

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences Gestion
Département des sciences de gestion



MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de fin d'étude Master

Option : Gestion des ressources humaines

**Tableau de bord RH : Un outil de pilotage de la fonction
ressources humaines
au sein COJEK El-kseur (CEVITAL)**

Préparé par :

M^{lle} GUENFISSI Nabila

M^{lle} NISSAS Aicha

Encadré par :

M^{me} HAMITOCHE.F

Les membres de jury:

- ❖ Président : M^r REHMANI.R
- ❖ Examineur : M^r AMGHAR.M

2016/2017



Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

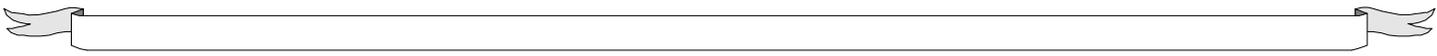
Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, on tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord à M^{me} HAMITOUCHE.F, encadreur de ce mémoire, pour l'aide et le temps nous a consacré, nous ne la remercierons jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'elle trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite, à Madame et Monsieur les membres du jury qui ont l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance

Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables du groupe CEVITAL El-kseur plus particulièrement M^r ABDELKAFI Malek responsable du service ressources humaines qui à accepté de répondre à nos questions.

Enfin, un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.



Liste des abréviations

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

COJEK : Conserves Jus d'EL KSEUR

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

DPO : Direction Par Objectifs

DRH : Direction des Ressources Humaines

E.NA.JU.C : L'entreprise Nationale des Jus et des Conserves

FRH : Fonction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MT : Agents de Maitrise

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système D'information Ressources Humaines

SO.GE.D.I.A : Société de gestion et d'étude du développement des industries agroalimentaires

SPA : Société Par Actions

TBRH : Tableau de Bord Ressources humaines

Sommaire

Liste d'abréviation

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Aperçue générale sur le contrôle de gestion sociale	
Introduction	3
Section 01: Concepts généraux sur contrôle de gestion sociale	3
Section 02 : La place du contrôle de gestion dans la fonction RH	14
Conclusion	18
Chapitre 02 : Les tableaux de bord ressources humaines	
Introduction	19
Section 01 : Concepts généraux sur tableau de bord RH.....	19
Section 02 : Le tableau de bord, un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH.....	25
Conclusion	37
Chapitre 03 : Tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL El-kseur	
Introduction	38
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	39
Section 03 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	46
Conclusion	58
Conclusion générale	59
Bibliographie	61
La liste des tableaux	
La liste des figures	
Les annexes	

La fonction ressources humaines a connu plusieurs mutations engendrées par les changements de l'environnement de l'entreprise. Parmi les raisons qui ont induit ces changements : rendre la fonction RH plus efficace afin de permettre à l'entreprise d'être plus performante.

La notion de la performance est intimement liée aux concepts d'efficacité et d'efficience. L'une de ses caractéristiques majeures est qu'elle est mesurable d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.

La pertinence de la définition d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire des indicateurs correspondants. Cette démarche de recherche de mesure de performance a donné naissance au contrôle de gestion dont l'objet principal est le pilotage de l'activité de l'entreprise.

La fonction de contrôle de gestion a évolué au fil du temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords RH.

En effet, la mise en place d'un système de pilotage de la fonction ressources humaines exige une mise en place d'outils de pilotage. Le tableau de bord RH, à travers la définition d'indicateurs pertinents, permet de détecter les évolutions significatives et d'anticiper des situations futures. « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* ».¹

La performance s'inscrit donc dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Le contrôle de gestion, de son côté, vise non seulement le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers, mais aussi le pilotage social qui intéresse les ressources humaines.

¹GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », 8^{ème} édition, ECONOMICA, P635.

« Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performance et leurs couts ». ²

Dans cette perspective, nous orientons notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'organisation, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Concernant, le lieu de stage, nous avons opté pour l'entreprise SPA CEVITAL El-kseur, leader dans le secteur agroalimentaire, qui est dotée d'un système de planification et d'une fonction de contrôle de gestion d'où notre intérêt pour elle.

Le fil conducteur de notre recherche est véhiculé par une question principale que nous avons formulée comme suit :

- **L'entreprise CEVITAL El-kseur s'appuie-t-elle sur le tableau de bord des ressources humaines en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH ?**

De notre question principale découlent des questions secondaires à savoir :

- Quelle est la relation d'un tableau de bord RH avec la fonction ressources humaines ?
- Comment est-il élaboré au sein de SPA CEVITAL El-kseur et comment se fait la détermination de ses indicateurs?
- Quel impact a l'instauration d'un tableau de bord RH sur la GRH au sein de SPA CEVITAL El-kseur?

Comme propositions de réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La fonction RH de l'entreprise CEVITAL El-kseur serait chargée de l'élaboration du tableau de bord RH.
- L'entreprise SPA CEVITAL El-kseur adapterait les indicateurs du tableau de bord RH aux objectifs fixés par la direction générale.
- L'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise SPA CEVITAL El-kseur aurait un impacte positif sur sa gestion RH.

² Martory.B, « contrôle de gestion sociale », Ed.Vuibert, 6^{ème} édition, P6

Introduction

Définir le contrôle de gestion sociale reviendrait à déterminer les bases sur lesquelles il repose et permet de décliner les méthodes de contrôle spécifique appropriées. Sa mise en œuvre nécessite de fixer les objectifs à atteindre et de suivre leur réalisation.

Si le contrôle de gestion à une place de choix dans l'organisation de l'entreprise, il n'en va pas de même pour le contrôle de gestion en matière sociale. De ce fait, l'objet de ce premier chapitre est de donner un aperçu sur la notion de contrôle de gestion sociale. Il est subdivisé en deux sections, la première traitera les aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale, la deuxième sur l'importance du contrôle de gestion sociale dans la fonction ressources humaine.

Section 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale

1-1-L'évolution historique du contrôle de gestion sociale

Avant de parler de l'histoire du contrôle de gestion, il faut d'abord parler des conditions dans lesquelles est apparu ce contrôle : il y a au moins deux raisons qui ont fait qu'il est devenu nécessaire de mettre en place un contrôle de gestion : l'environnement économique et l'environnement technologique. Ces raisons sont passées par plusieurs étapes comme suit :

1-1-1- L'environnement économique

Cette évolution est passée par plusieurs étapes :

- **La première étape :** Celle d'avant 1975, appelée : la période des trente glorieuses. A l'époque, les entreprises et les travailleurs travaillaient 24 h sur 24 h avec le système de 3/8. Puisque ce dernier implique le travail de 3 équipes donc le volume de la production est devenu très important. La logique dominante est la logique industrielle qui consiste à produire plus pour vendre plus, et ce afin de maximiser les gains. Durant cette période, les produits n'étaient pas diversifiés et les demandeurs ne raisonnaient pas en termes de qualité mais en termes de prix.
- **La deuxième étape :** Celle de 1975 où la logique industrielle a changé, les entreprises ne pensent plus à produire mais à produire ce qu'elles peuvent vendre.

Durant cette période, on a introduit les systèmes de gestion de production qui montrent comment gérer la production.

- **La troisième étape après 1975:** les entreprises ont fait accompagner la demande avec un changement d'arme pour réaliser une rentabilité satisfaisante. Cette étape s'est déroulée en trois phases, comme suit :
- **La première phase :** cette phase s'intéresse aux prix. Les entreprises font de la concurrence par rapport au prix, celles qui vendent moins chère seront celles qui vendront la plus grande quantité de produits.
- **La deuxième phase:** durant cette phase, les entreprises utilisent la qualité comme arme de compétition au lieu des prix. Aussi, les demandeurs sont beaucoup plus conscients de l'importance de la qualité afin de satisfaire leur besoin.
- **La troisième phase:** Les entreprises ne considèrent pas que les prix et la qualité comme source d'avantage concurrentiel mais rajoutent une troisième variable qu'est le temps.

1-1-2- L'environnement technologique

Les entreprises doivent adapter leurs outils de gestion au développement de la technologie. L'outil le plus utilisé à l'époque est essentiellement la force motrice (la main d'œuvre) mais au fur et à mesure, les entreprises commencent à robotiser, c'est-à-dire, à introduire les machines dans le processus de fabrication pour remplacer les hommes. Ces mutations dans les activités et ces nouvelles attitudes face au travail ont engendré de nouvelles façons d'organiser et de motiver les hommes. Cette nouvelle situation exige que les entreprises soient dotées de nouvelles formes de pilotage et du contrôle.

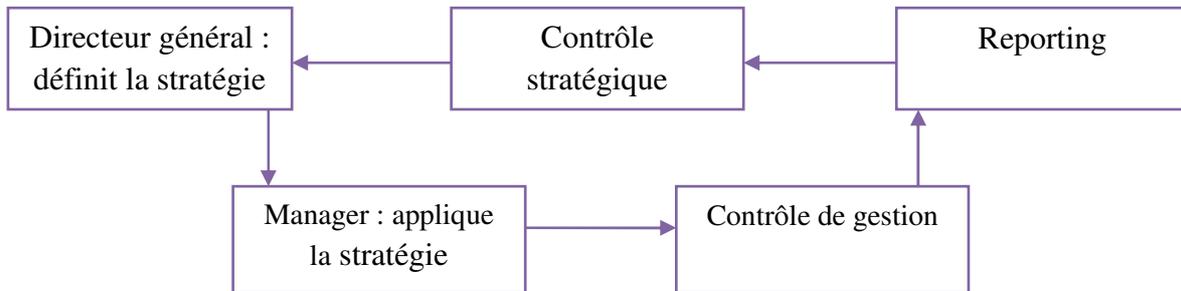
- **Avant 1970:** Les marchés sont réservés pour les produits de consommations individuelles.
- **Après 1970:** Suite aux exigences des consommateurs, les entreprises ont introduit de nouvelles technologies de production et de nouvelles formes l'organisation des activités. A cette période, les entreprises commencent à réfléchir aux moyens et outils qui permettront le contrôle de leur gestion.

1-1-3- Le contrôle de gestion et contrôle de gestion sociale

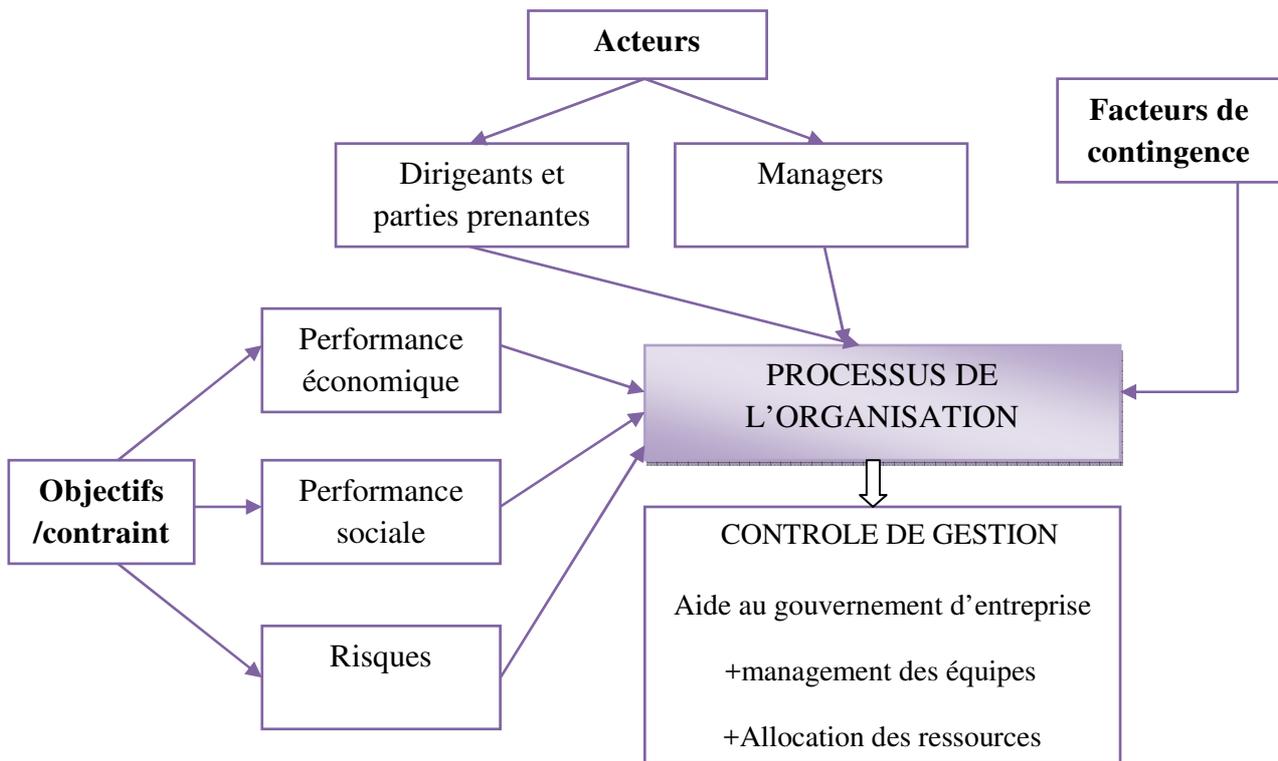
La création des institutions des contrôleurs de gestion aux États unis en 1931 marque le début de contrôle de gestion. Au début, la fonction de contrôle de gestion était une fonction comptable, c'était le comptable qui se chargeait du contrôle de gestion (les moyens financiers et les moyens budgétaires...etc.).

Dans cette quête de contrôle, les entreprises essaient d'adapter le modèle de contrôle financier et budgétaire au contexte sociale. En effet, ces entreprises ont introduit l'aspect social car les travailleurs représentent une masse salariale de plus en plus importante qui dépasse largement l'aspect financier (les impôts sur salaire, les indemnités, ...).

Figure N° 01 : La fonction de contrôle de gestion « vision classique »



Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, «Contrôle de gestion », Ed.DUNOD, Paris, 2007, P31.

Figure N° 02 : La fonction de contrôle de gestion « vision moderne »

Source : ALAZARD.C, SEPARIS, «Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P32

2- Définition du contrôle de gestion sociale

2-1-Définition des composantes du contrôle de gestion sociale

- Contrôle : Examen des opérations succession afin de s'assurer de leurs régularités et de leurs conformités au but poursuivi¹
- Gestion : action de gérer, d'administrer. ²
- Sociale : Désigne les relations entre les acteurs sociaux ou l'ensemble des structures sociales.³

¹ Charle.Alain, Martinet.ahmed-silem, « lexique de gestion », 6^{ème} Edition, DOLLAR, 2003, P129.

² LAROUSSE, dictionnaire de français, P191

³ Grawitz.Madeleine, « lexique des sciences sociales », 7^{ème} Edition, DOLLAR, 1999, P376.

1-2- Définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons celles de Bernard Martory ; Jean-Pierre TAIEB ; ALAZARD C, SABINE Sépari, Farbre pascal.

- *« Le contrôle de gestion ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance ».*⁴

- *« Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise et la conduite d'une organisation en prévoyant des événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens ».*⁵

- *« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ».*⁶

- *« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autre membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».*⁷

⁴ Taïeb. J-P, les tableaux de bord de la gestion sociale, Ed.DUNOD, paris, 6^{ème} Ed, 2011, P218

⁵ ALAZARD C, SABINE Sépari, « contrôle de gestion », Ed.DUNOD, paris, 6^{ème} édition, 2001.

⁶ Fabre.P, Sabine séphanie, et all, « management et contrôle de gestion », Ed.DUNOD, paris, 2008, P8

⁷ Ibid.

1-3- Les qualités requises d'un contrôleur de gestion sociale

➤ **Spécialiste et généraliste :**

Le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser certains outils pointus, certaines méthodes d'analyse d'une part, d'une autre part, avoir une bonne base sur l'ensemble des sciences de gestion, il doit être polyvalent et généraliste.

➤ **Animateur et conseiller :**

Rester l'idole en matière de responsabilité pour les collaborateurs, avoir le sens d'esprit d'équipe ,être un catalyseur de motivation et de création des bonnes conditions de travail, et être à la disposition des autres services en matière de conseil et consultations..

➤ **Dynamique :**

Un bon contrôleur de gestion sociale c'est celui qui est actif et curieux d'avoir l'information là où elle existe.

➤ **Relationnel :**

La condition de faire réussir sa mission c'est d'établir des bonnes relations soit avec l'ensemble des parties internes à l'entreprise soit bien sûr avec les parties prenantes.

1-4- Missions du contrôleur de gestion sociale

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assigné au contrôleur de gestion, au- delà de ces rôles traditionnels.

Tableau N°01: Missions actuel du contrôleur de gestion sociale

Rôle classique	Nouveaux rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budget.	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, «Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P32

Il est possible de lister ses missions actuelles⁸, et ce comme suit :

- Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toutes l'organisation ;

Il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- ❖ **Information** \Rightarrow Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- ❖ **Acteur** \Rightarrow communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- ❖ **Organisation** \Rightarrow aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.
- Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence ;
- Il aide le personnel à construire un système de rémunération, l'optimisation des frais du personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution ;

⁸ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion : manuel et applications », Ed.DUNOD, Paris, 2007, P32-33

- Assure la gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs) ;

1-5- Les objectifs du contrôle de gestion sociale

L'objectif du contrôle de gestion sociale consiste à définir un maximum de précision, le meilleur schéma à suivre pour atteindre le but poursuivi, il indique les responsables et les conséquences qui en résultent :

- la mise en place de contrôle de gestion comme un système au sein d'entreprise permet de maîtriser la gestion ;
- le contrôle de gestion sociale permet de connaître les manques et les insuffisances de la gestion pour les corriger par la suite;
- est un système qui vise à orienter le management et s'assurer que le suivi stratégique (direction générale) et le suivi opérationnel des activités sont cohérents;
- c'est un outil qui permet d'utiliser et de mettre en place un système de sanction soit positivement par les félicitations ou soit négativement par la punition ;
- permet de concevoir, mettre en place et animer un système d'information ; il s'agit tout simplement de définir et de faire fonctionner les bases de données du tableau de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances, ...
- permet de conduire les analyses économiques ou socio-économiques qui impose un pilotage rationnel: par exemple l'analyse des évolutions de la ms, l'analyse des évolutions de la performance l'étude des écarts ...etc.;
- Anticiper des évolutions du climat social, car cet outil est un instrument de cohésion entre centres de responsabilités et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social;

En conclusion le contrôle de gestion sociale permet à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée et de mettre en évidence la bonne participation de la fonction ressources humaines aux objectifs.

1-6- Les niveaux du contrôle de gestion sociale

B. Martory (2015)⁹ distingue trois niveaux liés au contrôle de gestion sociale qui sont :

➤ **NIVEAU 1 : Contrôle stratégique**

C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour un long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par Les DG et DRH, concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux. Mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

➤ **NIVEAU 2 : Contrôle de gestion**

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures mettre en œuvre.

En matière de contrôle social, il concerne essentiellement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel.

➤ **NIVEAU 3 : Contrôle d'exécution ou opérationnel**

C'est celui qui permet à chaque délégué de s'assurer que les tâches Programmées se déroulent conformément aux règles, et aux délégués de disposer des sécurités qui les dispensent de vérifier le détail de ces tâches.

Dans le domaine social, il est d'abord celui du calcul et du suivi de la paie, qui n'entrent pas dans notre propos, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

⁹ Martory.B, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, paris, 8^{ème} édition, 2015, P 13

1-7- Les outils du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Les principaux outils seront présentés dans cette partie et l'un de ses outils sera l'objet de développement détaillé dans le chapitre suivant (Tableau de bord).

➤ Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.¹⁰

➤ La gestion budgétaire

Est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffré. Elle évalue la performance des centres de responsabilité.¹¹

➤ Le système d'information

Est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements¹².

➤ Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigé vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs claires, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.¹³

¹⁰ LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER C, « contrôle de gestion », Ed.BERTI, P22

¹¹ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed.DUNOD, paris, 2007, P337

¹²Ibid, P 85

¹³Ibid, P22

1-8- Conditions de réussite

Nous savons que la première mission du contrôle de gestion sociale est de relier les objectifs RH aux indicateurs sociaux qui leur sont affecté afin d'en assurer l'atteinte dans les délais accordés. Ce qui revient à attribuer à cette étape une phase incontournable qui est la communication auprès du management opérationnel sur la relation qui existe entre la réalisation d'un objectif RH et la mesure de ses résultats dans l'organisation.

Les conditions de succès du contrôle de gestion RH reposent, sur une forte adhésion des acteurs opérationnels qui ont une relation et la charge directe des RH et de l'entreprise.

Parmi les critères qui conditionne la réussite du contrôle de gestion sociale, figurent ceux cités par J-P Taieb (2011)¹⁴ et qui sont :

a. La fiabilité du système d'information ressources humaines comme élément essentiel de la qualité du contrôle de gestion RH :

L'information des organisations rend les systèmes d'information des ressources humaines SIRH incontournables afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la direction des ressources humaines. Un SIRH est l'instrument qui permet d'assurer la communication de l'information sociale dans l'entreprise. Aujourd'hui, communiquer est essentiel afin d'éviter toutes obstacles pouvant entraver les échanges entre les acteurs sociaux par rapport aux indicateurs sociaux.

Le système d'information fournit les indicateurs pour pouvoir établir les tableaux de bord, suivre la réalisation des objectifs et distribuer l'information aux différents niveaux de la structure et en final permet de suivre les ratios de mesure des actions engagées pour alimenter le système de contrôle.

b. Implication des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO) :

Dans l'entreprise, plus précisément dans les domaines RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part

¹⁴ Taïeb.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale »,Op.cit , P241

entière ; ils sont les relais de la DRH afin de faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de performance.

Pour ce faire, le management par objectif est un levier puissant qui permet la contribution de chaque employé à la détermination des objectifs qui le concerne et des moyens par lesquels il espère atteindre ces objectifs, donc la direction par objectif tend à faire de chaque employé le dirigeant de son travail particulier.

La décentralisation permet la dynamisation et l'implication des groupes, ainsi une mise en place d'une organisation intelligente et performante.

Section 02 : La place du contrôle de gestion sociale dans la fonction

Ressource humaine

La création de valeur ajoutée est aujourd'hui encore le principal moteur du développement économique et social des entreprises. Les RH ont longtemps souffert, et souffrent encore, de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leur contribution à la performance humaine de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle elles se sont dotées d'outils de gestion de plus en plus performants.

Le contrôleur de gestion sociale est un nouveau métier, à la croisée de la gestion plus classique et des Ressources Humaines.

Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale supervise, contrôle et optimise l'ensemble des activités ressources humaines tel que les recrutements, la formation, la rémunération de même que les relations sociales à travers le règlement des litiges, la négociation, et toute autre activité tenant lieu de sociale.

Donc le contrôle de gestion sociale détermine son importance et sa place plus précisément dans les pratiques de la Gestion des ressources humaine.

2-1- Contrôle de gestion sociale sur la masse salariale

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, il est impératif que la charge la plus importante puisse être mieux suivie, La cellule suivra donc les indicateurs y relatifs tels que le ratio : masse salariale/ensemble des charges, sa composition (rémunérations, primes diverses, charges sociales patronales et leur évolution). De l'orientation générale

de l'entreprise, la cellule déclinera une stratégie en matière de structuration salariale collective et s'appliquera au suivi de celle-ci. Au titre de la masse salariale, les différents indicateurs qui pourraient se dégager permettront de suivre l'incidence des variations de l'effectif des salariés (effet d'effectif) l'incidence des entrées et sorties de personnel (effet de noria), les changements catégoriels ou effet de structure. La maîtrise de tous ces éléments concourent à la maîtrise de la masse salariale.

2-2- Contrôle de gestion sociale sur la rémunération

La rémunération est un élément central de la politique des ressources humaine, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Encor plus qu'hier, la rémunération devient un atout stratégique, est une opération très importante au sein de toute entreprise car elle constitue un moyen de motivation des salariés ce qui entraîne une augmentation de la productivité, il est nécessaire de mettre en œuvre le contrôle de gestion sociale pour permettre aux responsables de maintenir la gestion de leurs salariés.

La rémunération est l'un des moyens que possède l'entreprise pour attirer et fidéliser les ressources humaines en sein de l'organisation. A ce titre, la cellule veillera à la qualité de la rémunération qui sera mesurée par des ratios tels que celui de l'équité interne (contribution/rétribution), l'efficacité et la compétitivité externe par des techniques de benchmarking avec les entreprises évoluant dans le même secteur.

Grace à l'instauration du contrôle gestion sociale : La gestion des rémunérations permet de contrôler les évolutions et anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement. Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération. Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne : Le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard.

2-3- Contrôle de gestion sociale sur la formation

« La formation est l'ensemble des dispositifs proposée aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de

*l'organisation impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnels ».*¹⁵

La formation est : « *l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir adéquatement leurs taches actuelles et futures ».*¹⁶

De ce fait, La place du contrôle de gestion sociale dans la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

- L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités
- La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat ;
- La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé ;
- En effet, Le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement ;

2-4- Contrôle de gestion sociale sur la gestion des effectifs et des compétences

Il est nécessaire que l'entreprise dispose d'un organe de suivi de l'évolution des effectifs et des compétences afin que ceux-ci soient en adéquation avec la stratégie d'évolution de l'entreprise et qu'elle en dispose en quantité et en qualité souhaitées au moment désiré. Ainsi, la cellule qui viendrait à être créée sera chargée entre autres de faire l'état des lieux en termes d'effectifs et de compétences, en dégageant leur structure et leur mode d'évolution. Il convient ici d'analyser les métiers qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise et en assurer le plein développement. Aussi, les indicateurs qui pourraient être suivis sont : le taux d'encadrement, le coût moyen du recrutement, le taux de

¹⁵ CITEAUX.J-P, « gestion des ressources humaine : principe généraux et cas pratique », , Ed Armand colin, 4^{ème} édition ,2002, P113.

¹⁶ Peretti.J-P, « ressources humaines et gestion des personnes », Ed.Vuibert, paris, 2^{ème} édition, 1998, P88.

couverture des postes ou compétences stratégiques. Les éventuels écarts de compétences, pourraient être comblés par des actions appropriées telles que la formation, la mobilité, et toute autre action de réajustement.

2-5- Contrôle de gestion sociale sur la performance RH

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en œuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision que celui de sa communication interne, en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Le contrôle de gestion sociale s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés(en unités monétaires et physiques).

Avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement.

C'est pourquoi l'enjeu des DRH, est de montrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la création de valeur ajoutée dans les entreprises performantes.

2-6- Contrôle de gestion sociale sur le recrutement

*« Le recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de la régulation de la main d'œuvre. Il alimente aussi l'entreprise par des compétences nouvelles dont elle a besoin ».*¹⁷

La fonction de recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, délais et respect des contraintes budgétaires. De ce fait la place du contrôle de gestion dans le processus de recrutement repose sur la mesure des ratios tel que le délai d'embauche, taux de sélectivité, la qualité de recrutement...etc.

Conclusion

Le contrôle de gestion sociale tel que nous l'avons étudié dans ce chapitre met l'accent sur l'importance de la gestion des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale permet donc **d'informer** (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales) ; de **diagnostiquer** (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes) ; de **prévoir** (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et en anticipant les évolutions) ; de **gérer** (en améliorant la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH).

Le rôle du contrôle de gestion sociale est d'apporter un ensemble d'indicateur sociaux synthétisés sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation et de la fonction ressources humaines. Ce dernier fera l'objet du deuxième chapitre.

¹⁷ CITEAUX.J-P, Op.cit, P66.

Introduction

Le tableau de bord social est l'instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaines. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter.

De ce fait, ce premier chapitre est subdivisé en deux sections, la première section traitera les concepts générale sur le tableau de bord ressource humaine, la deuxième section sur le tableau de bord en tant qu'un outil de pilotage et d'aide a la performance de l'entreprise.

Section 01 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine

Dans cette section, nous allons aborder le cœur de notre travail qui est le tableau de bord, définir quelque termes relatifs à ce dernier.

1-1- Définitions du tableau de bord RH :

*« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ».*¹

*« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ».*²

*« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ».*³

➤ *« un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ».*⁴

¹ TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, , Paris, 6^{ème} Edition, 2011, P1.

² ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007, P634.

³ Guerrero.S, « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008.

⁴ ALAZARD C, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P539.

1-2- Rôle d'un tableau de bord social

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a du d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.⁵

➤ **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

➤ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives.

En privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

1-3- Les types de tableau bord

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission. Les membres

⁵ Ibid, P634-635.

des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs. Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel.

➤ **Au niveau stratégique**

• **Le tableau de bord prospectif**

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Le TBP a pour principales finalités :

- de communiquer la stratégie ;
- de focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- de décider les actions globales à entreprendre.

➤ **Au niveau opérationnel**

• **Le tableau de bord opérationnel**

Le tableau de bord opérationnel (ou de performance) fournit un état de la performance d'actions de l'entreprise. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance.

➤ **Au niveau tactique**

• **Le tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord de gestion aide les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets. Est destinés aux responsables d'équipes, le tableau de bord de gestion (ou tableau de suivi) rend compte de l'évolution de la performance de l'entreprise. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce

qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance.

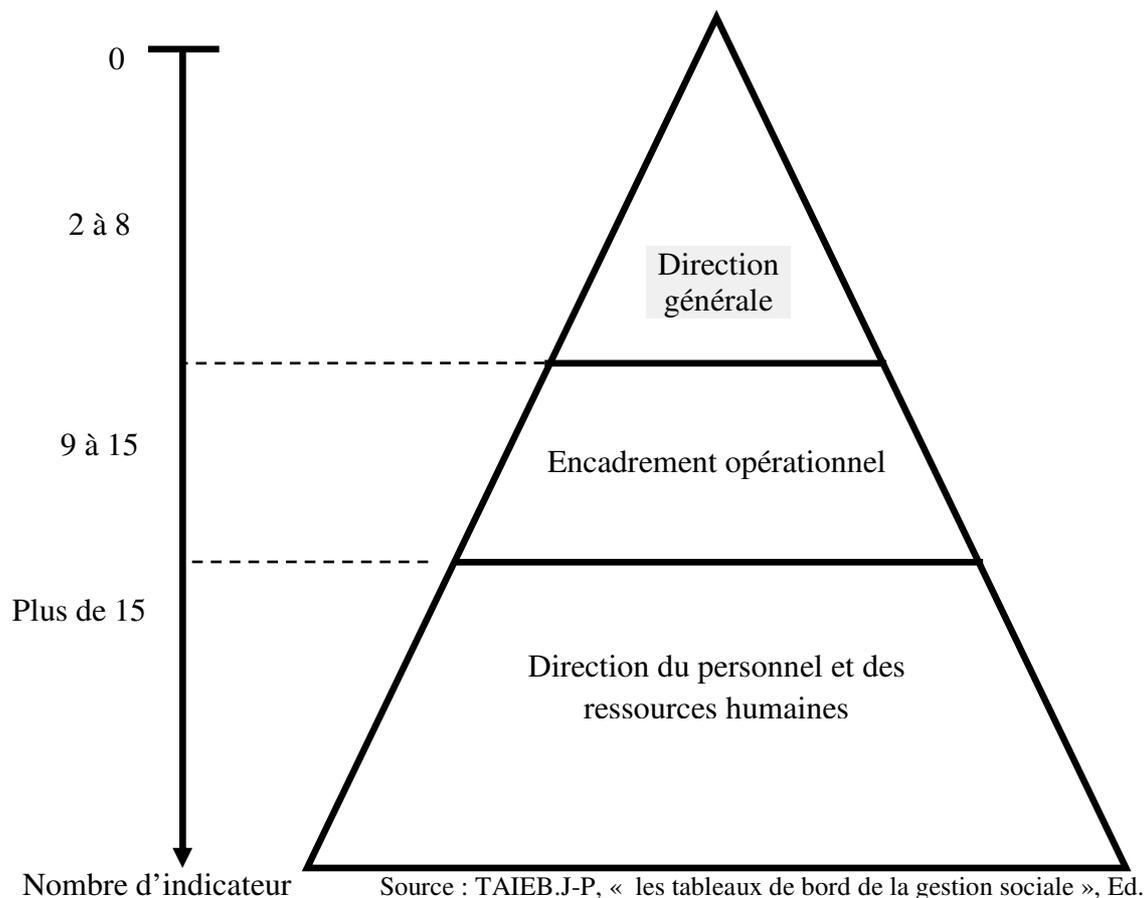
1-4- Les clients des tableaux de bord

Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).⁶

Ils sont au nombre de trois :

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

Figure N°03 : Les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins



⁶ TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011, P26-27.

1-5- Les caractéristiques d'un tableau de bord

D'après les définitions citées auparavant nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes:

- Le tableau de bord ressources humaines est un outil de pilotage: qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision;
- Le tableau de bord RH un flux d'information : outil fondamentale de collecte, traitement et la diffusion de l'information;
- le tableau de bord RH permet de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme;
- Le tableau de bord RH permet d'apprécier la performance de l'entreprise à travers des indicateurs pour atteindre les objectifs;
- L'actualisation: le tableau de bord établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel par ce que l'élaboration d'un Tableau de bord se fait chaque mois ;
- Le tableau de bord RH permet aux employés d'avoir des visions claires sur l'état actuel.

1-6-La construction d'un tableau de bord

La construction d'un tableau de bord RH passe par plusieurs étapes:

- **La première étape :**

Consiste à identifier la mission du responsable, chaque poste a sa fiche de poste en trouve exactement quelle est la mission de responsable c'est-à-dire quelle sont ses objectifs, ses clients, ses responsabilités, et les diverses tâches qu'il doit accomplir.

- **La deuxième étape :**

C'est la recherche des facteurs clés de succès (FCS), Il s'agit de retenir les points clés qui devront traduire les objectifs, par exemples : les effectifs et qualité de la production.

- **La troisième étape:**

Une fois les facteurs clés de succès déterminés, il y aura les paramètres de gestion (délais, coût ...).

- **La quatrième étape:**

Identifier les indicateurs, au minimum deux indicateurs pour un facteur clé de succès, qui doivent être : claires, moins nombreux possible, prédictifs, évolutifs, c'est à dire que l'indicateur doit suivre l'évolution de la stratégie.

- **La cinquième étape :**

Le choix des fréquences c'est-à-dire fixer la période pour calculer les indicateurs.

- **La sixième étape :**

C'est la mise en forme, c'est-à-dire, la forme à donner pour les indicateurs, par exemple, leur donner la forme d'un tableau, d'un graphe, de pourcentage ou bien une valeur brute.

- **La septième étape:**

Cette étape consiste à faire des tests. Après avoir établi le tableau de bord, on passe par une période d'essai qui sert à déterminer si ce dernier est pertinent.

Pour qu'un tableau de bord soit un outil de gestion et d'aide à la décision, et non pas un simple tableau rempli de données initiales, il faut respecter l'enchaînement de ces sept étapes.

1-7-Définition du reporting

Le reporting c'est une synthèse des TB, il permet de référer au supérieur hiérarchique, l'analyse du Tableau de bord et de pouvoir vérifier l'atteinte des objectifs annuels en terme de moyens que de résultat. En d'autre terme ce reporting permet d'explicitier et d'analyser les résultats présentés dans le tableau de bord.

Section 02 : Le tableau de bord, un outil d'aide au pilotage social et à la performance des ressources humaines

La performance des entreprises dans une économie où l'immatériel et le partenariat sont au cœur des processus demande un pilotage précis des ressources humaines. Le contrôle de gestion y participe par la construction d'indicateurs spécifique qu'il regroupe dans les tableaux de bord sociaux.

Concernant la performance de la fonction RH, elle peut recouvrir, selon dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques de GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise.

2-1- La notion de performance

➤ Définition

« La performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience consiste pour entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités et relations avec les résultats »⁷.

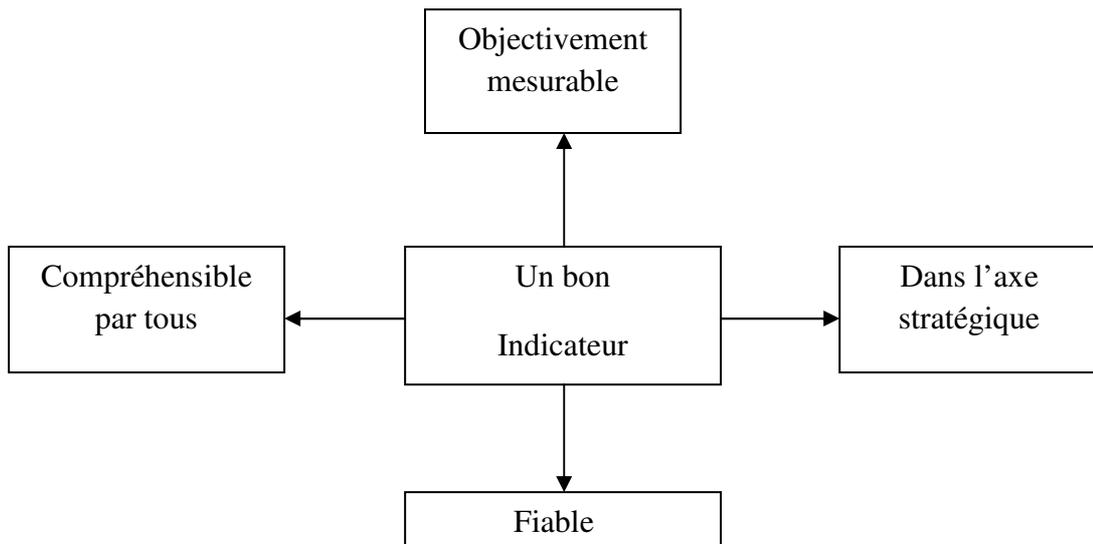
On utilise les indicateurs de performance pour évaluer le résultat d'une activité en même temps pour exprimer en terme de :

- Volume et qualité des prestations ;
- Efficience (relation instants et extrants) ;
- Efficacité (contribution des extrants à la réalisation des objectifs finaux) ;
- Rentabilité (rapport les couts et les extrants ou les objectifs finaux).

Ces caractéristiques sont synthétisées dans la figure suivante :

⁷ MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Ed. Organisation, Paris, 1998, P.182

Figure N° 04: Le choix d'un bon indicateur



Source : Martory.B, « Piloter les performance RH », Ed. LIAISON, France,2008,P41.

2-1-1- Les niveaux de performance

On distingue 2 niveaux de performance⁸

➤ l'efficacité

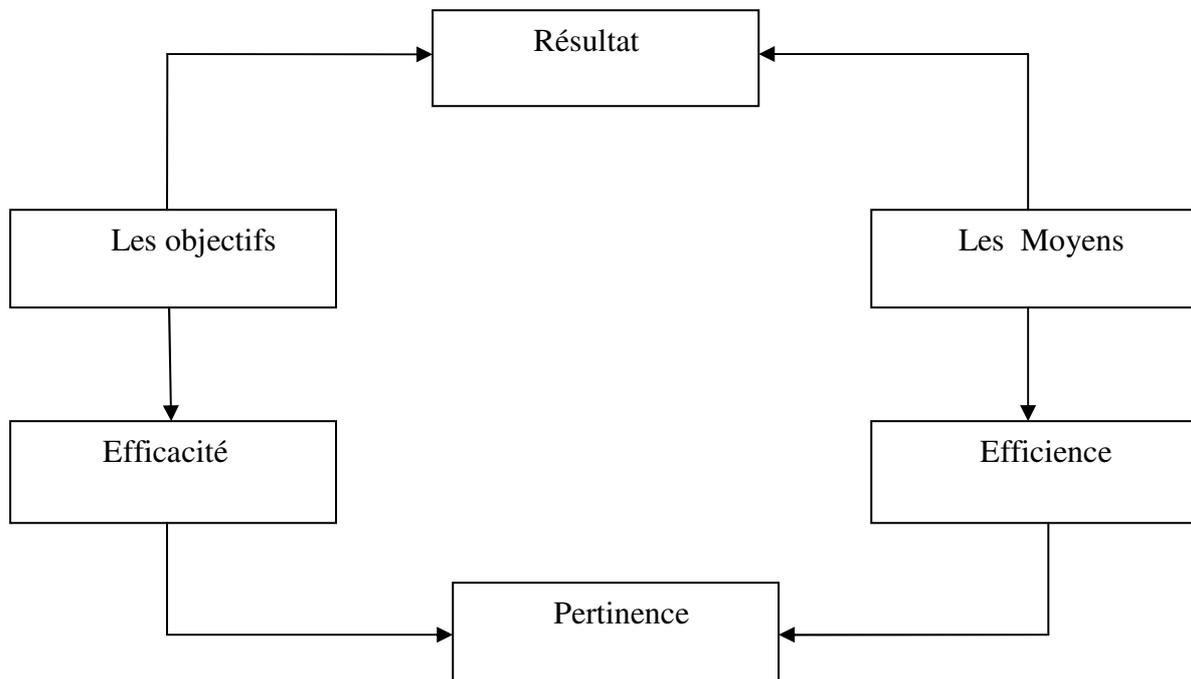
C'est le degré d'atteint les objectifs tracer par l'organisation c'est à dire l'appréciation périodique de la performance.

➤ l'efficience

Est le rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre pour les obtenir.

⁸ Martory.B, « piloter les performance RH », Ed. LIAISON, France, 2008, P21.

Figure N°05 : Les niveaux de performance



Source : Martory.B, « piloter les performance RH », Ed. LIAISON, France, 2008, P21.

2-1-2- Les cinq raisons de mesurer la performance et de piloter

Les raisons pour mesurer la performance humaines elles sont cumulative et expriment un projet de pilotage total des performances sont les suivantes⁹ :

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose de cibler, d'afficher pour conduire sa mission ;
- Chaque salarié a des repères pour baliser ces progrès : il peut de situer à tout moment son cheminement vers le cible ;
- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances ;
- Des informations objectives permettant de déterminer les salaires de performance ;
 - Les organisations qu'ont mise en place des formes de rétribution de performance disposent d'outil objectif de détermination des salaires de performance.
- Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

⁹ Martory.B, « Piloter les performance RH», Op.cit, P37.

2-2- Les principes généraux de mesure de la performance

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelque règle:

- **Les principes :**

- ✓ doivent alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérents les une avec les autres;
- ✓ doivent être avant tout mesuré la qualité des processus non les personnes;
- ✓ doivent être orientés vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise dans sa globalité.

- **Comment faire attention aux mauvaises mesures**

- ✓ Etre fondé sur la comptabilité et les budgets;
- ✓ toujours tournés vers le passé ;
- ✓ centrés sur la productivité et non le besoin ;

2-3- Les types de performance RH

Revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

➤ **Performance administrative de la fonction RH**

Relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

➤ **Performance opérationnelle de la fonction RH**

Relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

➤ **Performance stratégique de la fonction RH**

C'est l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2-4- La notion du pilotage sociale

Le système de pilotage participe à la mise en cohérence des différentes actions RH inscrite dans les plans actions opérationnels, il s'inscrit dans une logique à court terme, moyen et long terme, les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir.

Le but étant de piloter l'adaptation, le changement nécessaire et de mieux contrôler les incertitudes.¹⁰

2-4-1- Définition

« Pilotage le social c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction des ressources humaines n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation ». ¹¹

2-4-2- Les dimensions du pilotage

On peut distinguer trois dimensions du pilotage

➤ la dimension informationnelle

S'informer de l'état du système d'information pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus. Le manager chargé de piloter l'entreprise, doit disposer d'un certain nombre d'informations afin de prendre les meilleures décisions.

➤ le contrôle négatif

C'est le fait d'empêcher les possibilités qui ne correspondent pas au but voulu de se produire. Le contrôle négatif est appelé aussi car un manager anticipe les situations futures avant leurs réalisation contrôle négatif est appelé aussi « contrôle préventif ».

➤ le contrôle positif

C'est le fait de favoriser, d'encouragé et de promouvoir les possibilités voulues.

Le pilotage social s'est basé sur l'utilisation des indicateurs

¹⁰ Imbert. Joëlle, « les tableaux de bord RH », Ed.Organisation, Juin, 2007, P.28.

¹¹ Martory.B, crozet.D, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », Ed DUNOD, 8^{ème} Edition, 2013, P.15.

2-5- Définition d'un indicateur

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». ¹²

2-6- Conditions de pertinence des indicateurs

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles ¹³.

- La définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
 - Les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs ;
- Pour être utile et pertinent, un indicateur doit avoir plusieurs qualités :
- Etre quantifiable et mesurable ;
 - Etre fiable dans sa mesure et simple à renseigner ;
 - Etre claire et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
 - Etre consolidable ;
 - Etre lié à une référence, une norme, un historique ;
 - Etre utilisable en temps réel.

De ce fait, les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux, d'autant que les moyens informatiques permettent de multiplier à l'infini, les mesures et les calculs.

2-7- Les trois rôles d'un indicateur social

Les trois rôles d'un indicateur social sont résumés comme suit ¹⁴

➤ Informer

Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.

➤ Diagnostiquer

Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il ya entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

¹² ALAZARD.C, SEPARI.Sabine, « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, paris, 2007, P643.

¹³ Ibid, P645

¹⁴ TAIEB.J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed. DUNOD, Paris, 6^{ème} Edition, 2011, P43.

➤ **Prévoir**

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

2-8-La forme des indicateurs

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants¹⁵

➤ **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 respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

➤ **les graphiques**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

¹⁵ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P641-642.

- Histogramme.
- Graphique en "camembert".

➤ les clignotants

Ce 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.

2-9- Les principaux indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale seront abordés en fonction des différents domaines de la GRH et de sa problématique.

➤ Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des RH.

Tableau N°02 : Les indicateurs structurels

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

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consultés.

➤ Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements

fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

Tableau N° 03 : Les indicateurs de recrutement

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

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consultés.

➤ Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne, elle est stratégique pour l'entreprise car elle permet l'adaptation aux changements sous la responsabilité de la FRH, cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission. Les indicateurs les plus utilisés sont:

Tableau N°04: Les indicateurs de formation

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

Source : Elaboré par nous même a l'aide des ouvrages consultés.

➤ Les indicateurs de rémunération

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale se subdivise en trois sous-ensembles :

- **Contrôle de la politique de rémunération**

Il concerne l'appréciation de la politique de salaire et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier).

- **Contrôle de la masse salariale**

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

- **Contrôle du système paie**

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

Les principaux indicateurs sont:

Tableau N°05: Les indicateurs de rémunération

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Rémunération moyen	Masse salariale / effectif moyen.	Mesure le salaire moyen.
Ratio d'accroissement des rémunérations	pourcentage annuel d'augmentation de l'entreprise / pourcentage annuel d'augmentation des salaires au niveau sectoriel.	Mesure la hausse des rémunérations annuelles.
Ratio de progression de pouvoir d'achat	Indice des salaires / indice des prix.	Si ratio = 1: le pouvoir d'achat stable. Si ratio est > 1 cela signifie l'augmentation du pouvoir d'achat, Si ratio inférieur à < 1 c'est que le pouvoir d'achat à baisser.
Ratio de la hiérarchie des salaires	Salaire moyen catégorie «mieux payé» / salaire moyen catégorie «salaires plus faibles».	Compare entre les salaires les plus hauts et els salaires les plus bas.
Ratio de promotion	Nombre de promotion annuelle / effectif.	Mesure le taux du personnel promu dans l'année.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consulté.

➤ **Les indicateurs du climat social**

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentale on à: la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

Tableau N°06 : Les indicateurs du climat social

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Turn over	<ul style="list-style-type: none"> • Nombres de départ durant l'année / effectifs moyen. 	Mesure la rotation du personnel.
Taux de démission	<ul style="list-style-type: none"> • Total des démissions / total des départs. • Nombre d'embauche / nombres de départs volontaires 	Mesure le taux de démission.
Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> • La durée totale d'absentéisme / effectif total • Nombre d'absents / effectif total 	Mesure le taux d'absentéisme.

Source : Elaboré par nous même a l'aide des ouvrages consulté.

➤ **Les indicateurs de conflictualité**

Le conflit est la perturbation du climat social au sien de l'entreprise. Plusieurs indicateurs sont mis en œuvre afin de mesurer les situations conflictuelles dans l'entreprise.

Tableau N°07 : Les indicateurs de conflictualité

Ratios	Mode de calcul	interprétation
Conflictualité (grève)	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquences : Nombres de manifestation d'antagonisme ouvert. 	Mesure de l'ampleur du mouvement conflictuel.
Concentration	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de grévistes / effectifs de la période 	Mesure le taux de grévistes.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consulté.

Conclusion

La mise en place d'un système de pilotage des ressources humaines révélateur de la performance des processus RH et de l'adaptation du capital humain s'impose comme une nécessité. En s'impliquant dans le processus de pilotage de l'entreprise, la DRH démontre sa contribution à la création de valeur économique et favorise la prise en compte des indicateurs de création de valeur intellectuelle et sociale.

Les tableaux de bord contribuent grandement à apporter des normes directrices en ce sens qu'ils véhiculent toutes les valeurs des référentiels internes et externes.

Le chapitre suivant sera intitulé sur le tableau de bord ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL El-kseur, dans le but de répondre a notre sujet de recherche.

iiIntroduction

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise économique CEVITAL pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. CEVITAL est un groupe qui se dote de moyens humains et matériels pour survivre à la concurrence internationale.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme RH, elle pourrait s'appuyer sur les tableaux de bord ressources humaines en tant qu'outil d'analyse et de pilotage.

Pour répondre apporter des pistes de réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas à travers laquelle nous explorerons la conception et l'analyse des tableaux de bord RH dans une entreprise algérienne (CEVITAL El-kseur).

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. Une première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil afin de recueillir les informations de base (historique, date de création, effectif, organigramme, ...).

Une deuxième section est destinée à l'analyse des données collectées lors de la distribution d'un questionnaire à l'ensemble du personnel du service RH. L'objectif étant de comprendre les étapes de conception d'un tableau de bord RH, les indicateurs utilisés et leur interprétation.

La structure du guide d'entretien : Nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient 18 questions, ce dernier comportant deux axes (Voir annexe N°01) :

L'axe (1) : regroupe les informations concernant l'effectif de l'entreprise par (sexe, grade, types de contrat de travail et âge), et la date de création de cette dernière.

L'axe (2) : retrace les informations liées au tableau de bord ressource humaine au sein de l'entreprise CEVITAL unité El-kseur. Cet axe contient 16 questions, son but est de mieux comprendre le tableau de bord RH, son rôle dans l'entreprise et les indicateurs utilisés.

Section 01 : Présentation d'organisme d'accueil

1-1-Historique

L'unité **COJEK SPA d'EL KSEUR**, est un témoin privilégié des mutations qu'à connue l'économie algérienne de l'indépendance du pays à ces jours, plus particulièrement la rupture avec le système économique socialiste planifié et le passage au système d'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur qui est survenue au début des années 1990.

Depuis l'indépendance de l'Algérie, l'industrie agroalimentaire générale a subi des transformations très profondes qui ont influencés les multiples activités qu'elle englobait, chacune bien sûr suivant ses spécificités.

Nous pouvons distinguer trois phases marquantes de l'évolution de l'unité **cojek el-kseur** qui se présentent comme suit :

➤ **phase 1 (1978 à 1990) de l'indépendance au passage à l'économie de marché**

Toutes les transformations subies par l'unité **cojek el-kseur** durant cette phase dans le contexte de l'économie socialiste obéissaient principalement aux politiques et plans centralisés de l'état et des organes centraux de gestion dépendaient **cojek**. c'est à dire dans les premiers temps la "SOGEDIA" et puis le groupe "E.NA.JU.C" suite à la restructuration de la "SOGEDIA" au début des années 1980

➤ **phase 2 (1990 à 2006) avant la privatisation**

Les faits marquants durant cette phase ont été successivement le changement brusque du système économique algérien, c'est à dire le passage à l'économie de marché et la fin du monopole des entreprises étatiques, par ailleurs, la filialisation des unités détenues par le groupe "E.N.A.GUC3" en 1977 et ainsi la création de la filiale **cojek EPE-SPA** qui regroupait l'unité d'el-kseur et celle de **TAHCR a jijel** ainsi que le lancement d'une démarche de mise à niveau de ces unités afin de préparer leur privatisation, enfin un des faits marquants de cette phase est le lancement de l'activité eau fruitée qui a coïncidé avec la filialisation des unités "ENA.JUC".

➤ phase 3 (2006 à ce jour) après la privatisation

l'unité de production de jus de fruits **COJEK** à été racheter par le groupe **CEVITAL** dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en plan d'investissement à été consentie à moderniser l'outil de production de jus de fruits **COJEK** donc après le 22 novembre 2006 l'unité EL KSEUR fait actuellement partie du groupe **CEVITAL** détenue à 100% par celle ci en tant que filiale dont le statut juridique est une société par action (SPA) .

1-2-Situation géographique

L'unité C.O.J.E.K. est située dans la commune d'EL KSEUR, à 25Km du chef lieu de Bejaia et à quelque mètre de la zone ferroviaire, elle est implantée dans une région à vocation agricole à droite de la route nationale N°26 liant ALGER-BEJAIA.

Tous ces caractères lui confèrent un emplacement stratégique favorable facilitant les opérations d'approvisionnement et de distribution des produits.

1-3- Activité de l'unité

L'activité de l'unité est la fabrication et de la commercialisation de plusieurs produits, à savoir les jus sous la marque TCHINA (bouteille en verre et PET) et le TCO et des conserves de fruits (Confiture d'abricot, Concentré et double concentré de tomate, conserve d'Harissa...etc.).

Sa capacité de production est de 20 000 et 32 000 bouteilles/heure de jus, respectivement pour la bouteille verre 0,25l et PET 01l et 4 à 6 tonnes/heures pour les conserve.

1-4-Organisation de l'unité

L'entreprise comporte les différents services suivants :

1-4-1-La direction

Son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'unité, la coordination et l'encadrement des différents services afin d'aboutir à une meilleur fonctionnalité administrative de l'entreprise.

1-4-2- Service administratif

Ce service est chargé d'exercer trois fonctions principales :

➤ **Gestion du personnel**

Qui consiste à :

- Suivre la carrière des employeurs ;
- Recruter le personnel.

➤ **Gestion des œuvres sociales et paies :**

- D'assurer la protection sociale du personnel ;
- Assurer le pointage des employeurs ;
- La déclaration des renseignements des travailleurs au service comptabilité pour déterminer le salaire de chacun selon leur fonction.

➤ **Moyens généraux**

- Assurance du patrimoine de l'unité.

1-4-3- Service commercial :

Il s'occupe des ventes et des achats, il comprend les deux sections suivantes :

- Section vente : elle se charge de la vente des produits ;
- Section d'achat : elle se charge de l'achat de la matière première et d'emballage.

Remarque

Tous les mouvements de stocks, entrées et sorties (matière première, emballage, produits finis ou semi finis...) sont justifiés par des documents (bons de sortie ou de réceptions, bon de commande ; facture d'achat ou de ventes et les demandes de paiement), dont un exemplaire de est destiné au service comptabilité.

1-4-4- Service comptabilité

Section ayant pour rôle d'enregistrer, de contrôler, et d'exécuter toutes les opérations d'entrées et de sorties de fond, comme elle permet de suivre l'évolution financière de l'entreprise. Trois sections reliées travaillent pour ce service :

➤ **section comptabilité générale**

- Elle s'occupe de la tenue de la comptabilité ;
- Imputation de pièces comptables de paiement ;
- Tirage de documents comptable du mois ;
- La saisie des écritures sur journaux auxiliaires : journal d'achat ;
- tirage de documents comptable du mois ;
- règlement de facturation, 6établissement des effets de paiement (chèque, ordre du vivement) ainsi que le suivi du trésorier, et enfin établissement du bilan du mois mensuelle et annuel.

➤ **Section comptabilité commerciale**

Elle s'occupe essentiellement du suivi des comptes. Elle a un caractère industriel et commercial, réalise des ventes en produits fabriqués par elle-même et des ventes en état considéré comme marchandise vendue.

➤ **Section comptabilité de matière**

Elle est chargée du suivi de tous les mouvements de stock (entrés, sorties) de la matière première, marchandise, pièces détaché, fourniture du bureau, produit semi-fini, produit fini ; emballages, analyse du compte d'achat, suivi des inventaires et l'arrêt des balances mensuelles du stock.

1-4-5- Service production

Son rôle est de :

- ❖ Transformer la matière première en produit fini ; il est constitué en trois zones :
 - Hall de réception de la matière première ;
 - Hall de production (ou il y a toutes les chaînes de production) ;
 - Zone tampon, pour le stockage des produits finis.

Ce service est en relation directe avec le service commercial.

1-4-6-Service laboratoire

Il assure le contrôle qualité de la matière première, des produits finis, intrants et auxiliaires technologiques ainsi que l'analyse des eaux. Le personnel est composé d'un responsable du laboratoire et de deux contrôleurs qualité.

1-4-7-Service maintenance

Chargé de la réparation, de l'installation des équipements et confection, commande de pièces de rechanges. Ce service comprend :

- atelier électricité avec un personnel qualifié ;
- atelier mécanique ;
- atelier soudure avec un personnel qualifié ;
- un magasin de stock de pièces de rechanges.

Ce service se divise en deux équipes :

- a) Équipe d'intervention : intervient pour réparer les pannes qui surviennent au cours de la fabrication.
 - b) Équipe de prévention : son rôle est la prévention des équipements de production.
- Chacune de ces équipes est formée de mécaniciens, soudeurs et électriciens.

1-4-8- Service hygiène et sécurité

L'hygiène est primordiale dans toute industrie agroalimentaire ; voici quelques règles d'hygiènes :

- Propreté du personnel dans la chaîne de production,
- Porte obligatoire de blouses,
- Défense de rapporter dans le hall de production tout ce qui peut contaminer le produit,
- défense de fumer,
- nettoyage d'équipements de fabrication chaque fin de travail,
- Interdiction d'entrée de toute personne étrangère sans motif et autorisation.

Ce service

- Assure la sécurité du patrimoine et celle des travailleurs ;

- Il apporte les premiers soins aux travailleurs ;
- Il fait plus de prévention que d'intervention.

1-5-Adhésion aux valeurs du groupe CEVITAL

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel :

1. Ecoute et Respect
2. Intégrité et Transparence
3. solidarité et Esprit d'équipe
4. initiative et persévérance
5. Courage et Engagement de performance

1-5-1-Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

1-5-2-Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

1-5-3-Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

1-5-5-Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

1-5-5-Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

1-6-Les objectifs et les missions de COJEK

Les objectifs de COJEK dans le cadre du statut sont les suivant :

- Exploiter, gérer et développer les activités de production de jus, de conserve de tomate et de la confiture ;
- procéder à l'étude du marché et de suivre l'évolution ;
- Elaborer et réaliser les plans annuel et pluriannuel de production et vente;
- concourir à la formation de son personnel;
- Mettre en place et développer un système de gestion en vue de la satisfaction des besoins nationaux et maintenir en performance des stockes statiques tant en matière qu'en produit.

Méthodologie de recherche

pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien.

pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au responsable du service RH dans l'entreprise CEVITAL dont l'objectif d'apprécier et mettre en claire l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée du 02 avril 2016 jusqu'a 02 mai 2016. dans cette periode nous avons effectué 8 visites à CEVITAL.

Section 02 : Analyse des données et interprétations des résultats

2-1-Informations relatives au personnel de l'entreprise

2-1-1-La répartition de l'effectif entre 2014 et 2016

L'évolution des effectifs durant les années 2014 à 2016 est résumée comme suit :

Tableau N° 09: répartition de l'effectif total de l'entreprise SPA CEVITAL

	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Effectif	332	295	267

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise CEVITAL est en baisse continue et ce de 2014 à 2016. dont l'effectif est estimée à 332 salariés en 2014 dont l'effectif est de 267 salariés en 2016. Ceci peut-être expliqué par le fait que l'entreprise CEVITAL s'est engagée dans une stratégie de maîtrise des coûts à travers la réduction des effectifs. Rappelons aussi que la variation de l'effectif revient aux décisions personnelles des salariés et qui sont dues à des raisons diverses (démissions, départ en retraite, abandon de poste, décès...etc.).

2-1-2-La répartition de l'effectif par qualification entre 2014 et 2016

Tableau N°10 : La répartition des effectifs par qualification

	2014		2015		2016	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Agent d'exécution (Ouvriers)	240	72%	210	71%	186	70%
Agents de maîtrise (Techniciens)	77	23%	69	23%	66	25%
Cadres	15	5%	16	5%	15	6%
Total effectif	332	100%	295	100%	267	100%

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on constate que l'effectif de CEVITAL est dominé en par la catégorie "agent d'exécution" avec un taux 72% pour l'année 2014 et 70% pour l'année 2016.

La catégorie "agent de maîtrise" vient en deuxième place avec un taux de 23% en 2014 et 25% en 2016. La catégorie "cadre" ne représente que 5% en 2014 et 6% en 2016.

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise CEVITAL qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production. Les agents de maîtrise assurent le pilotage opérationnel. Tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique et la liaison entre l'unité d'el-kseur et l'entreprise mère sise à l'arrière port de Bejaia, ce qui explique leur nombre réduit.

2-1-3- La répartition des effectifs par type de contrat de travail

Tableau N°11 : La répartition des effectifs par type de contrat de travail.

	2014	%	2015	%	2016	%
CDI (permanents)	285	85,84	272	92,20	265	99,34
CDD (non permanents)	47	14,16	23	7,80	2	0,66
Total	332	100	295	100	267	100

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des travailleurs sont liés à l'entreprise par des contrats à durée indéterminée CDI. En effet, en 2014 le nombre des salariés à CDI est de 285 salariés soit un taux de 85,84 %; contre 265 salariés CDI en 2016 soit un taux de 99,34%.

Les salariés travaillant avec un contrat à durée déterminé CDD ne représente qu'un taux de 14,16% en 2014 et un taux de 0,66% en 2016.

La préférence de l'entreprise CEVITAL pour le contrat à durée indéterminée reflète, d'une part, la volonté de l'entreprise à veiller à préserver son capital humain, les compétences acquises et préserver son capital d'expérience. D'une autre part, l'entreprise essaie de fidéliser son personnel en leur assurant un poste d'emploi longue durée et de nourrir le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise.

2-1-4- La répartition des effectifs par tranche d'âge

Tableau N°12: La répartition des effectifs par tranche d'âge.

	2014	2015	2016
< 25 ans	05	04	03
[25 29 ans]	15	16	17
[30 34 ans]	69	68	57
[35 39 ans]	115	94	85
[40 44 ans]	105	92	86
[45 49 ans]	14	14	14
[50 54 ans]	05	05	04
[55 59 ans]	04	02	01

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

A partir du tableau nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 35 et 39 ans avec un taux de 35% en 2014 (32% en 2016) et celles entre 40 et 44 ans avec un taux de 32% en 2014 (32% en 2016).

Le ciblage de cette tranche d'âge peut-être expliqué par le fait que l'entreprise SPA CEVITAL s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de coûts relatifs à la formation et à l'apprentissage. Egalement, les personnes appartenant à cette tranche d'âge, entre 35 et 44 ans, sont plus productives et plus susceptibles d'être motivées surtout qu'elles sont encore éloignées de l'âge de retraite.

2-1-5- La répartition des effectifs par Sexe

Tableau N°13 : La répartition des effectifs par sexe

	2014	%	2015	%	2016	%
Femme	12	3,61	10	3,39	10	2,98
Homme	320	96,39	285	96,61	257	97,02
Total	332	100	295	100	267	100

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Les données du tableau ci-dessus qui représente la répartition de la population d'étude selon le sexe, montrent que l'effectif de l'entreprise CEVITAL est composé d'hommes à raison de 97,02% en 2014 contre uniquement 3,61% de femmes. Mêmes statistiques pour les années 2015 et 2016.

Cette prédominance du sexe masculin peut être expliquée par rapport aux difficultés qui freinent le recrutement des femmes. Parmi elles, nous citerons :

- Les restrictions à la mobilité : la mobilité est considérée comme étant un obstacle pour les femmes surtout la mobilité géographique. Rappelons aussi que l'entreprise CEVITAL est située dans la zone d'activité d'El-kseur, une zone isolée et éloignée des habitations.
- Il y a des métiers réservés aux hommes : la majorité des hommes, même les femmes considèrent que certains métiers sont réservés aux hommes. cela cadre avec le secteur d'activité de CEVITAL qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire.
- L'organisation de travail adoptée par CEVITAL est inadaptée pour les femmes, le système de 3*8 heures. Ce mode de travail favorise beaucoup plus les hommes en fonction de leur qualification de base (production, maintenance, mécanique, ...) et en fonction des horaires de travail, plus particulièrement le travail de nuit. Rappelons que la législation du travail, plus précisément l'article 29 du code de travail¹, interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

Par ailleurs, le travail des femmes au sein de l'entreprise CEVITAL se résume aux tâches administratives.

¹ Loi n°90-11 du 21/12/1990. <http://www.mfdg.gov.texte réglementaire>.

2-2- Informations relatives au tableau de bord RH

2-2-1-Décision d'élaboration du tableau de bord RH

L'entreprise SPA CEVITAL procède mensuellement à l'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines regroupant les données de toutes ses unités. En effet, chaque unité recense les données propres à elles et calcul les indicateurs demandés. Ensuite, l'entreprise SPA CEVITAL procède aux regroupements des données recueillies dans un seul et même tableau de bord RH.

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'unité d'El-kseur pour cause d'accès à l'information relative aux ressources humaines. De ce fait, et afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes basées sur la partie du tableau de bord préparée par l'unité d'El-kseur et destinée au service RH CEVITAL en de rédiger un seul et même rapport pour les unités.

Ainsi, la décision d'élaboration et le choix des indicateurs est prise conjointement entre la direction générale et service RH donc il y a une collaboration entre les deux acteurs.

2-2-2-Objectifs de l'élaboration du tableau de bord RH par l'entreprise:

L'entreprise CEVITAL est consciente de l'importance de l'élaboration du tableau de bord RH qu'elle définit comme un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

L'entreprise CEVITAL procède à l'élaboration d'un tableau de bord ressource humaine pour des raisons diverses. Parmi elles nous citons :

- Avoir une vision détaillée de la situation actuelle du service RH
- Permettre le suivi de l'atteinte des objectifs fixés au préalable.
- Fournir aux responsables une visibilité sur les réalisations et les prévisions.
- Servir d'outil et de guide pour la prise des décisions.

2-2-3-Acteurs intervenants dans l'élaboration du Tableau de Bord RH :

L'élaboration d'un tableau de bord RH exige l'intervention de plusieurs acteurs. Concernant, l'entreprise CEVITAL, l'acteur chargé de la collecte d'information est le DRH lui-même. Toute les informations recueillies dans les tableaux de bord RH sont destiné a la direction générale.

2-2-4- Rapport d'activité RH :

Le tableau de bord est réalisé à la fin de chaque mois. Afin de mieux exploiter les données qu'il contient, un rapport d'activité est rédigé et remis à la direction. En effet, le rapport reprend les principaux indicateurs, rappelle les objectifs de la réalisation du tableau de bord RH et établie un comparatif entre les périodes. La lumière est mise sur les indicateurs critiques afin de permettre de proposer des actions correctives et de faciliter la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines.

2-3-Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL

Lors de l'élaboration de son tableau de bord RH, l'entreprise CEVITAL El-kseur suit certaines étapes dont :

➤ Détermination des buts du tableau de bord

Cette étape consiste en :

- La maîtrise des effectifs et de la masse salariale par rapport aux budgets alloués ;
- Le suivi des indicateurs de gestion dans le domaine des ressources humaines ;
- De fournir au final aux managers les outils d'aide à la décision qu'ils inscrivent leurs actions dans une perspective d'amélioration continue ;

➤ Le choix des indicateurs

La sélection des indicateurs relève souvent des responsables RH, en fonction des problèmes détectés par ses derniers. Il s'agit d'une étape particulièrement délicate dans la mesure où il convient de retenir des indicateurs permettant de rendre compte le plus fidèlement possible.

➤ **Organiser la hiérarchie du pilotage**

Lorsque la décision d'élaborer un tableau de bord RH est prise, le DRH fixe les indicateurs clés qui concordent avec les objectifs de tableau de bord (ex : indicateur d'absentéisme). Chaque chef de service est informé du déclenchement du processus et s'apprête à fournir les informations nécessaires.

➤ **Définir les fréquences de réalisation**

Cette étape consiste à fixer une fréquence de réalisation, c'est à dire décider de la période pour laquelle seront calculés les indicateurs. la fréquence de réalisation peut être : mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Dans le cas de CEVITAL El-kseur, la fréquence de réalisation est mensuelle vu que l'effectif de l'entreprise est important.

➤ **Identifier les sources de données**

La réalisation d'un tableau de bord RH exige le recours à des sources de données. Dans le cas de l'entreprise CEVITAL El-kseur, les principales sources d'information sont : le logiciel de paie, les modules de gestion du personnel, les rapports du service RH, le DRH lui-même (masse salariale, classement par catégorie socioprofessionnelle, par sexe, par ancienneté, par âge, absentéisme, ...)

➤ **Transmettre le tableau de bord aux différents services**

Les données qui permettent de calculer les indicateurs qui composent le tableau RH sont collectées via le réseau intranet. Chaque responsable de service se voit assigné une série de données à transmettre qu'il partage sur le réseau.

2-4- Les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise SPA CEVITAL El- kseur cojek(Exemple comparatif entre Janvier 2016 et janvier 2017)

En fonction des besoins des entreprises, on définit les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs. Et parmi les indicateurs que l'entreprise CEVITAL El-kseur à utilisés sont :

2-4-1-Turn over

- **Définition**

Le Turn-over est un indicateur de type quantitatif, il est défini comme la rotation de la main d'œuvre, mouvements d'entrées et de sorties des salariés, dans une entreprise. Il mesure par le rapport entre le nombre d'entrées ou de sorties au cours d'une année et l'effectif totale moyen.

- **Source d'information**

- Administration du personnel.

- **Mode de calcul**

Comparaison entre Janvier 2016 et janvier 2017.

Tableau N°14: Exemple de calcul du taux turn over (Voir Annexe N°04 / 05)

Ratio	Année	Mode de calcul	Calcul
Turn over	Janvier 2016	$\frac{\text{Nombre de départ au 31/01/2016}}{\text{effectif moyen Janvier 2016}} \times 100$	$\frac{1}{302} = 0,33\%$
	Janvier 2017	$\frac{\text{Nombre de départ 31/01/2017}}{\text{Effectif moyen Janvier 2017}} \times 100$	$\frac{2}{265} = 0,75\%$

Source: Etablit par nos soins à partir des données fournies par CEVITAL EL-kseur.

D'après des résultats dégagés par les calculs on remarque qu'il y a une augmentation du mois janvier 2016 par rapport au mois janvier 2017 avec un taux de 1,27%. mais ce reste c'est un faible taux car il ne dépasse pas 5% malgré l'augmentation du nombre de départ.

en janvier 2017. Un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs.

2-4-2-Taux d'absentéisme

- **Définition**

C'est un indicateur quantitatif, il est la clé de motivation du personnel. Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail.

- **Source d'information**

- Direction des ressources Humaines.

- **Mode de calcul**

Comparaison entre Janvier 2016 et janvier 2017

Tableau N°15 : Exemple de calcul du taux d'absentéisme (Voir Annexe N°06/07/11/ 12)

Ratio	Année	Mode de calcul	Calcul
Taux d'absentéisme	Janvier 2016	$\text{volumé horaire mensuel global} = \text{volumé horaire théorique} \times \text{effectif}$ $\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{total d'absentéisme}}{\text{volumé horaire mensuel global}} \times 100$	$173,33 \times 267 = 46\,279,11$ $\frac{2\,643,65}{46\,279,11} \times 100 = 5,71\%$
	Janvier 2017	$\text{volumé horaire mensuel global} = \text{volumé horaire théorique} \times \text{effectif}$ $\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{total d'absentéisme}}{\text{volumé horaire mensuel global}} \times 100$	$173,33 \times 265 = 45\,932,45$ $\frac{1\,543,99}{45\,932,45} \times 100 = 3,34\%$

Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par CEVITAL EL-kseur.

On remarque que le taux d'absentéisme de l'entreprise CEVITAL l'unité de El-kseur a enregistré une légère baisse du mois janvier 2016 par rapport au janvier 2017

avec un taux de **-0.33%**, les absences en mois de janvier 2016 peut être à cause du vieillissement du personnel salarié, des problèmes de santé, des accidents de travail comme le montre les annexes N° 08 et 09 relatifs au mois de janvier pour les deux années 2016 (au niveau du service .maintenance) et 2017 (au niveau du service production).

Les recommandations proposées par le DRH de l'entreprise sont :

- Analyser les causes d'absence dans le but de leur trouver des solutions.
- Veiller à ce que les salariés bénéficient de leur droit en terme de congé dans les délais et ce afin de limiter les absences causés par la fatigue physique et morale du salarié.
- Détecter les sources de démotivation en termes de rémunération.
- Essayer de communiquer avec le salarié afin de vérifier si l'origine de l'absence n'est pas due à la situation familiale de ce dernier (problèmes personnels).

2-4-3-Taux de gravité

- **Définition**

La gravité de l'accident se base sur le nombre de jours calendriers d'incapacité de travail par rapport à tous les accidents survenus à un groupe de travailleurs pendant un an.

C'est par rapport à la gravité des accidents de travail es ce que c'est des accidents grave.

- **Source D'information**

- Service sociale

- **Mode de calcul**

Comparaison entre janvier 2016 et janvier 2017

Ratio	Année	Mode de calcule	Calcule
Taux gravité	Janvier 2016	$\frac{\text{Nombre d' jour d'arrêts} \times 100}{\text{Nombre d'heures travaillé}}$	$\frac{7 \times 1000}{41\ 856.11} = 0,17$
	Janvier 2017	$\frac{\text{Nombre d' jour d'arrêts} \times 100}{\text{Nombre d'heures travaillé}}$	$\frac{10 \times 1000}{43\ 864.09} = 0,23$

Tableau N°16 : Exemple de calcul du taux de gravité

Source : Etablie par nos soins à partir des données fournies par CEVITAL EL-kseur.

D'après ce tableau, nous constatons qu'il y a une augmentation du taux de gravité entre janvier 2016 et janvier 2017. Cela est dû à la hausse du nombre de jours d'arrêts de travail en 2017 de cela on peut dire que en 2017 l'accident de travail dans le service production est plus grave que celui du service maintenance.

2-4-5-Taux de fréquence

- **Définition**

Nombre d'accident d'un groupe de travailleurs (par exemple d'une entreprise) par rapport au nombre total d'heures prestées par ces travailleurs pendant un an.

- **Source d'information**

- Service sociale.

- **Mode de calcul**

- Exemple comparatif entre janvier 2016 et janvier 2017.

Tableau N°18 : Exemple de Calcul du taux de fréquence Janvier 2016 et Janvier 2017

Ratio	Année	Mode de calcul	Calcul
Taux de fréquence	Janvier 2016	$\frac{\text{Nombre d'accidents} \times 1000\ 000}{\text{Nombre d'heures travaillé}}$	$\frac{1\ 000\ 000}{41\ 856.11} = 23,89$
	Janvier 2017	$\frac{\text{Nombre d'accidents} \times 1000\ 000}{\text{Nombre d'heures travaillé}}$	$\frac{1\ 000\ 000}{43\ 864.09} = 22,80$

Source : Etabli par nos soins à partir des données fournies par CEVITAL EL-kseur.

D'après le tableau ci-dessus on a remarqué qu'il y a une baisse de taux de fréquence entre janvier 2016 et janvier 2017 ce qui prouve que l'entreprise après avoir les résultats dégagés en janvier 2016 elle a essayé de baisser les accidents de travail, car il faut qu'elle fasse face à ces accidents par ce que cela aura un impact sur le climat de travail, et rendre les travailleurs plus stressés sur le poste de travail, plus les accidents seront fréquents plus les salariés seront anxieux, inquiets de perdre leurs postes.

Conclusion

L'objectif de notre stage pratique au sein de CEVITAL a été de comprendre ce qu'un tableau de bord, la démarche de son élaboration et surtout l'objet de sa construction.

L'analyse des résultats recueillis lors de l'entretien a démontré que l'entreprise CEVITAL est consciente de l'importance du tableau de bord RH et lui accorde une place privilégiée lors de la définition de sa politique RH.

La direction des ressources humaines est totalement impliquée pour l'élaboration du tableau de bord RH à fréquence mensuelle. En effet, le DRH lui-même se charge de la collecte d'information nécessaire au calcul des indicateurs. Ces derniers sont déterminés au préalable conjointement entre la DRH de CEVITAL d'El-kseur et celle de Bejaia, et ce en fonction des objectifs escomptés.

Une copie du tableau de bord conçu est destinée à la direction générale de CEVITAL de Bejaia qui consolide l'ensemble des tableaux de bord RH des différentes unités de CEVITAL.

Un rapport est ensuite rédigé dans lequel sont analysés les écarts entre la situation présente et celle prévue, leur source et des recommandations pour les corriger.

Afin de mieux exploiter le tableau de bord RH, la DRH de CEVITAL El-kseur dresse un comparatif entre les données précédentes et présentes pour la même période étudiée afin de mieux comprendre l'évolution des indicateurs et de faciliter la prise de décision en matière RH.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprise.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Notre mémoire a été guidé par une question principale formulée comme suit : *L'entreprise CEVITAL El-kseur s'appuie-t-elle sur le tableau de bord des ressources humaines en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH ?* Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de l'entreprise privée CEVITAL El-kseur, ce qui nous a permis de constater que cette dernière est consciente de l'utilité d'élaborer un tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines. Étant totalement impliqué, le DRH veille à concevoir le tableau de bord et à le remettre dans les délais à la direction et ce afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH.

Les résultats de l'analyse des données recueillies auprès de l'entreprise CEVITAL El-kseur affirment que la fonction RH, plus précisément le DRH, prend en charge la conception du tableau de bord RH. Une fois élaboré, il est remis à la direction générale pour analyser la performance du capital humain, ce qui confirme notre première hypothèse formulée comme suit : La fonction RH de l'entreprise CEVITAL El-kseur serait chargée de l'élaboration du tableau de bord RH.

Afin de pouvoir élaborer le tableau RH, le DRH s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs. Ces derniers sont définis conjointement avec la direction générale afin qu'ils puissent cibler les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs escomptés de l'élaboration du tableau de bord RH. Ce constat nous permet de valider notre deuxième hypothèse formulée comme suit : *L'entreprise CEVITAL El-kseur adapterait les indicateurs du tableau de bord de bord aux objectifs fixés au préalable.*

Le tableau de bord RH est utilisé par la DRH afin de comparer entre la situation actuelle et la passée, d'en recenser les écarts et de les analyser. Il en découle des mesures correctives où le personnel est impliqué afin qu'il contribue à l'amélioration de sa performance. Ainsi, la DRH de CEVITAL El-kseur s'appuie sur le tableau de bord RH afin de mesurer l'impact des décisions prises en matière de gestion RH sur la performance du capital humain et de détecter l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. De ce fait, nous validons également la

dernière hypothèse émise formulée comme suit : *l'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise SPA CEVITAL El-kseur aurait un impact positif sur sa gestion des RH.*

L'objectif principal de l'entreprise aujourd'hui est l'atteinte de la performance qui ne peut se réaliser qu'avec l'implication des ressources humaines. Le tableau de bord RH est devenu un outil incontournable pour le pilotage des ressources humaines. Il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il est devenu un défi incontournable de toute entreprise y compris l'entreprise algérienne.

Bibliographies

➤ **Ouvrage :**

1. Alazard. C, Sépari. S, « contrôle de gestion », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007.
2. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines: principe généraux et cas pratique », 4^{ème} édition, Ed Armand colin, 2002.
3. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines », édition, 2004.
4. Fabre. P, Sépari .S,et all , « management et contrôle de gestion », DUNOD , paris, 2008.
5. Gervais .M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Economica, paris, 2005.
6. Guerrero. S, « les outils de l’audit social optimiser les ressources humaines », édition, DUNOD, paris, 2008.
7. Imbert. Joëlle, « les tableaux de bord RH », Editions d’organisation, Juin, 2007.
8. LANGLOIL, Bonnier. C, Bringer.C, « contrôle de gestion », Edition, BERTI.
9. MALLOT.J-L, JEAN.C, « l’essentiel du contrôle de gestion », Edition organisation, Paris, 1998.
10. Martory.B, « la création de la valeur par les ressources humaines », Edition, Liaison, France, 2008.
11. Martory. B, Crozet. D, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », 8^{ème} édition, DUNOD, 2013.
12. Martory.B, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 8^{ème} édition, paris, 2015.
13. Peretti. J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », 2^{ème} édition Vuibert, paris, 1998.
14. Taieb, J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2011.

➤ **Thèses et mémoire :**

- 1- M^{elle} DJAOUAD, « élaboration du tableau de bord social cas AIR ALGERIE », Encadré par M^{me} Amghar.M, 2012/2013.

➤ **Lois réglementaire:**

- 1- Loi n°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail <http://www.mfdg.gov.texte>
[réglementaire](#).

➤ **Dictionnaire :**

- 1- Grawitz. madeleines, « lexique des sciences sociales », 7^{ème} Edition, DOLLAR, 1999.
- 2- Charles-Alain, Martinet ahmed-silem, « lexique de gestion », 6^{ème} édition, DOLLAR, 2003.
- 3- LAROUSSE, dictionnaire de français.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les missions actuel du contrôleur de gestion sociale.....	9
Tableau N°02 : Les indicateurs structurels.....	33
Tableau N°03 : Les indicateurs de recrutement.....	33
Tableau N°04 : Les indicateurs de formation.....	34
Tableau N°05 : Les indicateurs de rémunération.....	35
Tableau N°06 : Les indicateurs du climat social.....	36
Tableau N°07 : Les indicateurs de conflictualité.....	37
Tableau N°08 : Répartition de l'effectif total de l'entreprise CEVITAL El-kseur.....	46
Tableau N°09 : La répartition des effectifs par qualification.....	46
Tableau N°10 : La répartition des effectifs par type de contrat de travail.....	47
Tableau N°11 : La répartition des effectifs par tranche d'âge.....	48
Tableau N°12 : La répartition des effectifs par sexe.....	49
Tableau N°13 : Exemple de calcul du taux turn over.....	53
Tableau N°14 : Exemple de calcul du taux d'absentéisme.....	54
Tableau N°15 : Exemple de calcul du taux de gravité.....	55
Tableau N°16 : Exemple de calcul des heures supplémentaires.....	56
Tableau N°17 : Exemple de calcul du taux de fréquence.....	57

Liste des figures

Figure N°01 : La fonction de contrôle de gestion (Vision classique).....	5
Figure N° 02 : La fonction de contrôle de gestion (Vision moderne).....	6
Figure N°03 : Les clients du tableau de bord et leurs besoins.....	23
Figure N°04 : Le choix d'un bon indicateur.....	26
Figure N°05 : Les niveaux de performance.....	27

Annexe n°01 : Guide d'entretien

➤ **Informations relatives au personnel de l'entreprise :**

1) Quelle est la date de création de l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur ?

2) Quelle est l'effectif total de l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur ?

2-1) Par qualification

2-2) Par type de contrat de travail

2-3) Par âge

2-4) Par sexe

➤ **Informations relatives au tableau de bord RH :**

1) Quels sont les outils de mesure de la performance des RH utilisés par l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur ?

.....
.....
.....

2) L'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur élabore-t-elle des tableaux de bord RH ?

.....
.....
.....

2-1) Si la réponse à la question 2) est « Non », pourquoi ?

.....

2-2) Si la réponse à la question 2) est « Oui », veuillez répondre aux questions qui suivent :

3) Pourquoi l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur conçoit-elle des tableaux de bord RH ?

.....
.....
.....

4) Quelle définition donnez-vous au tableau de bord ressources humaines ?

.....
.....
.....

5) Quel est la fréquence d'établissement du tableau de bord RH ?

.....
.....
.....

6) Qui prennent la décision de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?

.....
.....
.....

7) Le choix des indicateurs composant le tableau de bord RH relève

.....
.....
.....

8) Qui sont l'acteur chargé de l'élaboration du tableau de bord RH ?

.....
.....
.....

9) Quels sont les principales étapes de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?

.....
.....
.....

10) Quelle est la durée de réalisation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur ?

.....
.....
.....

11) Quelles sont les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise SPA CEVITAL unité El-kseur ?

.....
.....
.....

12) Quelles sont les sources d'information utilisées afin de déterminer (de qualifier et de quantifier) les composantes du tableau de bord RH ?

.....
.....
.....
.....

13) A qui sont destinées les informations recueillies dans les tableaux de bord RH ?

.....
.....
.....

14) La conception du tableau de bord RH répond-elle aux exigences des utilisateurs ?

.....

➤ Si la réponse est « Non », pourquoi ?

.....
.....
.....
15) La Direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du tableau de bord RH lors de sa prise de décision ?

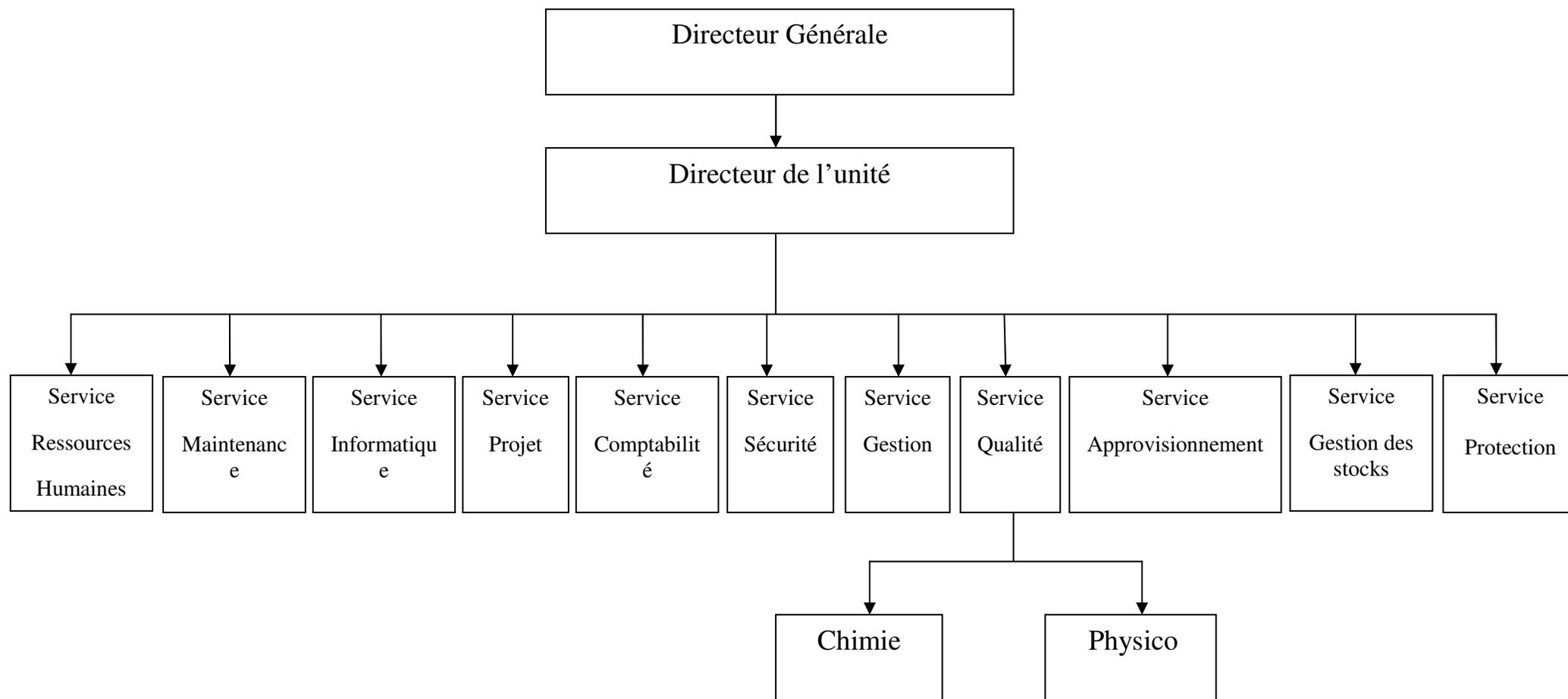
.....
➤ Si la réponse est « Oui », qui est concerné par ces décisions ?

.....
.....
.....
➤ Si la réponse est « Non », pourquoi ?

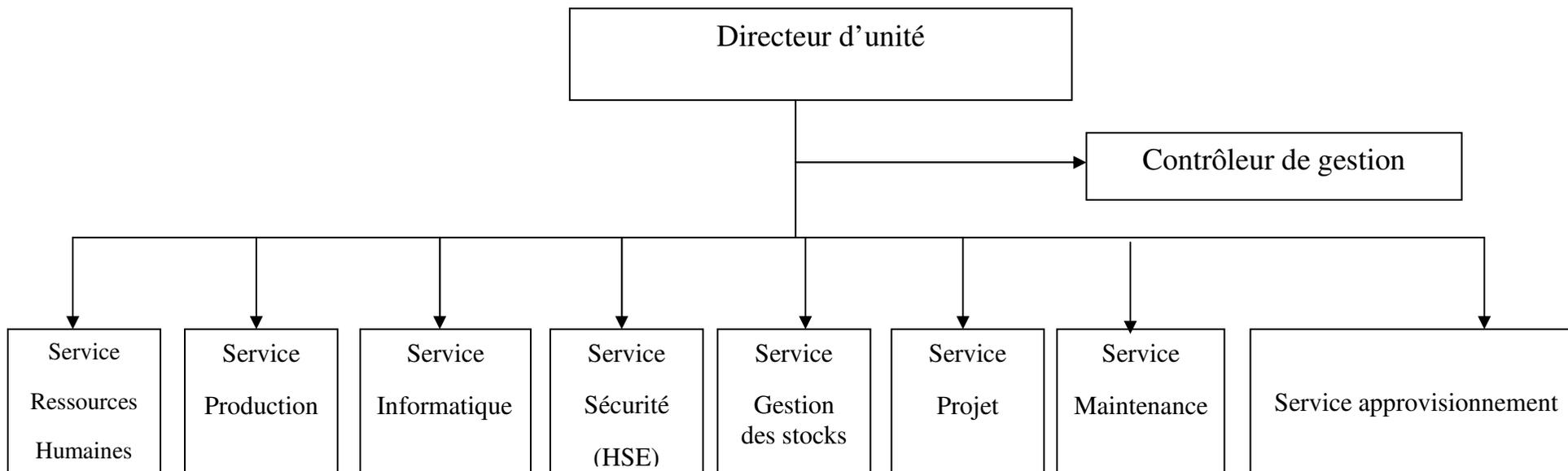
.....
.....
.....
16) Pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise SPA CEVITAL l'unité el-kseur?

.....
.....
.....
➤ Si la réponse est « Non », pourquoi ?

Organigramme de « SPA CEVITAL » avant la fusion acquisition



Organigramme de « SPA CEVITAL » après la fusion acquisition



Mouvement des Effectifs par Catégories Socioprofessionnelles au 31/01/2016

CSP	Effectif de la période			Recrutement		Total Entrée	Départs						Total départs	Effectif du période Moyen
	Effectif Au 31/12/2015	Effectif par type de contrat		Externe	Interne		Fin de contrat	Démission	Décès	Abandon de poste	Mutation	Retraite		
		CDD	CDI											
E	210	192	17	8	0	8	0	0	0	0	0	0	0	218
MT	69	64	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	68
C	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
Total	295	272	19	8	0	8	0	0	0	1	0	1	1	302

Mouvement des Effectifs par Catégories Socioprofessionnelles au 31/01/2017

CSP	Effectif de la période			Recrutement		Total Entrée	Départs						Total départs	Effectif du période moyen
	Effectif Au 31/12/2016	Effectif par type de contrat		Externe	Interne		Fin de contrat	Démission	Décès	Abandon de poste	Mutation	Retraite		
		CDD	CDI											
E	186	184	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	185
MT	66	66	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	65
C	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Total	267	265	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	265

Absentéisme mois Janvier 2016

Service	Effectif	Volume Horaire Mensuel Théorique	Volume Horaire Mensuel Globale	Types d'absences						Total d'absences
				Absences justifiée	Absences non justifié	Maladie	Maternité	Mise à pied	Accident de travail	
Unité El-kseur	267	173,33	46 279,11	741	12	1 613,32	0	0	277,33	2 643,65
Total	267	173,33	46 279,11	741	12	1 613,32	0	0	277,33	2 643,65

(1) Volume horaire mensuel global= Volume horaire mensuel théorique × Effectif

(2) Taux absence= (Total absence / Volume horaire mensuel global) ×100



Absentéisme mois Janvier 2017

Service	Effectif	Volume Horaire Mensuel Théorique	Volume Horaire Mensuel Globale	Types d'absences						Total d'absences
				Absences justifiée	Absences non justifié	Maladie	Maternité	Mise à pied	Accident de travail	
Unité El-kseur	265	173,33	45 932.45	741	2	1 231,99	0	0	136	1 543,99
Total	265	173,33	45 932.45	741	2	1 231,99	0	0	136	1 543,99

(1) Volume horaire mensuel global= Volume horaire mensuel théorique × Effectif

(2) Taux absence= (Total absence / Volume horaire mensuel global) ×100



Accidents de travail (mois de Janvier 2016)

Accidents par service	
Service	Nbre d'accident
Maintenance	1

Effectifs	Nombre d'heures travaillées	Accidents Travail		Taux de gravité	Taux de fréquence
		Nbr Accidents	Nbr jours d'arrêts		
267	41 856.11	1	7	0.17	23.89



Accidents par service	
Service	Nbre d'accident
Production	1

Effectifs	Nombre d'heures travaillées	Accidents Travail		Taux de gravité	Taux de fréquence
		Nbr Accidents	Nbr jours d'arrêts		
265	43 864.09	1	10	0.23	22.80

Annexes N°10



Heures supplémentaires (mois Janvier 2016)

Service	Effectif	Heures supplémentaires
Unité El-kseur	267	782
Total	267	782

Heures supplémentaires (mois Janvier 2017)

Service	Effectif	Heures supplémentaires
Unité El-kseur	265	2849
Total	265	2849



Tableau de bord RH du Mois Janvier 2016

Effectif au 31/01/2016	Effectif par type de contrat		Effectif par CSP							Nombre d'absence en (H)	Nombre d'arrêt de travail
	CDI	CDD	E1	E2	E3	T1	T2	T3	C		
267	265	2	50	65	70	20	26	20	16	2 643,65	18



Tableau de bord RH du Mois Janvier 2017

Effectif au 31/01/2017	Effectif par type de contrat		Effectif par CSP							Nombre d'absence en (H)	Nombre d'arrêt de travail
	CDI	CDD	E1	E2	E3	T1	T2	T3	C		
265	265	0	13	93	76	19	29	19	15	1 543,99	21

Table des matières

Liste d'abréviation

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Aperçu général sur le contrôle de gestion sociale.....	3
Introduction.....	3
Section 01 : Aspects généraux sur le contrôle de gestion sociale.....	3
1-1- Evolution historique du contrôle de gestion sociale.....	3
1-1-1- L'environnement économique	3
1-1-2- L'environnement technologique.....	4
1-1-3- Le contrôle de gestion au contrôle de gestion sociale.....	5
1-2- Définition du contrôle de gestion sociale.....	6
1-2-1- Définition des composantes du contrôle de gestion sociale.....	6
1-2-2- Définitions retenues par quelques auteurs.....	7
1-3- Les qualités requises d'un contrôleur de gestion sociale.....	8
1-4- Les missions du contrôleur de gestion sociale.....	8
1-5- Les objectifs du contrôle de gestion sociale.....	10
1-6- Les niveaux du contrôle de gestion sociale.....	11
1-7- Les outils du contrôle de gestion sociale.....	12
1-8- Les conditions de réussite.....	12
Section 02 : La place du contrôle de gestion sociale dans la fonction RH.....	14
2-1- Le contrôle de gestion sur la masse salariale.....	14
2-2- Le contrôle de gestion sur la rémunération.....	15

2-3- Le contrôle de gestion sur formation.....	15
2-4- Le contrôle de gestion sur la gestion des effectifs et compétences.....	16
2-5- Le contrôle de gestion sur la performance RH.....	17
2-6- Le contrôle de gestion sur le recrutement.....	18
Conclusion.....	18
Chapitre 02 : Les tableaux de bords ressources humaines.....	19
Introduction.....	19
Section 01 : Concepts généraux sur le tableau de bord RH.....	19
1-1- Définition du tableau de bord RH.....	19
1-2- Le rôle d'un tableau de bord RH.....	20
1-3- Les types de tableau de bord.....	21
1-4- Les clients des tableaux de bord.....	22
1-5- Les caractéristiques d'un tableau de bord.....	23
1-6- La construction d'un tableau de bord.....	24
1-7- Définition du reporting.....	25
Section 02 : Le tableau de bord, un outil d'aide au pilotage social et à la performance RH.....	25
2-1- La notion de performance.....	26
2-1-1- Les niveaux de performance.....	27
2-1-2- Les cinq raisons de mesure de performance et de piloter.....	27

2-2- Les principes généraux de mesure de la performance.....	28
2-3- Les types de la performance.....	28
2-4- Notion du pilotage social.....	29
2-4-1- Définition du pilotage social.....	29
2-4-2- Les dimensions du pilotage	29
2-5- Définition d'un indicateur.....	30
2-6- Les conditions de pertinence des indicateurs.....	30
2-7- Les trois rôles d'un indicateur.....	31
2-8- Les forme d'un indicateur.....	31
2-9- Les principaux indicateurs sociaux.....	32
Conclusion.....	37
Chapitre 03 : Tableau de bord RH au sein de CEVITAL El-kseur.....	38
Introduction.....	38
Section 01 : Présentation d'organisme d'accueil.....	39
1-1-Historique.....	39
1-2- situation géographique.....	40
1-3- L'activité de l'unité.....	40
1-4-Organisation de l'unité.....	40
1-4-1- La direction.....	40
1-4-2- Service administratif.....	41

1-4-3- Service commercial.....	41
1-4-4- Service comptabilité.....	41
1-4-5- Service production	42
1-4-6- Service laboratoire	43
1-4-7- Service maintenance	43
1-4-8- Service hygiènes et sécurité.....	43
1-5-Les valeurs d'adhésion au groupe.....	44
1-5-1-Ecoute et respect.....	44
1-5-2-Intégrité et transparence.....	44
1-5-3-Solidarité et esprit d'équipe.....	44
1-5-4-Initiative et persévérance.....	44
1-5-5-Courage et engagement de performance.....	44
1-6-Les objectifs et missions de cojek	45
Section 02 : Analyse des données et interprétation des résultats.....	46
2-1- Informations relatives au personnel de l'entreprise.....	46
2-1-1-La répartition de l'effectif Totale	46
2-1-2-La répartition de l'effectif par qualification	46
2-1-3- La répartition des effectifs par type de contrat de travail.....	47
2-1-4- La répartition des effectifs par tranche d'âge.....	48
2-1-5- La répartition des effectifs par Sexe.....	49
2-2- Information relative au tableau de bord RH.....	50
2-2-1-Décision d'élaboration du tableau de bord RH.....	50
2-2-2-Objectifs de l'élaboration du tableau de bord RH par l'entreprise.....	50

2-2-3-Acteurs intervenants dans l'élaboration du Tableau de Bord RH.....	51
2-2-4-Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL El-kseur.....	51
2 2-5- Le rapport d'activité.....	52
2 3- Les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise CEVITAL E-1 kseur.....	52
2-3-1- Turn-over.....	53
2-3-2- Taux d'absentéisme.....	54
2-3-3- Taux de gravité.....	55
2-3-4- Taux des heures supplémentaire	56
2-3-5- Taux de fréquence.....	56
Conclusion.....	58
Conclusion générale.....	59
Bibliographie.....	61
Liste des tableaux	
Liste des figures et Graphs	
Les annexes	

Résumé

Le tableau de bord RH est un outil indispensable pour le pilotage de la performance des entreprises. Sa mise en place leur permet de contrôler les activités RH en dégageant les écarts entre la situation présente et prévue, et ce afin d'engager des actions correctives

A travers ce mémoire, nous cherchions à comprendre la démarche de l'élaboration du tableau de bord RH, les outils utilisés ainsi que les acteurs concernés, et ce dans le cadre d'une entreprise algérienne. Pour ce faire, nous avons opté pour un stage pratique au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, unité d'El-Kseur.

Nous avons exposé nos principaux résultats issus de l'analyse des données collectées. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionner vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

Mots clés

Tableau de bord RH, Performance, Pilotage, indicateur, CEVITAL.

Abstract

The human resources dashboard is an indispensable tool for monitoring the performance of companies. Its implementation allows them to monitor HR activities by identifying the gaps between the current situation and the planned situation, in order to initiate corrective actions

Through this dissertation, we sought to understand the approach to the development of the HR dashboard, the tools used and the actors involved, within the framework of an Algerian company. To do this, we opted for a practical internship at the company SPA CEVITAL, El-Kseur unit.

We have presented our main results from the analysis of the data collected. This allowed us to answer our main question and to position ourselves vis-a-vis the assumptions made at the outset.

Key words:

HR Dashboard, Performance, pilot, indicator, CEVITAL.