à mener notre recherche, ainsi que le cadre conceptuel, conçu à partir d'une revue de littérature portant sur la gestion des ressources humaines en général et les tableaux de bord en particulier.

Section 1 : Revue de littérature

Dans le but de constituer notre revue de littérature, nous avons consulté plusieurs ouvrages ainsi que des articles portant sur la problématique d'élaboration du tableau de bord. Cette revue de littérature nous permettra, notamment, de construire le guide d'entretien adéquat, destiné aux deux directions étudiées et cerner, ainsi, les indicateurs appropriés à mettre en place.

Notre revue de littérature est axée sur les thématiques de la gestion des ressources humaines et des tableaux de bord de gestion.

La revue de littérature ayant trait de la gestion des ressources humaines est très riche du fait que la question du facteur humain en entreprise ait suscité l'intérêt de nombreux chercheurs surtout depuis l'expérience menée par Elton MAYO en 1927. Notre revue de littérature tente de s'articuler autour des travaux de la gestion de la ressource humaine ayant attiré au pilotage social.

Tout d'abord, il s'agit des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines dans sa globalité, tels-que :

- Loïc CADIN et Francis GUERIN (2015, p117), qui ont soulevé les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines et qui ont défini cette fonction comme une :
« *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations* ».

Nous nous sommes après ça tourné vers des ouvrages traitant du tableau de bord, tels-que :

- Jean Yves SAULOU (1982), qui le définit comme : «*Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système, permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal », ou alors « un instrument de contrôle permettant de mettre en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système ».*

- Nous nous sommes aussi beaucoup appuyés sur l'ouvrage de Pierre VOYER (1982), dans lequel il a traité de la problématique de l'indicateur et du tableau de bord, celle de la mesure de la performance à l'aide des indicateurs et enfin de la méthodologie d'élaboration du tableau de bord qu'on a suivie. Il définit pour sa part le tableau de bord comme : « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents »*

- Dans le but de citer toutes les typologies de tableaux de bord, la consultation de l'ouvrage de R.S. KAPLAN et D.P. NORTON, (1998), a été primordiale pour la définition du BalancedScorecard, ces derniers le définissent comme : « *Le tableau de bord prospectif traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs, articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes ».*

- Dans l'optique de s'approfondir dans le pilotage social, l'ouvrage de Bernard MARTORY & Daniel CROZET (2015), a été d'une grande utilité, en effet cet ouvrage traite des différents volets de la ressource humaine et de la manière de les piloter. Selon lui la définition de la gestion des ressources humaines est : « *la gestion des hommes au travail dans des organisations »* et de celle-ci découle celle du pilotage social, or il le définit comme : « *c'est à la fois définir des cibles sociales ou socio-économiques et opérer les régulations en vue de les atteindre »*

Section 2 : Définition des concepts de l'étude

Cette deuxième section sera consacrée à la définition des concepts utilisés dans cette étude et ce, dans le but de faciliter la compréhension lors de la consultation de notre rapport.

2.1. Le tableau de bord :

Le système d'information selon Michelle & Patrick GILLET(2010, p18) est « *un élément composant d'un système, qui assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels, qui assurent les processus de transformation des flux entrants en flux sortants, créateurs de valeur ajoutée et les modules pilotes, qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus* ». Il sert, donc, à regrouper un important nombre de données que le manager ou le dirigeant devra utiliser, selon le département et le rang hiérarchique qu'il occupe. Cependant, ces données qui se traduisaient généralement en outils comptables étaient lourdes à analyser et à concevoir et ne donnaient pas, aux managers, une vision précise de l'état de l'entreprise, du fait de l'espacement des périodes d'élaboration ; ce qui nuisait au pilotage de leur activité.

Pour pallier à ces difficultés, le tableau de bord de gestion a été conçu dans les années 1950-60. Il représente une solution pratique, pour exploiter l'essentiel de l'information et la dynamiser, sans pour autant passer par les rapports d'activité, les rapports comptables et autres. (Anne PEZET, 2007, page 4)

Le tableau de bord de gestion sert à renseigner l'utilisateur (le manager dans le cas échéant) sur le fonctionnement et l'état de son activité, ainsi que sur la trajectoire empruntée (réalisation d'objectifs).

Selon Jean Yves SAULOU (1982, p40), le tableau de bord est un outil indispensable pour l'entreprise car il reflète sa performance et lui permet de se projeter dans l'avenir et de prendre en charge les écarts constatés:

« Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système, permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être

considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre, un instrument de contrôle permettant de mettre en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est un outil d'aide à la décision. 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 ce futur avec moins d'incertitude »

M. LEROY (1988) quant à lui, considère que « *Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion, qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. C'est donc un ensemble choisi de données élaborées, dont l'utilité est spécifique à un décideur »*

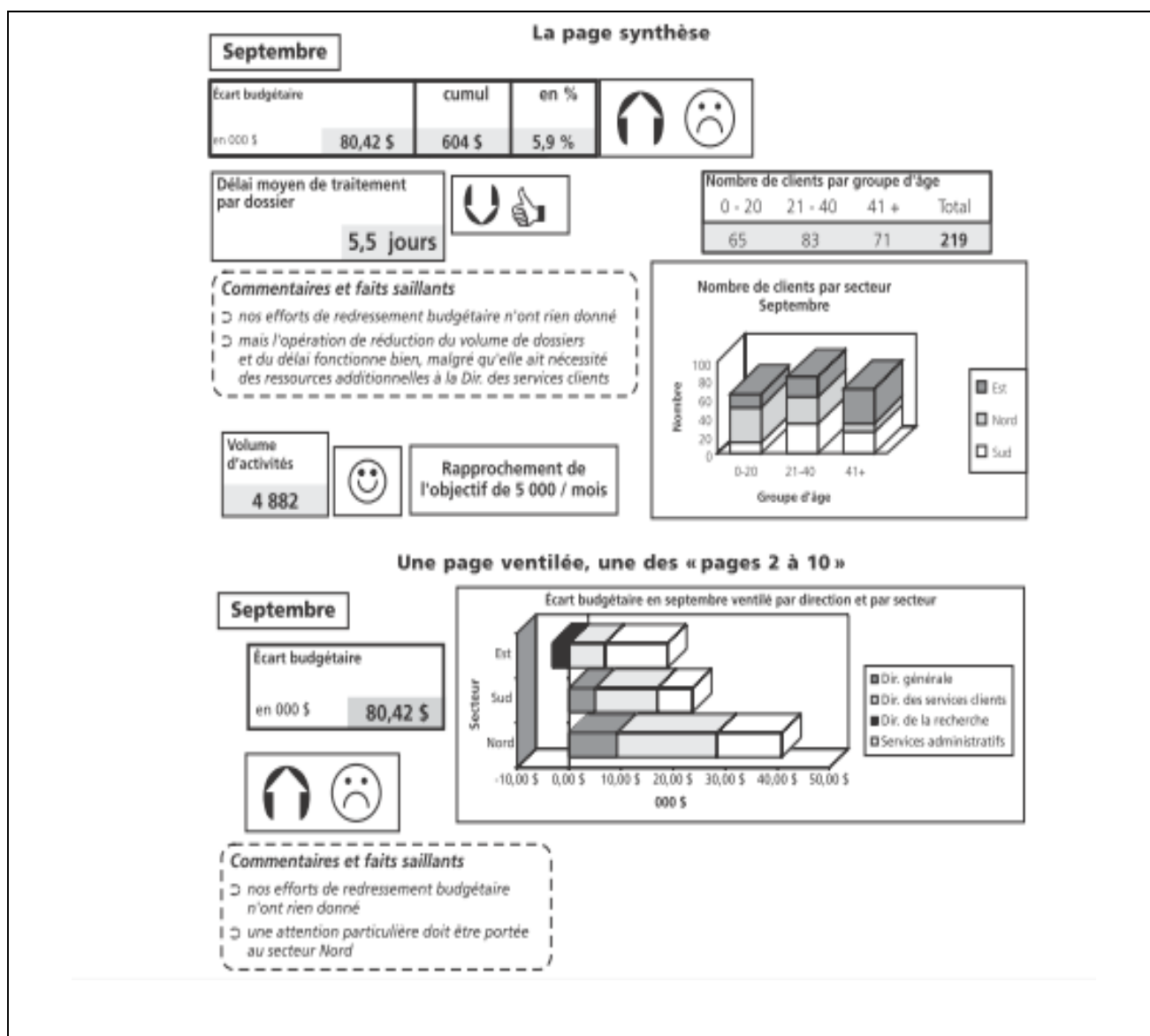
De son côté, Pierre VOYER (1999, p49) définit le tableau de bord comme « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détails »*

A travers ces quelques définitions, on constate que les spécialistes convergent vers une idée plus ou moins générale, qui consiste à définir le tableau de bord comme un outil de gestion, remplissant principalement la mission d'aide au pilotage et à la prise de décision, à travers la mise en évidence d'informations simplifiées et concises, appelées indicateurs. Ces derniers doivent être globaux et sommaires, tout en étant pertinents et spécifiques pour chaque décideur, misant principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité.

En outre, le tableau de bord aide à déceler et à analyser les écarts pour permettre au dirigeant, selon Jean Yves SAULOU (1982) de corriger les lacunes liées aux processus et d'éviter qu'elles ne se reproduisent dans le futur.

La figure qui suit est un exemple visuel de tableau de bord de gestion selon Pierre VOYER :

Figure N°1 : « un exemple de tableau de bord »



Source : Pierre VOYER, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performances, Presse de l'université du Québec, 1999, page 45

2.1.1. Les fonctions du tableau de bord :

Selon Pierre VOYER (1999, p49), « Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le

fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance »

Ainsi, selon Pierre VOYER (1999, p49), on distingue six fonctions que doit remplir le tableau de bord, à savoir:

1. Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :

Il s'agit de mesurer, de cerner, de suivre, de contrôler et d'évaluer les résultats obtenus et leur progression ;

2. Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :

A ce titre, le tableau de bord doit non seulement être analysé, mais également entraîner une action ;

3. Fonction de reporting et de réédition de comptes :

L'information consolidée et élaborée sous forme de tableau de bord répond, particulièrement bien, aux besoins de reportage de gestion pour la réédition des comptes. Le gestionnaire peut rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs ;

4. Fonction de communication et de motivation :

Le tableau de bord doit favoriser la communication et l'échange d'information et stimuler la discussion, en permettant de centrer le dialogue sur la performance. De plus, le tableau de bord motive le personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement.

5. Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes :

Le tableau de bord constitue un tremplin non négligeable pour fixer les objectifs ; c'est-à-dire que les dirigeants peuvent s'appuyer sur cet outil pour la formulation des objectifs futurs, en se basant sur les résultats de l'exercice précédent.

6. Les tableaux de bord et les études ponctuelles :

Le tableau de bord possédant des indicateurs à actualisation régulière permet de compléter les études faites sur la base de collecte de données par études, sondages ou projets qui sont, dans le cas échéant, occasionnels et non récurrents.

L'organisation des indicateurs permet un gain de temps et d'argent, puisqu'elle permet d'éviter de faire des études supplémentaires pour suivre les résultats à chaque fois, offrant de ce fait, l'opportunité de se pencher sur les questions les plus importantes.

2.1.2. Typologie des tableaux de bord :

Il existe, par ailleurs, plusieurs types de tableaux de bord (KOFFI KOUADIO Vivien, 2003) :

- Le tableau de bord budgétaire :

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

- Le tableau de bord financier et comptable :

C'est un outil constitué, exclusivement, de données chiffrées financières et comptables ; il est sollicité par la partie business de l'entreprise pour l'analyse des résultats et n'est donc pas un outil de suivi opérationnel.

- Le tableau de bord de gestion ou opérationnel :

C'est un outil qui est constitué de données pertinentes, favorisant une action rapide, à court terme, puisqu'il est étroitement lié aux objectifs fixés pour chaque structure de l'entreprise. Ce flux d'informations rapide et peu précis, quelquefois, est recommandé pour les points clé de décision ; cas du tableau de bord RH qui fait partie de cette catégorie.

- Le tableau de bord stratégique :

Contrairement au tableau de bord opérationnel, celui-ci est un outil de suivi de l'état de santé de l'entreprise à long terme. Il traduit, synthétiquement, les grands axes stratégiques de cette dernière et est donc destiné au top management (Direction Générale).

- **Le tableau de bord prospectif ou *balancedscorecard* :**

Une étude menée par KAPLAN et NORTON (1999, p41) a permis de construire un nouveau type de tableaux de bord stratégiques, permettant de traiter des axes non pris en charge par les autres types de tableaux de bord.

« Le tableau de bord prospectif traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs, articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre »

Cet outil présenté dans l'ouvrage *«le Tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès »*, met en évidence la vision et la stratégie de l'entreprise et permet de mesurer sa performance à l'aide d'indicateurs clé de performance et à travers quatre axes KAPLAN et NORTON (1999, p41) :

- **Axe financier**
- **Axe performance à vis du client**
- **Axe processus interne**
- **Axe de l'apprentissage organisationnel**

2.2. Les tableaux de bord sociaux :

Le tableau de bord social est défini selon Bernard MARTORY et Daniel CROZET (2015, p251) comme suit « *c'est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale* »

C'est donc un outil de gestion qui permet d'alerter les dirigeants sur l'état de santé sociale de l'entreprise, en fournissant, notamment, des informations sur les effectifs et leur évolution, la masse salariale et sa répartition sur chaque salarié, le taux de productivité ainsi que sur le climat social qui règne au sein de l'entreprise.

Tout comme le tableau de bord de gestion, le Tableau de Bord Social permet de constater les écarts, de corriger les erreurs et de tracer les objectifs du point de vue ressources humaines.

Le tableau de bord social est un outil de pilotage stratégique des ressources humaines, il permet l'optimisation de l'allocation des compétences et crée ainsi de la valeur ajoutée.

Tous les employés sont des acteurs sociaux actifs au sein de l'entreprise. En ce sens, le tableau de bord social revêt une grande importance car il sert d'outil de communication : il peut, à la fois, motiver et rassurer les employés sur l'état de santé sociale de leur entreprise, à travers la communication d'informations pertinentes.

2.2.1. Les types de tableaux de bord sociaux :

On distingue, selon MARTORY et CROZET (2015, p254) quatre types de tableaux de bord sociaux qui ciblent différents rangs hiérarchiques :

- **Le tableau de bord social stratégique** qui cible la direction générale et le comité de direction ; c'est un outil de pilotage à long terme qui permet de suivre les grands équilibres de l'entreprise à plus d'un an.

- **Le tableau de bord social de pilotage** qui cible la direction des ressources humaines : c'est un outil qui permet de suivre la mise en œuvre des grandes décisions et des actions correctives.
- **Le tableau de bord social du suivi administratif** qui cible les responsables des ressources humaines et les gestionnaires de paie et permet de répondre aux demandes d'informations au quotidien. A titre d'exemple, cet outil permet de renseigner les responsables sur les effectifs par genre, par âge et sur le nombre d'absences.
- **Le tableau de bord social d'alerte** qui cible lui aussi les responsables des ressources humaines ainsi que les gestionnaires de la paie et leur permet d'être alertés sur les principales échéances de la gestion de la paie, notamment.

2.2.2. Les objectifs de la mise en place du tableau de bord social :

La mise en place du tableau de bord social vise trois objectifs selon MARTORY et CROZET (2015, p252):

- **Trier l'information pléthorique :**

Dans une entreprise où les informations traitées se comptent par dizaines de milliers par jour, il est primordial de trier et de classer le flux d'informations dans un tableau de bord social, afin d'afficher l'information par ordre de pertinence. L'objectif premier du tableau de bord social est de sélectionner puis de présenter l'information pertinente.

- **Présenter l'information pour faciliter la décision :**

L'information ainsi sélectionnée est présentée sous forme d'indicateurs. La consultation de cette information permettra au manager de prendre les décisions adéquates, dans les meilleurs délais.

- **Organiser, consolider et faire le reporting social :**

Dans les grandes entreprises, la remontée de l'information provenant des filiales et/ou des unités, est assurée par le biais d'un reporting social, adressé aux directions centrales. Le tableau de bord social permet la consolidation des données ainsi collectées. Selon Colette

FRANCIOSI et Stéphane ITIER (Juin 2005, p18), le reporting social est souvent présenté par les utilisateurs comme un outil de gestion des ressources humaines ; il assure, notamment, le suivi de l'atteinte des objectifs fixés en combinant entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

2.2.3. Processus d'élaboration d'un tableau de bord social :

Réaliser un tableau de bord est une tâche trop importante et trop complexe pour être négligée ; elle obéit à une méthodologie de travail structurée et bien encadrée, dans une optique de précision et de rigueur. Cependant, il est clair que le projet de réalisation d'un tableau de bord doit être réaliste et faisable et doit prendre en considération les besoins, les données à disposition et les ressources disponibles.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les étapes de réalisation du tableau de bord qui, selon Pierre VOYER (1999, p151), sont au nombre de 5 :

Etape 1 : l'organisation du projet tableau de bord

Cette étape consiste à vérifier la pertinence d'un tel projet dans le secteur d'activité de l'organisme ciblé, à travers :

- l'identification des attentes des gestionnaires,
- l'étude des éventuelles opportunités,
- la détection des obstacles
- la proposition d'un plan de réalisation

Etape 2 : L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

Cette étape consiste en le tri et l'organisation de l'information : d'abord un découpage de l'organisation par palier hiérarchique (stratégique : top management ; opérationnel : exécutants), puis, par Directions (exemple : ressources humaines, finances, supplychain), ensuite, par département, s'il y a lieu, Ex : département des ressources humaines (paie, formation, recrutement, administration du personnel)

Une fois le tri terminé, on cible, pour chaque élément découpé, ce qu'on veut mesurer tels que : les objectifs à atteindre et les préoccupations managériales. Une sélection d'indicateurs sera établie par la suite, par ordre de priorité, selon leur pertinence et leur faisabilité.

Etape 3 : Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle

Cette étape consiste à faire un design de tous les indicateurs en donnant la définition et les composantes de chacun d'entre eux, ainsi que les paramètres permettant de relever les écarts.

On choisit, par la suite, l'aspect visuel et graphique des indicateurs, en laissant à l'utilisateur une marge de personnalisation selon l'usage.

Une dernière étape consiste à faire le design du tableau de bord, selon le choix de l'utilisateur, les indicateurs seront étalés sur une seule page panoramique ou bien distribués sur plusieurs pages par thème et par niveau d'information.

Etape 4 : L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord

Cette étape consiste à finaliser la première version du tableau de bord en choisissant la technologie appropriée (logiciels, équipements requis) en fonction du système d'information existant et à apporter des modifications si nécessaire.

Les tests d'utilisation du tableau de bord pourront commencer aussitôt que l'alimentation en information commence, puis on procède à son installation sur les plateformes pilotes.

Etape 5 : La mise en œuvre du tableau de bord

Dans cette dernière étape, on procède à l'essai de l'utilisation par les usagers les plus qualifiés et l'approbation des indicateurs sur le terrain c'est-à-dire que les ajustements et les modifications seront apportés aux prototypes pour l'obtention de la version finale prête à l'emploi qui sera évaluée une dernière fois, puis on généralise son utilisation.

Une formation pour les collaborateurs est de mise, et les systèmes administratifs informatisés pourront être installés.

Il est important de noter que cette étape sera accompagnée par des actions de conduite du changement, pour éviter que les collaborateurs rejettent le système.

2.3. Les indicateurs : définitions et importance

Les indicateurs sont des éléments très importants qui composent le tableau de bord et servent, pour le manager, de moyen de mesure apparenté aux objectifs.

Selon le dictionnaire LAROUSSE⁵, l'indicateur désigne un « *appareil, instrument servant à fournir des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur : indicateur de vitesse, de consommation* »

Selon Pierre VOYER (1999, p4) un indicateur est : « *un élément ou un ensemble d'éléments d'information significatives, un indice⁶ représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »

Cerner les indicateurs, permet de savoir, exactement, ce que l'on mesure et de cibler les indices représentatifs à collecter pour leur conception. Les indicateurs sont tirés d'informations générales sur l'entreprise, mais ne reflètent, cependant, pas l'information dans sa globalité. Ce sont donc des informations synthétisées, significatives, traitées et dédiées à l'aide au pilotage.

2.3.1. Les principales utilisations de l'indicateur :

Selon Pierre VOYER (1999, p62), les indicateurs peuvent être utilisés pour la mesure de plusieurs paramètres, à savoir :

- **La quantité** : il s'agit d'informations quantifiables en termes de:nombre, volume et taux.
- **La qualité** : il s'agit de la valeur qualitative de l'objet mesuré (degré de satisfaction : élevé, moyen, bas), l'échelle de LIKERT est un parfait outil de mesure.
- **Le montant** : tout ce qui concerne l'aspect monétaire (coût, bénéfice)
- **Le temps** : permet de désigner tout ce qui concerne les délais et la fréquence d'occurrence (temps de production, d'attente)

⁵ Dictionnaire Larousse en ligne

[www.larousse.fr/dictionnaires/francais/indicateur/42576?q=indicateur#42480], consulté le : 07/04/2018 19:19.

⁶ Pierre VOYER a utilisé ce terme en précisant qu'il peut être employé pour décrire un indicateur, cela dépend du domaine d'utilisation.

2.3.2. Les fonctions de l'indicateur :

On peut attribuer quatre fonctions à l'indicateur (KOFFI KOUADIO VIVIEN 2003, p15) :

- Il permet de savoir avec exactitude le taux d'avancements des projets, et revêt de ce fait la **fonction de suivi de l'action**.
- Il permet de savoir si les résultats ont été atteints, ainsi que le répertoriage du matériel utilisé. A ce titre, l'indicateur assure **la fonction d'évaluation**.
- Il permet d'identifier les difficultés et problèmes majeurs rencontrés. A ce titre, l'indicateur assure **la fonction de diagnostic**.
- Il peut aussi servir à détecter les changements liés à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Il s'agit donc, de **la fonction de vigilance**.

2.3.3. Les nomenclatures de l'indicateur :

Selon Pierre VOYER (1999, p63), il existe plusieurs nomenclatures servant à identifier et faire la distinction entre les différents indicateurs. Il est possible, de les regrouper par niveaux d'utilisation ou selon leurs types. Ainsi, il sera possible de distinguer entre autres: des indicateurs sociaux, financiers et stratégiques.

Une nomenclature optimale n'existe pas, la nomenclature adéquate dépend de l'objet mesuré, de la mesure, ainsi que du type d'information disponible et celle que l'on souhaite faire apparaître.

A) Indicateurs de performance et indicateurs de gestion :

Il est important de distinguer entre ces deux types d'indicateurs, dont les finalités d'utilisation sont différentes

- **L'Indicateur de gestion** : Il est utilisé pour le suivi de l'état des ressources, des activités de fonctionnement et de production, en vue de collecter, de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins en interne.
- **L'Indicateur de performance** : il est utilisé pour mesurer l'aspect lié à l'atteinte des objectifs, à travers, notamment, la mesure de la valeur ajoutée générée, du rendement et des réalisations des employés, ainsi que de l'impact et des retombées des actions.

B) Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques :

L'utilisation de l'indicateur peut être adéquate pour un ou plusieurs niveaux hiérarchiques d'une entreprise. On peut ainsi distinguer plusieurs champs d'utilisation pour un seul indicateur, selon le niveau hiérarchique.

- **Les Indicateurs opérationnels** : ils sont liés au fonctionnement de l'organisation et sont placés généralement dans des systèmes d'information de gestion ; ils servent à apporter des modifications importantes sur le terrain et nécessitent un suivi régulier, du fait de leur périodicité qui est qualifiée de « très courte ».
- **Les Indicateurs stratégiques** : ils sont, pour leur part, plus délicats à traiter, parce qu'ils sont liés aux points clés qui dirigent l'organisation, à savoir : sa mission et ses objectifs. En effet, la difficulté de mesure réside dans le fait qu'on est appelé à faire des mesures internes, tels que la capacité de l'organisation et les choix de mission, mais aussi des mesures externes, tels que les besoins et les exigences de l'environnement.

C) Indicateurs de résultats et indicateurs de suivi :

- **Indicateurs de résultat** : ils permettent de mesurer les résultats des actions achevées.
- **Indicateurs de suivi** : ils permettent de mesurer le taux d'avancement d'une action en cours ; cela permet de connaître les propensions d'évolution et donne, par conséquent, une marge de manœuvre, non négligeable, d'anticipation.

D) Indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting :

Comme tous les indicateurs, ces deux cités servent à informer. Toutefois, la cible diffère selon la nomenclature utilisée :

- **Indicateur de pilotage** : il aide l'utilisateur à gouverner son activité principale et il n'est pas, obligatoirement, destiné à parvenir aux supérieurs hiérarchiques. Cet indicateur est rattaché soit au suivi de l'action en cours, soit à la surveillance de points essentiels devant attirer l'attention des managers.
- **Indicateur de reporting** : il sert principalement à informer les niveaux hiérarchiques supérieurs sur, notamment, la performance réalisée et le taux d'atteinte des objectifs.

2.3.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

De façon générale, si l'on veut avoir des indicateurs fiables et d'une valeur optimale, ils doivent obéir à des critères, qui sont au nombre de quatre, selon PIERRE VOYER (1999, p68) :

- **La pertinence :**

L'indicateur doit avoir son utilité et sa place parmi les autres indicateurs, il doit satisfaire un réel besoin de mesure et avoir une signification et un sens dans le contexte étudié et ou de gestion, tout en servant l'objectif de départ instauré par le manager.

- **La qualité et la précision de sa mesure :**

L'indicateur doit être bien élaboré (données qui le composent), clair, facile à comprendre et précis quant à la manière de le formuler. Ces trois paramètres acquis, notre indicateur sera en mesure de détecter la moindre variation dans le déroulement normale de l'action suivie, d'un autre coté ce suivi stable et durable permettra de faire des comparaisons dans le temps.

- **La faisabilité :**

La faisabilité de l'indicateur est étroitement liée à la possibilité de mesurer l'objet de l'étude, ainsi qu'à la disponibilité des données que l'on souhaite employer. C'est pour cela qu'on doit suivre les règles suivantes :

- S'assurer d'avoir des informations fiables, dans le bon timing et de façon rentable (comparaison entre l'exploitation de l'indicateur et la valeur ajoutée qu'il apporte) ceci bien sûr, par le biais de l'utilisation de systèmes optimaux de mesure et de traitement de l'information.
- S'assurer de la possibilité technique d'avoir un bon système d'information capable de synthétiser l'information avec un accès en termes de délai de production et de réponse fluide, le tout dans une interface d'utilisation efficace.

- S'assurer de désigner une personne qui se chargera de fournir les indicateurs, tout en veillant à les alimenter en informations.

2.3.5. La convivialité d'utilisation et d'interprétation:

Selon **PIERRE VOYER (1999, p70)** «*La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur* »

- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être accessible, facile à atteindre et à utiliser en fonction des capacités de son utilisateur.
- **L'intelligibilité** : tous les utilisateurs de l'indicateur doivent partager la même interprétation de celui-ci. Il doit être compris de la même façon par tous les usagers.
- **L'évocation** : à travers le choix de la manière avec laquelle on souhaite le représenter (tableaux, graphiques), l'indicateur doit être visuellement évocateur et facilement interprétable.

2.4. Le pilotage social : définition et importance

Selon Bernard Martory & Daniel Crozet (2015, p7) 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* »

Le pilotage social traduit ainsi, la mise sous tension de la gestion des ressources humaines, compte tenu des objectifs assignés à l'entreprise. Piloter les ressources humaines, c'est à la fois définir des cibles sociales ou socio-économiques et opérer les régulations en vue de les atteindre.

2.4.1. L'organisation du pilotage :

Selon Bernard Martory & Daniel Crozet (2015, p7), le pilotage social s'organise en trois temps :

- Désignation des cibles qui constituent autant d'objectifs sociaux, socio-économiques 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 les objectifs ;
- Mise en œuvre des régulations, en vue de définir de nouvelles cibles si possible meilleures, en tout cas 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.

2.4.2. La relation entre le tableau de bord et le pilotage :

La notion de tableau de bord étroitement liée à celle de pilotage, de par même des finalités recherchées par l'utilisation des tableaux de bords. Les trois finalités du tableau de bord sont :

- le pilotage opérationnel : il assure au niveau des opérations, le suivi de l'exécution des tâches. Exemple : le nombre des nouveaux clients pour les vendeurs, le taux de rupture de stock pour le département approvisionnement.

- le pilotage stratégique : il donne au comité de direction, une vision globale des activités de l'entreprise (progression du chiffre d'affaires, nombre de clients, parts de marché, évolution de la rentabilité...)

- l'analyse : cet outil est moins conventionnel que les autres. Son objectif n'est pas de délivrer de l'information synthétique et opérationnelle, mais au contraire donner de la matière pour la compréhension des chiffres. Nous sommes dans la recherche de causes. Il est permis de s'interroger s'il s'agit encore d'un tableau de bord sans remettre bien sûr en cause son utilité.

CHAPITRE 2 :

CADRE METHODOLOGIQUE

ET

CONTEXTE DE RECHERCHE

Section 1 : Méthodologie de recherche

Cette section sera consacrée à la démarche méthodologique qui a encadré notre recherche, afin répondre au mieux à la problématique de recherche qui constitue notre véritable point de départ, et ce, à travers des outils de collecte de données que nous allons voir ultérieurement. Nous allons par ailleurs citer les raisons le choix du sujet a été fait, celles du choix du lieu de stage et enfin les outils utilisés dans le but de collecter les informations nécessaires pour mener notre travail de recherche.

1.1. Approche choisie

Cette recherche s'inscrit dans la posture épistémologique constructiviste. Afin de mener la recherche sur le thème de l'élaboration du tableau de bord, le choix de l'approche s'est portée sur la démarche qualitative, en s'appuyant sur les informations collectées lors des différents entretiens menés avec les différents cadres en ressources humaines de l'entreprise. L'interprétation des résultats se fera selon une démarche inductive qui part du particulier pour arriver au général. Les informations collectées lors des entretiens seront traitées dans le but de valider des résultats généraux.

1.2. Choix du sujet

Le pilotage de l'entreprise et l'allocation des ressources à l'aide du tableau de bord est une question cruciale de nos jours, elle a fait l'objet de plusieurs recherches et elle est souvent au cœur de plusieurs débats que tiennent les experts du monde professionnel.

Nous allons traiter, ci-après, des motivations qui nous ont poussés à choisir notre thème :

1.3. Importance du thème choisi

Les tableaux de bord ont un caractère très important, puisque ils permettent de clarifier la vision de l'entreprise ainsi que ses objectifs, et ce, afin de contrôler la performance sociale. Ce qui les hisse au rang de points stratégiques. Ainsi il peut revêtir plusieurs fonctions très importantes selon son type, certes c'est un outil d'aide au pilotage mais il peut aussi servir d'outil d'alerte, de suivi des actions quotidiennes, mais c'est aussi un outil qui permet de tracer les grandes lignes des stratégies de l'entreprise sur la base des résultats antérieurs. Ces mêmes caractéristiques s'appliquent pour le tableau de bord social mais cette fois en se

focalisant sur la mesure et le pilotage des dysfonctionnements sociaux tels que : l'absentéisme, le turn-over ou le climat social.

1.4. Intérêt personnel

Tout au long de la formation dispensée au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, nous avons acquis des connaissances relatives au Management des Ressources Humaines sous tous ses volets.

Le désir de mobiliser toutes les informations acquises nous a naturellement poussés à choisir ce thème, en effet le tableau de bord RH permet de piloter toute la fonction Ressources Humaines

Par ailleurs, cette étude a permis de sortir de l'aspect théorique et de se confronter aux difficultés pratiques du terrain.

1.5. Choix du lieu de stage

Au terme de la formation au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, nous avons cherché des entreprises ne disposant pas, ou ayant un système de contrôle de gestion sociale peu développé, et ce, pour avoir l'opportunité de mettre en place la démarche de l'élaboration du tableau de bord selon les normes. Après une prospection générale, nous avons proposé nos services à la CASH ASSURANCES, l'entreprise étant en phase de préparation pour la mise en place d'un tableau de bord, ce qui coïncidait avec nos attentes en matière de stage

1.6. Outils de collecte de données

La collecte de données pour la recherche a été assurée par trois outils d'investigation :

1.6.1. La recherche documentaire

L'étude a nécessité une recherche documentaire et la consultation de nombreux ouvrages, études, mémoires et articles en rapport avec le sujet. Les informations collectées sur le lieu de stage concernant le contrôle de gestion ont été aussi une source d'informations non négligeable.

1.6.2. L'observation :

Le déplacement régulier vers le lieu de stage et les échanges avec les différents collaborateurs a permis d'observer et de prélever leurs habitudes et tendances, et par la même, les manques à combler.

1.6.3. Les entretiens

Afin de mener à bien les entretiens, nous avons élaboré un guide de 26 questions réparties sur 5 rubriques, que sont:

- Rubrique N°1 : Contexte ;
- Rubrique N°2 : Informations sur le département étudié ;
- Rubrique N°3 : Choix du tableau de bord ;
- Rubrique N°4 : Choix des indicateurs ;
- Rubrique N°5 : Choix du logiciel.

Lors d'entretiens semi-directifs, nous avons essayé de cibler les acteurs ayant une relation avec les processus de prise de décision liés à l'activité sociale de l'entreprise. De ce fait, la priorité était d'aller vers les directeurs de la direction des ressources humaines et de la direction développement et formation. Nous avons par la suite ciblé les responsables des sous-directions dépendants de chaque direction. Finalement nous avons fait des entretiens avec des éléments de la direction des ressources humaines.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil « CASH ASSURANCES »

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil « Cash assurances » qui active dans le secteur des assurances :

2.1. Historique

La Cash Assurances est la plus jeune compagnie d'assurances de biens et de responsabilité à capitaux publics, elle fut créée en 1996 par la Compagnie Algérienne de Réassurances (CAAR) et le groupe SONATRACH qui représente son client principal, avec 64% du capital social détenu.

En 2000, CASH émet son premier contrat et s'accapare 3% de part de marché malgré son jeune âge. En 2005, elle réalise son plus faible résultat net qui s'élevait à 2,5 millions DA, suite à l'indemnisation des filiales de SONATRACH implantées à SKIKDA pour un montant de près de 500 millions DA ; ses engagements croissants et les normes de solvabilités ont nécessité, en 2007, un relèvement de son capital social de 2,8 milliards DA, à travers l'apport de ses quatre actionnaires.

CASH est leader dans les risques à survenances rares et coûteuses appelés « risques de pointes », elle est aujourd'hui un acteur incontournable sur le marché de l'assurance des risques d'entreprises.

Le Capital social de la Cash est détenu par deux ministères à savoir :

- Le ministère de l'énergie à hauteur de 82% répartis sur deux entreprises : SONATRACH 64% et NAFTAL 18%.
- Le ministère des finances à hauteur de 18% répartis sur deux entreprises : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR) 12% et la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) 6%.

Figure N°2 : représentation graphique des actionnaires de la CASH ASSURANCES



Source : rapport d'activité annuel de la cash assurances 2016, document interne à l'entreprise.

2.1.1. La vision et les valeurs de la CASH

a) La vision

Être assureur c'est d'abord prendre l'engagement de réussir le mariage délicat entre les besoins en couverture des preneurs d'assurance, et le savoir-faire capitalisé en matière de solutions assurantielles. C'est aussi honorer cet engagement dans les meilleurs délais, en cas de sinistre.

b) Les valeurs

- Combiner entre des garanties étendues mais surtout adaptées aux besoins des assurables et correspondant à des risques à haute fréquence de survenance.
- Proposer des solutions de qualité supérieure s'adressant à toutes les catégories du paysage économique.
- Accompagner la clientèle à travers toutes les étapes de recensement, d'analyse et d'évaluation des risques.

- conseiller et proposer les solutions les mieux adaptées aux besoins et au type d'activité, aux tarifs les plus avantageux.

Figure N°3 : fiche signalétique de la CASH Assurances.

Nom de l'entreprise	CASH ASSURANCES
Type	Etablissement public à but économique (EPE)
Secteur d'activité	ASSURANCES
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Capital social	7.800.000.000 Da
N° du registre de commerce	99B 0009227 – 16/00
Adresse	135, Boulevard des martyrs, El Madania, Alger-Algerie
Effectif	Plus de 600 employés
Clientèle	Entreprises et particuliers

Source : informations puisées à partir de documents internes à l'entreprise

2.2. L'organisation de la CASH :

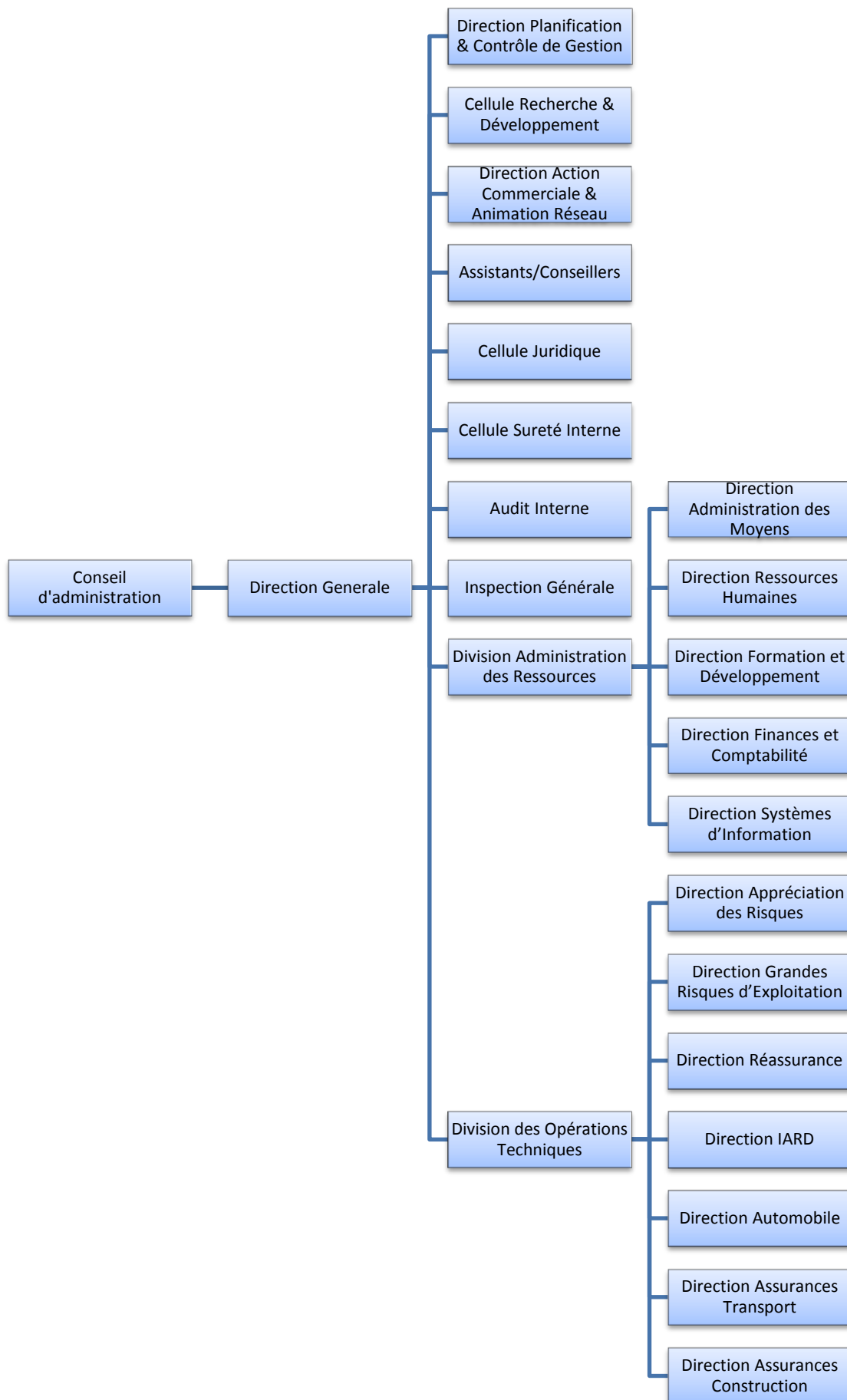
La CASH assurances est dirigée par un conseil d'administration constitué de membres représentants Sonatrach, CAAR, CCR et Nafta et présidé par le PDG Mr.NAOURI Mokhtar.

Les directions des métiers techniques relatifs à l'assurance tel que : assurances transport, appréciation des risques, sont affiliés à la division des opérations techniques.

Les directions des métiers support tel que : les ressources humaines, la formation et développement, sont affiliés à la division administration des ressources.

Les métiers à caractère de contrôle et de sécurité sont directement dépendants de la direction générale, l'organigramme suivant permet de mieux voir l'organisation au sein de la Cash assurances :

Figure N°3 : organigramme de la cash assurance



Source : rapport d'activité annuel de la CASH ASSURANCES année 2016, document interne à l'entreprise

2.2.1. Direction étudiées :

Au cours de notre étude qui traite de l'élaboration du tableau de bord social, nous avons visé deux directions qui sont directement liées à ce thème à savoir la direction des ressources humaines et la direction formation. Les autres directions et départements de l'entreprise n'étant pas concernés par l'aspect social des indicateurs, leurs tableaux de bord de suivi ne sont pas catégorisés comme « tableaux de bord sociaux ».

Dans ce qui suit une présentation des directions visées par l'étude :

A) Direction des ressources humaines :

Le schéma d'organisation de la Direction des Ressources Humaines s'articule autour de trois sous-directions, à savoir :

- La sous-direction administration du personnel et rémunération ;
- La sous-direction recrutement et gestion des emplois ;
- La sous-direction des affaires sociales et santé au travail ;

Placée sous l'autorité du chef de division administration des ressources, la Direction des Ressources Humaines a pour principales missions de :

- Appliquer une politique ressources humaines efficace et innovante ;
- Mettre en place des outils de gestion afin de doter les directions de l'entreprises des compétences ;
- Assurer en permanence l'adaptation quantitative et qualitative aux besoins de l'entreprise ;

Ainsi que :

- L'administration du personnel ;
- La gestion de la rémunération ;
- Le recrutement et l'intégration ;
- La gestion des emplois et des carrières ;
- La gestion des affaires sociales et santé au travail ;

Le schéma suivant met en évidence l'organisation de la direction :

Figure N°4 : organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : document interne à l'entreprise.

B) Direction Développement et Formation

Le schéma d'organisation de la Direction Développement et Formation s'articule autour de deux sous-directions, à savoir :

- La sous-direction Développement et Formation Métiers « Technique et commercial »
- La sous-direction Développement et Formation Métiers « Support aux activités »

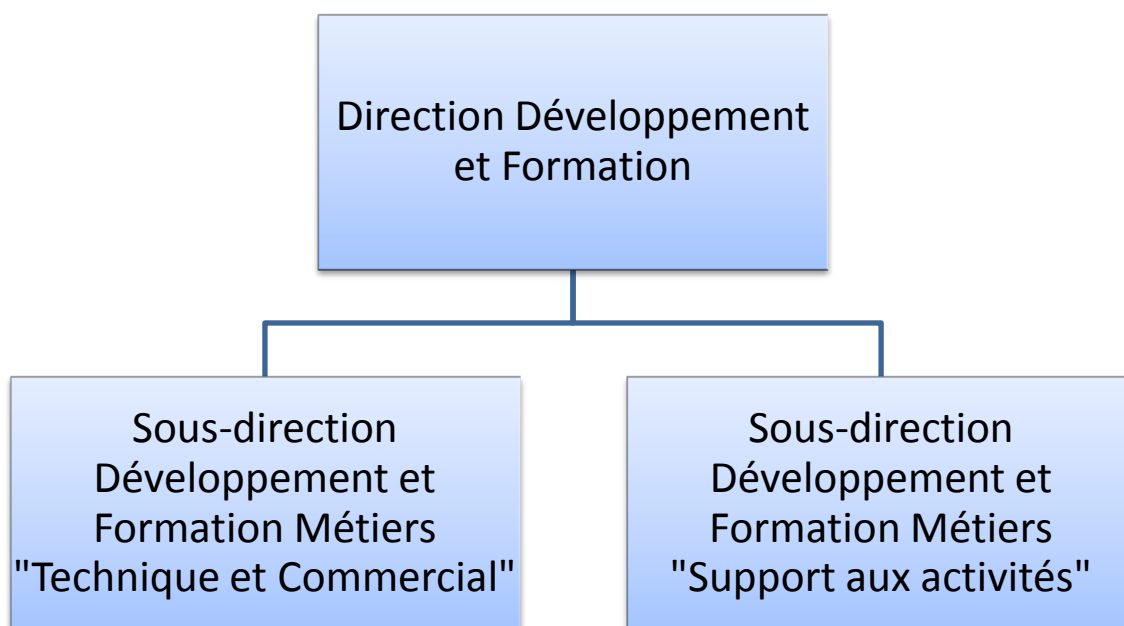
Placée sous l'autorité du chef de division administration des ressources, la Direction Développement et Formation a pour principales missions de :

- Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de développement et formation de la société et veiller au respect de la conformité de ses procédures à tous les niveaux ;

- Mettre en place l'ensemble des outils de procédures permettant une gestion saine et efficace des actions de formation et suivi des carrières du personnel ;
- Définir la politique de formation de l'entreprise en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Recenser et analyser les besoins en formation en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise et la politique de la compagnie contenue dans le plan de développement à moyen terme ;
- Fixer les priorités et objectif de formation ;
- Élaborer valider et mettre en œuvre les plans et programme de formation ;
- Définir et valider le budget de formation ;
- Élaborer et mettre en œuvre les plans de développement des compétences ;
- Conseiller et accompagner les différentes structures de l'entreprise dans l'analyse des besoins en développement des ressources humaines ;

Le schéma suivant met en évidence l'organisation de la direction :

Figure N°5 : organigramme de la Direction Développement et Formation



Source : document interne à l'entreprise

CHAPITRE 3 :

PRESENTATION ET DISCUSSION

DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Sur la base des aspects théoriques en matière d'élaboration de tableaux de bord traités au fil des chapitres précédents, ce chapitre contribue avec un apport pratique pour compléter l'étude.

Ce dernier met en évidence les notions traitées en théorie et les compare aux connaissances et avis des collaborateurs de la CASH ASSURANCES interrogés sur des questions relatives à notre étude ainsi que sur leurs préférences quant à l'élaboration de leurs tableaux de bord. Le but principal de cette enquête étant de répondre à notre problématique de départ.

Section 1 : Présentation des résultats

Cette section permettra de présenter les résultats de l'étude, en mettant en évidence les réponses collectées pour chaque question. Pour ce faire, et faire sortir les tendances générales des réponses, il a été nécessaire d'utiliser « Nvivo » qui est un logiciel de traitement et d'analyse qualitative. Ce dernier permet, entre autre, de détecter les mots qui se répètent le plus dans un entretien dans une optique de création de nuage de mots. Les mots les plus répétés étant les plus volumineux dans la figure, et les couleurs ne servant qu'à différencier les mots les uns des autres. Il est à mentionner que la tendance générale des réponses peut être dégagée en associant les mots les plus importants.

« Le tableau de bord est un outil de gestion et d'aide au pilotage, permettant une meilleure visibilité pour la prise de décision et la priorisation des objectifs »

➤ **Question 2** : « qu'est-ce qu'un tableau de bord des ressources humaines ? »

Figure N°7 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 2



Source :Nvivo

Cette question a été posée afin de connaître la nuance existante entre le concept de « tableau de bord social » (ou ressources humaine) et celui de « tableau de bord de gestion », les termes significatifs ressortant des réponses sont : **suivi**, **objectifs**, **indicateurs**, **ressources humaines**

La tendance générale dégagée à travers les réponses est :

« Le tableau de bord social est un élément de suivi des objectifs relatifs aux ressources humaines, en utilisant des indicateurs RH »

- **Question 3 :** « Quelles sont les composantes essentielles d'un tableau de bord ? »

Figure N°8 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 3



Source :Nvivo

La population questionnée a fait l'unanimité sur ce point et a déclaré que la composante essentielle du tableau de bord est l'indicateur sous toutes ses formes, puisqu'il permet de mesurer la performance.

- **Question 4 :** « Quelles sont les raisons principales qui vous poussent à instaurer un tableau de bord ? »

Figure N°9 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 4



Source :Nvivo

Les réponses à cette question, permettront de connaître les motifs des praticiens et professionnels du domaine de la ressources humaine pour l’instauration du tableau de bord, les termes significatifs dégagés sont : **visibilité, objectifs, suivi**

La tendance générale dégagée est :

« *Le tableau de bord permet une visibilité quant au déroulement des actions, et constitue par la même un moyen de suivi des objectifs* »

➤ **Question 5** : « *Croyez-vous que cet outil peut répondre à vos attentes managériales ?* »

✓ *Pourquoi ?* »

- **Question 7** : « y a-t-il des objectifs à atteindre au sein de votre département ? »

Figure N°12 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 7



Source :Nvivo

Cette question permet de savoir si le tableau de bord est vraiment nécessaire au niveau de chaque sous-direction à travers l'existence d'objectifs concrets.

Tous les éléments questionnés ont déclaré avoir des objectifs à atteindre, on constate que tous les objectifs des deux directions : ressources humaines et formation sont étroitement liés à l'effectif global de l'entreprise, le principal objectif de la direction développement et formation étant de former le plus grand nombre possible d'employer, et celui de la Direction des ressources humaines étant de gérer et rationaliser le nombre d'effectif que ce soit en recrutement, gestion de la paie, la gestion administrative (congs payés et absentéismes par exemple), cela en respectant le plan moyen et long terme de l'entreprise (PMTE) et le budget alloué pour chaque direction.

- **Question 8** : « Quelles sont les difficultés rencontrées ? »

Figure N°14 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 9



Source :Nvivo

La tendance générale dégagée des entretiens que ce soit pour la direction développement et formation et direction des ressources humaines :

« Les objectifs sont en général définis par le top management en particulier le Président Directeur Général (PDG), ceci dit, le DRH a la possibilité de proposer de nouvelles orientations »

Rubrique N°3 : Choix du tableau de bord

Les questions posées dans cette rubrique ont pour objectifs de choisir les types de tableaux de bord que veulent instaurer les responsables, cela dépendra de sa nature, de ses utilisateurs et de la manière dont il sera actualisé.

➤ **Question 10 :** « Possédez-vous un système d'information au sein de la cash assurances ? »

Figure N°15 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 10



Source :Nvivo

La tendance générale dégagée des réponses à cette question à 75% est : qu'il existe un système d'information au sein de la cash assurances affecté à une direction spécifique « Direction système d'information ».

Une minorité 25% ont déclaré que qu'il n'y a pas de système d'information, ou qu'il n'est pas opérationnel.

- **Question 11** : « Possédez-vous un tableau de bord qui vous informe sur le déroulement des opérations dans votre département, au quotidien ? »

Figure N°16 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 11



Source :Nvivo

La tendance générale dégagée des réponses après avoir posé cette question est l'absence de tableaux de bord qui reflètent le déroulement des actions des deux directions, les seuls tableaux qu'on peut considérer comme outil d'aide au pilotage sont élaboré trimestriellement en guise de reporting destiné à la hiérarchie.

- **Question 12** : « Quelle est la nature des informations que vous mobilisez pour piloter votre département ? »

Figure N°17 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 12



Source :Nvivo

On constate que le pilotage des directions développement et formation et ressources humaines est conditionné par l'utilisation des informations que contiennent les listes d'effectifs qui doivent être actualisés :

- **Direction développement et formation :** informations liés aux souhaits des collaborateurs
- **Direction ressources humaines :** documents administratifs tels que les décisions d'installation, les démissions, les mutations, les changements organisationnels

➤ **Question 13 :** « Comment puisez-vous les informations nécessaires au pilotage de votre direction/ sous-direction ? »

Figure N°18 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 13



Source :Nvivo

La méthode utilisée par toutes les sous-directions pour puiser les informations nécessaires est généralement la même : une étroite collaboration entre tous les départements pour actualiser les informations entre elles.

Le recours au registre des décisions, est aussi très courant parce qu'il y a une obligation de l'actualiser. Les informations qu'il contient sont fiables puisque elles émanent de la direction générale.

- **Question 14 :** « A qui sont destinées ces informations (reporting) ? »

Figure N°19 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 14



Source :Nvivo

Les reportings élaborés par les collaborateurs sont divisés en deux types selon les catégories socio-professionnelles :

- Des reportings destinés au directeur des ressources humaines concernant la catégorie exécution.
- Des reporting destinés au top management concernant les autres catégories à savoir : maitrise, cadres et cadres supérieurs
- Par ailleurs des reporting annuels sont aussi élaborés à l'intention des actionnaires, SONATRACH entre autres, à l'occasion de la réunion du conseil d'administration.

- **Question 15 :** « Qui sont les acteurs responsables de l'exploitation de ces informations (dans le cadre de la prise de décision) ? »

Figure N°20 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 15



Source :Nvivo

Le style de management directif de la direction générale fait que toutes les décisions finales reviennent au président directeur général et au chef de division administration des ressources.

Les décisions qui concernent les catégories socioprofessionnelles maîtrise reviennent aux directeur des ressources humaines et directrice développement et formation selon leur domaine d'activité.

- **Question 16 :** « En termes de temps, quelle est la meilleure périodicité pour un tableau de bord qui pourrait refléter le déroulement des actions au sein de votre département ? »

Figure N°21 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 16



Source :Nvivo

Les principaux types de tableaux de bord voulus sont le tableau de bord de pilotage et de suivi ce qui est vis-à-vis de **MARTORY & CROZET**⁷ logique puisque les éléments questionnés sont soit des responsables de sous-direction ou bien des exécutants. Néanmoins lors des entretiens avec les directeurs à savoir le Directeur des ressources humaines et la Directrice développement et formation le choix s'est plutôt porté sur un tableau de bord stratégique.

Rubrique N°4 : Choix des indicateurs

Dans cette rubrique, qui compte parmi les plus importantes, chaque élément questionné pourra selon ses besoins choisir des indicateurs à mettre en place dans le tableau de bord, et ce, pour refléter le déroulement des actions de sa direction/sous-direction au quotidiens.

➤ **Question 19 :** « Qu'est-ce qu'un indicateur ? »

Figure N°24 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 19

⁷Ils affectent le type de tableau de bord au rang hiérarchique



Source :Nvivo

La tendance générale dégagée à travers les réponses de cette question est :

« L'indicateur est un outil de mesure de la performance et d'aide à la décision »

➤ **Question 20** : « Quelles sont les principales employabilités d'un indicateur ? »

Figure N°25 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 20



Source :Nvivo

Les réponses ont été variées, plusieurs employabilités ont été relevés comme : les montants, quantité mais l'employabilité qui revient souvent est relative au temps.

➤ **Question 21** : « Comment reconnaître un bon indicateur ? »

Figure N°26 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 21



Source :Nvivo

Les réponses ont été concluantes, et comprennent certains critères relevés par Pierre Voyer, la tendance générale étant :

« Un bon indicateur est réalisable, mesurable, temporel, rationnel et significatif »

➤ **Question 22 :** « Quels sont les indicateurs RH qui pourraient vous aider à piloter votre département ? »

Les réponses à cette question ont été variées, le nuage de mots ne servant à rien les indicateurs ressortis seront présentés par direction et par sous-directions selon les choix effectués par les éléments questionnés :

A) **Direction des ressources humaines :**

Les indicateurs choisis par les éléments questionnés selon les sous-directions :

A-1) **Sous-direction recrutement et gestion des emplois :**

- Sélectivité du recrutement
- Qualité du recrutement
- Coût moyen du recrutement
- Taux de turn-over ou rotation du personnel
- Taux de sorties
- Origine des départs

A-2) Sous-direction administration du personnel et rémunération :

- Taux d'absentéisme
- Ratio de promotion
- Ratio de rémunération moyenne
- Frais de personnel / Effectif
- Masse salariale / Chiffre d'affaires

A-3) Sous-direction des affaires sociales et santé au travail

L'entretien concernant cette sous-direction s'est tenu avec le collaborateur le plus ancien y travaillant, et ce, parce que le poste de responsable est vacant. Par ailleurs les indicateurs dégagés à travers l' revue sont les suivants :

- Les indicateurs relatifs à l'absentéisme ;
- Les indicateurs relatifs au turn-over ;
- Les indicateurs relatifs aux conflits sociaux ;
- Les indicateurs relatifs aux accidents de travail ;
- Les indicateurs relatifs au climat social ;

B) Direction développement et formation :

Les éléments questionnés se sont mis d'accord sur cinq indicateurs indispensables, selon eux, au pilotage de leur direction :

- Ratio du montant de formation
- Ratio du budget de la formation
- Ratio de formation
- Taux d'accomplissement des formations
- Taux de participation aux formations

- **Question 23** : « Avez-vous les informations nécessaires pour pouvoir tenir ces indicateurs à jour ? »

Figure N°27 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 23



Source :Nvivo

Les différentes méthodes utilisées pour puiser les informations qu'on a recensées à travers la « question 13 » permettent en effet aux sous-directions de tenir les indicateurs à jour et les alimenter quotidiennement en informations.

Rubrique N°5 : Choix du logiciel

Cette dernière rubrique aidera, à travers les questions qui y sont posées, à vérifier si le logiciel informatique EXCEL convient à tout le monde mais aussi étudier quelques autres logiciels proposés par les éléments questionnés.

- **Question 24** : « Maitrisez-vous le logiciel informatique Excel ? »

Figure N°28 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 24



Source :Nvivo

Dans l'ensemble l'utilisation quotidienne du logiciel EXCEL ne pose pas de problèmes, même si la majorité ne le maîtrise pas, ceci dit, les fonctions simples peuvent être faites par tous les éléments questionnés.

➤ **Question 25** : « Pensez-vous que cet outil peut prendre en charge la gestion de votre tableau de bord au quotidien ? »

Figure N°29 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 25



Source :Nvivo

Les éléments questionnés estiment le logiciel informatique EXCEL suffit pour prendre en charge leurs tableaux de bord, parce qu'à leurs yeux il est assez complet et contient toutes les fonctions nécessaires aux calculs des indicateurs.

➤ **Question 26** : « Connaissez-vous d'autres logiciels susceptibles de répondre au souci de gestion du TBRH ? »

Figure N°30 : Nuage de mots correspondant aux réponses de la question 26



Source :Nvivo

Les réponses recueillies ont mis en évidence des logiciels payants comme : SAGE ou bien SOFT PEOPLE, mais aussi le logiciel SCRABBLE propre à la CASH développé par leur propre service informatique qui pour l'instant ne prend en charge que la paye.

Section 2 : Discussion des résultats

Cette section portera sur la discussion des résultats obtenus après l'analyse des entretiens, elle se fera par rubrique. Chaque rubrique analysée, permettra de mieux comprendre les besoins et de choisir les meilleurs indicateurs qui conviennent aux utilisateurs.

Rubrique N°1 : contexte

Les réponses collectées concernant cette rubrique indiquent que les éléments qui ont fait l'objet de notre enquête maîtrisent bien notre sujet de recherche et savent soulever la nuance qui existe entre les tableaux de bord de gestion classiques et les tableaux de bord sociaux ou des ressources humaines, le besoin d'en instaurer un prototype s'est manifesté et la raison principale est « l'indicateur » qui leur permettrait une meilleure visibilité et un suivi des objectifs. Cette rubrique était importante aussi pour déterminer le degré de crédibilité des prochaines réponses.

Rubrique N°2 : Informations sur les départements étudiés

Les éléments questionnés semblent maîtriser leur environnement de travail, ils ont une bonne connaissance des paliers hiérarchiques ainsi que des missions et objectifs qui leur ont été assignés.

On constate néanmoins une centralisation lorsqu'il s'agit de décisions et de définition des objectifs ce qui amoindrit l'esprit de créativité et condamne le collaborateur à tout faire pour atteindre les objectifs fixés dans le plan moyen et long terme (PMTE) sans tenter d'innover.

Rubrique N°3 : Choix du tableau de bord

Les réponses à cette rubrique révèlent l'existence d'un système d'information au sein de la CASH ASSURANCE, lequel ne semble ne pas être fonctionnel du fait que 25% des éléments questionnés le déclarent, et du fait aussi que la quasi-totalité des éléments questionnés affirment chercher l'information en se déplaçant vers les sources d'information recherchée. A titre d'exemple, le responsable formation est obligé de

demander la liste des nouveaux collaborateurs au service recrutement ; ou encore le fait de consulter le registre des décisions pour s'assurer de l'authenticité des informations.

On constate, toutefois, une tendance des réponses quant aux choix du tableau de bord qui convergent vers le type du tableau de bord de pilotage, un résultat compréhensible, puisque la majorité de la population questionnée (75%) ne font pas partie du top management et ont besoin de ce type pour suivre les actions de près. On constate aussi par le biais des réponses, que les collaborateurs souhaitent instaurer des tableaux de bord fractionnés en sous-directions, pour plus de visibilité.

Rubrique N°4 : Choix des indicateurs

Les réponses collectées ont été diverses, toutes les sous-directions ayant fait part de leurs souhaits en matière d'indicateurs. Cependant, nous ne pouvons pas prendre tous les indicateurs car nous sommes tenus de respecter notre thème de recherche et nous allons donc ne sélectionner que les indicateurs à caractère social recensés :

A. L'absentéisme :

- Taux d'absentéisme ;
- Durée moyenne des absences ;
- Fréquences des absences.

Les absences prises en compte lors du calcul de ces taux sont celles dues aux absences maladies, maternité, accidents de travail et maladies professionnelles, les absences non-autorisées. De ce fait les congés rémunérés ne sont pas pris en considération.

B. Le turn-over :

- Taux de turn-over ;

Et en parallèle à ce taux on peut y ajouter :

- Le taux de stabilité global.

C. Les conflits sociaux :

L'un des témoins les plus explicites concernant l'existence de conflits au sein de l'entreprise est la grève, c'est un révélateur de la dégradation des rapports sociaux. Le principal taux permettant de le mesurer est :

- Taux de propension à la grève ;

Il existe aussi deux taux dont la somme donne le taux de propension à la grève, ces derniers sont utilisés au niveau d'une unité :

- Taux de concentration conflictuelle ;
- Intensité conflictuelle.

D. Les accidents au travail :

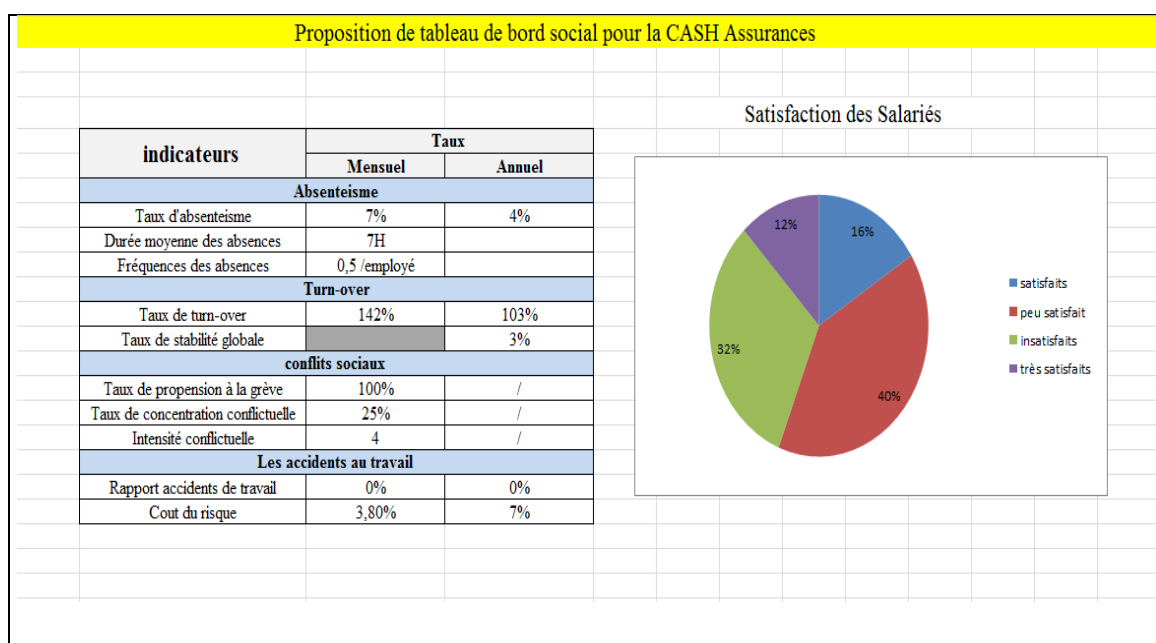
- Rapport accidents de travail ;
- Cout du risque.

E. Climat social :

- Enquête de satisfaction annuelle (baromètre social) ;
- Mesure de l'implication des salariés : Questionnaire adressé aux employés de l'entreprise.

Rubrique N°5 : Choix du logiciel

Le choix du logiciel à utiliser s'est porté sur EXCEL, car tous les éléments questionnés l'exploitent d'une manière quotidienne. Sa gratuité est aussi un facteur avantageux par rapport aux autres logiciels proposés par les collaborateurs qui sont pour la plupart payants. Néanmoins des formations en EXCEL avancées risquent d'être nécessaires pour les éléments qui auront à utiliser le tableau de bord puisque la connaissance de ses fonctionnalités est exigée.

Figure N°31 : Proposition de tableau de bord social

Source : élaboré par nous même

CONCLUSION

Au terme de notre recherche, qui a été encadrée, tout au long, par une problématique voulant cerner les indicateurs à mettre en place dans le but d'un pilotage social, nous avons ciblé une entreprise dépourvue de tableau de bord social. Nous avons relevé au travers de ce travail de recherche les éléments constituant l'environnement de travail de la société et avons pu, de ce fait, suggérer un tableau de bord comportant des indicateurs sociaux choisis avec précaution en collaboration avec les cadres de la société impliqués dans notre travail de recherche.

Par ailleurs, de notre problématique de départ ont découlé deux questions sous-jacentes auxquelles il a fallu trouver une réponse. L'analyse des résultats de notre recherche a permis de collecter des données à même d'y apporter des réponses. A travers nos résultats, on peut affirmer que le nombre d'indicateurs dans un tableau de bord social doit être le plus restreint possible, selon la conjoncture de l'entreprise, tant que ces derniers permettent de synthétiser l'information. Cependant, les principales familles d'indicateurs à utiliser pour un tableau de bord ergonomique et clair sont au nombre de 5 (l'absentéisme, le turnover, les conflits sociaux, les accidents de travail et enfin le climat social). Au terme de cette recherche on peut constater que parmi les natures que peut revêtir l'indicateur social, ceux qu'on a fait ressortir à travers notre travail sont exclusivement des indicateurs de suivi ou bien des indicateurs de reporting.

Ce travail comme tout travail de recherche, admet certaines limites. En effet, ce travail s'est surtout focalisé sur l'étude des indicateurs sociaux ; or dans une perspective de pilotage de la fonction ressources humaines qui englobe plusieurs aspects, il serait intéressant d'élargir le champ d'étude jusqu'aux aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines et de l'entreprise. Dans une perspective de continuité, il serait intéressant pour la CASH Assurances d'opter pour l'instauration d'un tableau de bord prospectif qui ne se limiterait pas qu'à l'aspect social mais qui s'étendrait à cinq axes que sont : l'axe financier, l'axe performance à vis du client, l'axe processus interne et l'axe de l'apprentissage organisationnel. Ceci permettrait d'agrandir l'angle d'étude, mais aussi le contrôle et la mesure de la performance globale de l'entreprise avec un taux de précision plus élevé et une marge d'erreur moindre ce qui est capital pour l'entreprise puisque la gestion du risque est au cœur de la société.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Bernard MARTORY & Daniel CROZET (2016), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, DUNOD.
- JACQUES VILLENEUVE (2004), le contrôle interne guide de procédures, Direction du développement des entreprises, Québec.
- Jean Yves Saulou (1982), le tableau de bord du décideur, Paris Editions d'organisation.
- Loïc Cadin, Francis Guerin, (2015), La gestion des ressources humaine, éditions Dunod (4^e édition).
- M. LEROY (1988), «Le tableau de bord », Editions d'Organisation.
- Michelle & Patrick GILLET (2010), SIRH éditions DUNOD.
- Pierre VOYER (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e édition, presse de l'université du Québec.
- R.S. Kaplan et D.P.Norton (1998), « le Tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès », Ed. Nouveaux horizons.
- SCHERMERHORN. J et CHAPPEL. D (2008), Principes de Management, Québec, ERPI, 2eme édition.

ARTICLES :

- Colette FRANCIOSI Stéphane ITIER (JUIN 2005), Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ?
- Anne Pezet, LES « FRENCH TABLEAUX DE BORD » (1885-1975), L'invention du microscope managérial, Université Paris Dauphine DRM – Crefige (UMR 7088)

Thèses :

- KOFFI KOUADIO VIVIEN (2003), contribution à l'élaboration d'un tableau de bord social pour le suivi de l'absentéisme à la BCEAO, agence principale d'Abidjan – DESAG-

SITE WEB :

- [www.petite-entreprise.net/P-1426-84-G1-qu-est-ce-que-le-controle-de-gestion-en-entreprise.html]
- [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/indicateur/42576?q=indicateur#42480]
- [www.adjuvamus.fr/blog/index.php?post/2015/Controle-interne-et-controle-de-gestion]

DOCUMENTS INTERNES A L'ENTREPRISE :

- Rapport d'activité annuel de la cash assurance 2016, document interne à l'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE A :
CALCUL DES INDICATEURS

1. Direction des ressources humaines :

1.1. Sous-direction recrutement et gestion des emplois :

$$\text{- Sélectivité du recrutement} = \frac{\text{nombre de candidats retenus}}{\text{nombre de candidatures examinées}} * 100$$

$$\text{- Qualité du recrutement} = \frac{\text{Nbre de candidats restant au bout d'un an}}{\text{Nbre de recrutements sur la période}} * 100$$

$$\text{- Coût moyen du recrutement} = \frac{\text{Coût total des recrutements sur la période}}{\text{Nbre de recrutements sur la période}}$$

$$\text{- Taux de Turn over} = \frac{\frac{\text{Nbre d'entrées période N} + \text{nombre de sorties période N}}{2}}{\text{Effectif moyen période N}} * 100$$

$$\text{- Taux de sorties} = \frac{\text{Nbre de sorties sur la période}}{\text{Effectif moyen sur la période}} * 100$$

$$\text{- Origine des départs} = \frac{\text{regrouper les origines des départs par groupes}^8}{(\text{total sorties})} * 100$$

1.2. Sous-direction administration du personnel et rémunération :

$$\text{- Taux d'absentéisme/effectif} = \left(\frac{\frac{\text{Nombre total de jours d'absence année N}}{\text{Effectif moyen année N}}}{365} \right) *$$

100

$$\text{- Ratio de promotion} = \frac{\text{Nombre de promotions annuelles}}{\text{effectif}} * 100$$

$$\text{- Ratio de rémunération moyenne} = \frac{\text{Masse salariale annuelle}}{\text{Effectif moyen annuel}}$$

⁸ Fin de contrat, démissions, départs volontaires, décès... etc.

$$- \text{Dépenses RH 1} = \frac{\text{frais de personnel}}{\text{effectif}}$$

$$- \text{Dépenses RH 2} = \frac{\text{masse salariale}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

1.3. Sous-direction des affaires sociales et santé au travail

1.3.1. Les indicateurs relatifs à l'absentéisme

- **Taux d'absentéisme** =

$$\frac{\text{heures d'absences pendant une période P}}{\text{heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

$$- \text{Durée moyenne des absences} = \frac{\text{nbre d'heures d'absences sur une période P}}{\text{nbre de salarié moyen sur une période P}}$$

$$- \text{Fréquence des absences} = \frac{\text{nbre d'absences sur une période P}}{\text{nbre moyen de salarié sur la même période P}}$$

1.3.2. Les indicateurs relatifs au turn-over

$$- \text{Taux de Turn over} = \frac{\frac{\text{Nbre d'entrées période N} + \text{nombre de sorties période N}}{2}}{\text{Effectif moyen période N}} * 100$$

- **Taux de stabilité global** =

$$\frac{\text{nbre de salariés dont l'ancienneté est supérieure}}{\text{nbre moyen de salariés de l'année (N-x)}} * 100$$

1.3.3. Les indicateurs relatifs aux conflits sociaux

- **Taux de propension à la grève** =

$$\frac{\text{nbre d'heures perdues pour faits de grèves}}{\text{nbre de salariés de (ou des) unité(s) touchée(s)}}$$

$$- \textit{Taux de concentration conflictuelle} = \frac{\textit{nbre de grévistes}}{\textit{effectif à la période de grève}}$$

$$- \textit{Intensité conflictuelle} = \frac{\textit{nbre d'heures perdues}}{\textit{nbre de grévistes}}$$

1.3.4. Les indicateurs relatifs aux accidents de travail

$$- \textit{Rapport accidents de travail} = \frac{\sum \textit{taux d'incapacité permanente}}{(\sum [\textit{heures travaillées}])} * 1\ 000\ 000$$

1 000 000

$$- \textit{Coût du risque} = \left(\sum \frac{[\textit{préstations}]}{(\sum [\textit{salaires}])} \right) * 100$$

2. Direction développement et formation

$$- \textit{Effort de formation} = \frac{\textit{montant consacré à la formation}}{\textit{masse salariale}}$$

$$- \textit{Budget formation} = \frac{\textit{budget réalisé}}{\textit{budget prévu}}$$

$$- \textit{Taux d'accomplissement} = \frac{\textit{formations faites}}{\textit{formation prévues}}$$

$$- \textit{Taux de participation} = \frac{\textit{effectif ayant participé aux formations}}{\textit{effectif prévu}}$$

$$- \textit{Formations prioritaires} = \frac{\textit{formation prioritaires}}{\textit{formations globales}}$$

ANNEXE B :
GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour monsieur/madame, je me présente KADI Amir étudiant en 2^e année Master Management des Ressources Humaines au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Dans le but de finaliser mon travail de recherche de fin d'étude sous le thème « effort d'élaboration d'un tableau social », j'effectue des entretiens avec les acteurs responsables de la prise de décision sociale au sein de votre entreprise « CASH Assurances », c'est pourquoi je vous sollicite.

Je tiens à vous assurer, cependant, que les informations récoltées à travers vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité et seront traitées à des fins pédagogiques.

Rubrique N°01 : Contexte

Selon vous :

1. Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ?
2. Qu'est-ce qu'un tableau de bord RH ?
3. Quelles sont les composantes essentielles d'un tableau de bord RH ?
4. Quelles sont les raisons principales qui vous poussent à instaurer un tableau de bord RH ?
5. Croyez-vous que cet outil peut répondre à vos attentes managériales ?
- ✓ Pourquoi ?

Rubrique N°02 : Informations sur les départements étudiés

6. Pouvez-vous présenter votre département / Direction ?
7. Y a-t-il des objectifs à atteindre au sein de votre département ?
- ✓ si oui, lesquels ?
8. Quelles sont les difficultés rencontrées ?
9. Qui sont les acteurs responsables de la définition de ses objectifs ?

Rubrique N°03 : Choix du tableau de bord

10. Possédez-vous un système d'information au sein de la cash assurances ?
11. Possédez-vous un tableau de bord qui vous informe sur le déroulement des opérations dans votre département, au quotidien ?

12. Quelle est la nature des informations que vous mobilisez pour piloter votre département ?
13. Comment puisez-vous les informations nécessaires au pilotage de votre département ?
14. A qui sont destinées ces informations (reporting) ?
15. Qui sont les acteurs responsables de l'exploitation de ces informations (dans le cadre de la prise de décision) ?
16. En termes de temps, quelle est la meilleure périodicité pour un tableau de bord qui pourrait refléter le déroulement des actions au sein de votre département ?
17. Voudriez-vous qu'il y ait un tableau de bord spécifique pour chaque département ou bien un TBRH qui reflète l'état de votre Direction ?
✓ pourquoi ?
18. Quel type de TBRH voulez-vous mettre en place (**stratégique, pilotage, suivi ou alerte**) ?

Rubrique N°04 : Choix des indicateurs

Selon vous :

19. Qu'est-ce qu'un indicateur ?
20. Quelles sont les principales employabilités d'un indicateur ?
21. Comment reconnaître un bon indicateur ?
22. Quels sont les meilleurs indicateurs RH qui pourraient vous aider à piloter votre département ?
23. Avez-vous les informations nécessaires pour pouvoir tenir ces indicateurs à jour ?

Rubrique N°05 : Choix du logiciel

24. Maîtrisez-vous le logiciel informatique Excel ?
25. Pensez-vous que cet outil peut prendre en charge la gestion de votre tableau de bord au quotidien ?
26. Connaissez-vous d'autres logiciels susceptibles de répondre au souci de gestion du TBRH ?