

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

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion**

**Spécialité : contrôle de gestion**

**THEME :**

**Le contrôle de gestion sociale et la performance des ressources  
humaines**

**Cas de l'entreprise :**

**Laiterie et Fromagerie de BOUDOUAOU**

**Elaboré par :**

**KERFAL Fatma Zohra**

**HEROUALA Halima Saadia**

**Encadreur :**

**Dr. DJEDDI Farida**

**Lieu de stage : Laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Période du stage : de 28/04/2019 au 28/05/2019**

**2018/2019**



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

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion**

**Spécialité : contrôle de gestion**

**THEME :**

**Le contrôle de gestion sociale et la performance des ressources  
humaines**

**Cas de l'entreprise :**

**Laiterie et Fromagerie de BOUDOUAOU**

**Elaboré par :**

**KERFAL Fatma Zohra**

**HEROUALA Halima Saadia**

**Encadreur :**

**Dr. DJEDDI Farida**

**Lieu de stage : Laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Période du stage : de 28/04/2019 au 28/05/2019**

**2018/2019**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à :*

*A la source de la tendresse et de l'amour, **mes chers parents** en particulier, l'école de ma vie, qui m'ont soutenu et encourager durant mes études, que Dieu vous garde pour nous,*

*A mes chères sœurs **Lamis, Raoia, Roumaïssa,***

*A mon très cher frère **Mohamed Amine,***

*A toute **ma famille,***

*A **mes amies,***

*A mon cher  
binôme **Halima,***

***Fatma  
Zohra.***

# *Dédicaces*

*À qui m'a donné le meilleur de lui-même*

***Mon père.***

*À qui m'a donné toujours de l'espoir*

***Ma mère.***

*À mon frère **Abdelkader** et mes sœurs*

***Amina, Fatna, Elhadja et Safia.***

*À ma chère amie **Fatma Zahra***

*À ma ville d'enfance **Aflou***

*Je dédie ce modeste travail.*

***H.Halima***

# *Remerciements*

*Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU tout puissant, de nous avoir donné le courage et la détermination nécessaire pour finaliser ce modeste travail de recherche qui compte tant pour nous.*

*Nous remercions, notre encadreur madame DJEDDI pour ses précieux conseils et le temps qu'elle a bien voulu nous consacrer.*

*Nos vifs remerciements sont adressés aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.*

*Nos sincères remerciements à tous les responsables de l'entreprise LFB pour l'aide et les précieuses explications et surtout pour le temps consacré durant la période de stage pratique.*

*Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre modeste travail.*

# Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

## **Introduction générale**

### **Chapitre 01 : contrôle de gestion sociale**

**Section 01 :** généralité sur le contrôle de gestion et cadre conceptuel de contrôle de gestion sociale

**Section 02 :** les activités de contrôle de gestion sociale

### **Chapitre 02 : le suivi de la performance des ressources humaines**

**Section 01 :** les notions générales de la fonction ressources humaines et sa performance

**Section02 :** le pilotage de la fonction ressources humaines par le contrôle de gestion sociale

### **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines cas : l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Section 01 :** présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02 :** présentation des méthodes et des outils de contrôle de LFB et proposition de la démarche d'analyse de la performance RH de LFB

## **Conclusion générale**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## Abréviations

ABC	Activity based costing
ABM	Activity based management
BFP	Budget de frais de personnel
BSC	Balanced score card
CDD	Contrat de travail déterminé
CDI	Contrat de travail indéterminé
DRH	Direction des ressources humaines
EEE	Efficacité Efficience Economie
ETP	Equivalents temps pleins
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
IOO	Input Outputs Outcomes
LFB	Laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SMART	Spécifique Mesurable Acceptable Réalisable Temporel
TBS	Tableau de bord social

## Liste des tableaux

Tableau 1: type de controle distinct pour chaque niveau de gestion .....	7
Tableau 2: les trois modèles de controle budgétaire.....	11
Tableau 3: les différents domaines de controle de gestion sociale .....	18
Tableau 4: les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociales .....	19
Tableau 5: les principales différences entre le controle de gestion sociale et l'audit sociale .....	21
Tableau 6: les domaines du pilotage budgétaire des frais de personnel .....	27
Tableau 7: exemple de tableau de bord RH .....	31
Tableau 8: la décomposition du bilan social (décret du 8 décembre 1977).....	35
Tableau 9: les critères de la personnalité et des compétences.....	57
Tableau 10: les produits de LFB et leurs capacités.....	77
Tableau 11: le calendrier du processus budgétaire.....	84
Tableau 12: les indicateurs sociaux de LFB .....	90
Tableau 13: répartition des effectifs par sexe .....	91
Tableau 14: Répartition d'effectifs par catégorie .....	93
Tableau 15: répartition des frais de personnel selon la structure .....	95
Tableau 16: les effectifs Absents par Motifs .....	96
Tableau 17: Répartition des couts de formation selon les types .....	98
Tableau 18: la liste des indicateurs retenue au niveau de LFB.....	104
Tableau 19: Modèle d'une balanced scorecard au sein de LFB.....	108

## Listes des figures

Figure 1 : résumer de l'évolution du champ d'action de controle de gestion .....	6
Figure 2: processus de controle de gestion .....	8
Figure 3: les différents niveaux de contrôle selon Anthony1965 .....	9
Figure 4: le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.....	9
Figure 5: les acteurs de contrôle de gestion.....	13
Figure 6: le controle budgétaire .....	24
Figure 7: procédure de la constatation des écarts.....	25
Figure 8:l'organisation et le déroulement de pilotage budgétaire .....	26
Figure 9: la fonction RH.....	44
Figure 10: la gestion des ressources humaines.....	46
Figure 11: le modèle EEE.....	48
Figure 12: le modèle inputs, outputs, outcomes .....	49
Figure 13: modèle BSC.....	52
Figure 14: l'entretien individuel moment clés de la gestion sociale .....	58
Figure 15: principes d'analyse des écarts.....	60
Figure 16: l'organigramme de direction des ressources humaines.....	80
Figure 17: le budget de frais de personnel LFB .....	85
Figure 18: plan et budget de formation de LFB 2018 .....	87
Figure 19: répartition des effectifs par sexe .....	91
Figure 20: Répartition d'effectifs par structure.....	92
Figure 21: Répartition d'effectifs par catégorie.....	94
Figure 22: répartition des frais de personnel selon la structure .....	95
Figure 23: répartition des Absences par motifs .....	97
Figure 24: Répartition des couts de formation selon les types.....	99
Figure 25: proposition d'un modèle de carte stratégique d'un tableau de bord RH prospectif au sein de la LFB.....	102

## Résumé

Le contrôle de gestion sociale est un système qui fait partie de contrôle de gestion ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines, il intervient directement dans les activités de la fonction des ressources humaines. Actuellement il est très présent dans les entreprises grâce à ses multiples missions qui aident à construire des démarches et des outils de pilotage social tels que les budgets des ressources humaines, les tableaux de bord sociaux et les reporting.

Le concept de l'investissement dans le capital humain a pris une importante ampleur ces dernières années, le suivi de la performance sociale est apprécié par l'efficacité de la gestion des ressources humaines. En effet, le contrôle de gestion sociale a fourni des outils au pilotage des différentes fonctions de la gestion des ressources humaines tels que le pilotage de recrutement, le pilotage de rémunération, le pilotage de la masse salariale, le pilotage des effectifs, le pilotage de formation. La balanced scorecard est un modèle d'analyse et de mesure de la performance, il contient un ensemble des indicateurs ; le choix des indicateurs les plus pertinents exerce un impact positif sur la performance sociale et globale de l'entreprise.

Dans notre travail de recherche nous avons essayé d'analyser et mesurer la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU de mettre en lumière sur la réalité de l'analyse de budget de frais de personnel et de formation et l'analyse de tableau de bord social. Nous avons essayé de proposer aussi une démarche d'analyse du tableau de bord social prospectif destiné au département de contrôle de gestion. D'où notre recherche nous a permis de répondre à notre question principale et de nous positionné vis-à-vis des hypothèses émises au départ.

**Mots clés :** contrôle de gestion sociale, efficacité, la gestion des ressources humaines, performance sociale, balanced scorecard

# Abstract

Social management control is a part of management control system that aims to contribute to the performance of human resources management; it is directly involved in the activities of the human resources function. Currently it is present in the companies he is present in the companies thanks to his multiples missions, which help to build approaches and tools of social control such as the budget of human resources and reporting.

The concept of investing in the human capital is has grown in importance in recent years, and the monitoring of social performance is valued by of effectiveness of human resources management. Indeed, social management control has provided tools to manage the different functions of human resources management such as recruitment management, compensation management, the wage bill control, staff management.

The balanced scorecard is a model of analysis and measurement of performance, it contains a set of indicators; the choice of the most relevant indicators has a most important impact of the companies social performances.

In our research work we have tried to analyze and measure the performance of human resources within enterprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU ( LFB) , to highlight the reality of the budget analysis of staff costs and training and social dashboard , we also tried to propose a social balanced scorecard for management control department . From where our research allowed us to answer, our main question and our hypothesis emitted at the beginning.

**Key words:** social management control, efficiency, human resources management, social performance, balanced scorecard

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Les ressources humaines dans une entreprise quelles que soit sa nature ou ses fonctions ont une importance cruciale dans la contribution d'atteindre l'objectif final et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Dans ce contexte il est très nécessaire de mesurer la performance des ressources humaines par la mise en place d'un système de contrôle de gestion sociale efficace qui permet de piloter les effectifs, la masse salariale, la rémunération, les compétences...etc. à travers des indicateurs pertinents qui doivent permettre de constater objectivement les résultats de la politique des ressources humaines de l'entreprise et d'adapter aux changements de l'environnement.

Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus complexes c'est pour cela l'orientation de contrôle de gestion classique vers un contrôle de gestion sociale devient une nécessité par la place grandissante occupée par les ressources humaines dans l'entreprise notamment dans une entreprise industrielle.

Dans cette optique, Le contrôle de gestion sociale dans une entreprise a pour objectif d'évaluer la performance des ressources humaines de façon efficace et efficiente, afin atteindre l'objectif principale de l'entreprise et conduire cette dernière vers le développement durable.

Le choix de l'entreprise laiterie et fromagerie de BOUDOUAO (LFB) comme cas pratique pour montrer que la performance d'une entreprise industrielle ne réside pas seulement sur la performance et la rentabilité économique mais aussi sur la performance sociale résultante par la mettre en cœur un système de contrôle de gestion sociale.

Cela nous amené à réfléchir sur la problématique suivante :

**La laiterie fromagerie de BOUDOUAO S'appuie-t-elle sur un contrôle de gestion sociale en tant qu'outil de la performance de la fonction ressources humaines, apporte –il des résultats pertinents ?**

Notre objectif à travers cette recherche est de mesurer le niveau de la performance des ressources humaines de LFB. Pour ce faire, les trois questions secondaires suivantes ont guidées notre réflexion :

- Existe-t-il un contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise LFB ?

- Que signifie la performance sociale à LFB et comment pouvons-nous la mesurer ?
- Les outils du contrôle de gestion utilisée par la LFB sont-ils efficaces pour évaluer la performance des ressources humaines ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis ces hypothèses :

- L'entreprise LFB applique certaines activités de contrôle de gestion sociale
- Evaluation réalisée par rapport aux objectifs fixés et l'analyse des écarts et appréciation des indicateurs de performance sociale de LFB permet aux responsables d'avoir une santé sociale.
- Les outils du contrôle de gestion sociale utilisés par LFB en fournissant des informations et des indicateurs pertinents permettent d'évaluer la performance de manière efficace.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, d'abord nous avons commencé par une recherche documentaire sur le sujet. Nous avons utilisé deux approches :

- L'approche descriptive pour apprécier le cadre théorique de notre étude
- L'approche analytique pour tenter d'analyser la mise en application des concepts théoriques dans la pratique pendant la période de stage pratique par la collecte des informations des années précédentes et l'utilisation de la méthode statistique pour faire des calculs et des représentations graphiques ...

Afin de développer notre sujet de recherche nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre : traite le contrôle de gestion sociale dont nous présentons le contrôle de gestion en général et le cadre conceptuel de contrôle de gestion sociale en particulier (différentes définitions, objectifs, missions et les activités de contrôle de gestion sociale).
- Le deuxième chapitre : traite le suivi de la performance des ressources humaines dont nous exposerons d'abord les notions générales de la fonction ressources humaines et les différents concepts de la performance sociale et globale, ensuite le pilotage de la performance RH par les méthodes et les outils de contrôle de gestion sociale.
- Le troisième chapitre : traite une présentation de l'entreprise laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU, présentation des méthodes et outils de contrôle de la performance sociale à la LFB puis l'analyse de la performance sociale de l'entreprise par la proposition d'une démarche d'analyse et enfin, une discussion des résultats et recommandations pour l'entreprise.

# **Chapitre 01**

### **Chapitre 01 : contrôle de gestion sociale**

#### **Introduction**

Le développement des nouvelles formes d'organisations, l'abandon progressif de système taylorien par des nouvelles modalités de gestion du personnel, les nouveaux systèmes des rémunérations et la mise en place de systèmes de motivation, l'évolution de mentalité des travailleurs et autres changements sont des raisons majeurs qu'ont imposés l'émergence des nouvelles formes de contrôle au sein de l'entreprise.

Parmi les systèmes de contrôle qu'ils ont touchés par ces raisons, le contrôle de gestion.

L'évolution de contrôle de gestion se passe par un système de contrôle qui s'intéresse sur l'autorité et le contrôle de gestion des produits au contrôle de gestion qui regroupe des nouvelles outils et modes qui permettant de piloter l'entreprise, suivi la performance des ressources humaines, la maîtrise des couts et l'analyse et la recherche de solution sur les dysfonctionnements en matière de ressources humaines. Donc l'aspect humain est devenu un élément essentiel dans la pratique du contrôle de gestion, et avec l'apparition de développement durable et la responsabilité sociale, un nouveau concept émerge c'est le contrôle de gestion sociale qu'il apparut en 1960 aux états unis, ce concept trouve ses origines dans la comptabilisation des ressources humaines. En France depuis les années 1970 la législation sur le bilan sociale a donné une grande importance à la recherche des indicateurs sociaux.

L'objectif de ce chapitre est de donner une vision générale sur la notion de contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale en particulier et ses activités principales, il est subdivisé en deux sections, la première traitera le contrôle de gestion et le cadre conceptuel de contrôle de gestion sociale et la deuxième section sur les activités de contrôle de gestion sociale.

## **Section 01 : généralité sur le contrôle de gestion et le cadre conceptuel de contrôle de gestion sociale**

L'introduction de contrôle de gestion sociale afin d'améliorer la performance RH dans le secteur industriel devient un sujet d'enquête privilégié, avec l'apparition des outils et des méthodes développés. Avant de rentrer dans les détails de cette thématique, il est plus adéquat de donner un aperçu sur le champ d'analyse de contrôle de gestion en général.

### **1. L'histoire et l'évolution de contrôle de gestion :**

#### **1.1 Le contrôle de gestion au passé et aujourd'hui :**

Le contrôle de gestion apparut avec la nécessité de délégation des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur l'exécutant des unités grandes tailles en croissance et innovatrices. Certains auteurs lient l'apparition du contrôle de gestion avec le modèle Sloan-Brown dans la company General Motors en 1921, Alfred Sloan qui veut implanter dans l'entreprise des méthodes de contrôle financier, la pratiques des nouvelles formes de contrôle de gestion le début des années 20 par l'analyse des couts et la mise en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

Auparavant, le contrôle de gestion est basé sur des outils classiques et des techniques traditionnelles comme le contrôle budgétaire, méthodes de calcul des couts et le tableau de bord de gestion...etc.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'appuie sur des nouveaux outils qu'ils permettent à garantir la pertinence de système de contrôle de gestion et s'adapter aux besoins de pilotage. Certains chercheurs ont proposés le modèle BSC (Balanced Score Card) comme un outil de pilotage de la performance et de communication indispensables.

Le contrôle de gestion en peut être étudié en deux composantes <sup>1</sup>:

Le système d'analyse, base de connaissance de l'organisation et du diagnostic, par la comptabilité analytique et la connaissance des couts quelle que soit la méthode retenue et du processus de création de la valeur.

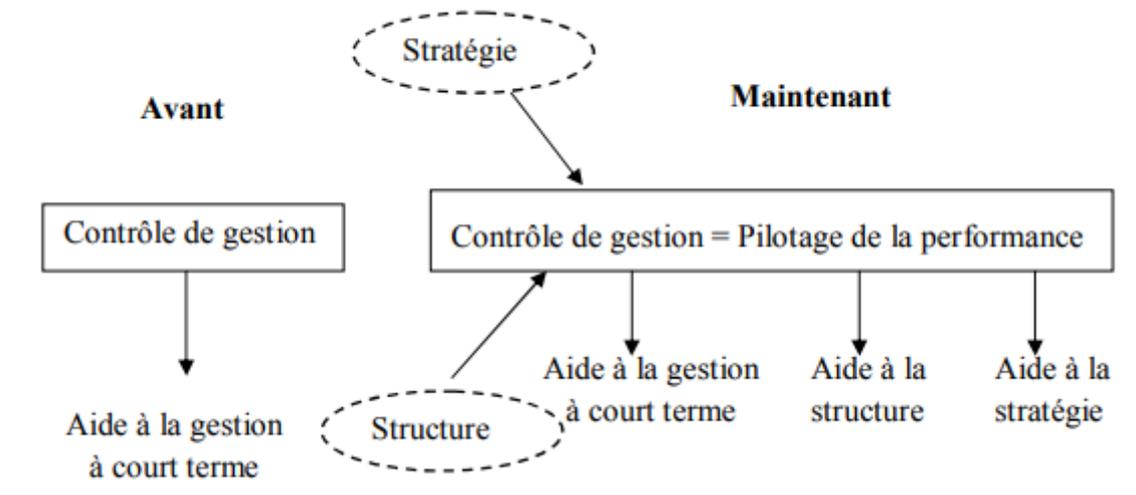
---

<sup>1</sup> Brigitte DORIATH, **contrôle de gestion en 20 fiches**, DUNOD, paris ,2008 ,5eme édition, page 07.

Le système de pilotage, qui a pour objectif d'orienter les comportements afin de traduire la stratégie en actions. La gestion budgétaire, les tableaux de bord, la mise en place d'un système d'animation, participant au pilotage.

### 1.2 L'évolution de contrôle de gestion :

**Figure 1 : résumer de l'évolution du champ d'action de contrôle de gestion**



**Source** : Alazard C. & SERARI S., **Contrôle de gestion : manuel & applications**, DEFC épreuve, n°7, 5ème édition, DUNOD, 2001, Page 77.

## 2. La définition de contrôle de gestion :

Il est nécessaire de définir les composants de contrôle de gestion.

**Contrôle** : signifie piloter la performance. Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse ex post des résultats. Cette dynamique assure deux fonctions la régulation et l'apprentissage.<sup>1</sup>

**Contrôle** : Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu, vis à mesurer les résultats d'une action et comparer ces résultats avec les objectifs fixé.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Françoise GIRAUD. Olivier SAUPIC et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2 édition, GUALINO éditeur, EJA-paris, 17830, Aout 2005, page 19.

<sup>2</sup> Claude ALAZARD , Sabine SEPARI, **Contrôle de gestion, Manuel et application** , 2° édition , DUNOD , paris , 2010 , page 07

**Gestion :** gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant.<sup>1</sup>

**Gestion :** c'est une action de gérer c'est-à-dire faire des choix, organiser, administrer et communiquer pour prendre des décisions.

**Contrôle de gestion :** il est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques<sup>2</sup>.

**Contrôle de gestion :** Le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte des résultats, ceux-ci exprimant en des termes économiques (bénéfice, équilibre financier, création de valeur pour l'actionnaire, etc.)<sup>3</sup>

**Contrôle de gestion :** c'est un mode de management peut être définie comme « le processus par les quels les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisé de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixé »<sup>4</sup> Bosc et ALII.

**Selon (RN. Anthony, 1965)** « le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>5</sup>.

**Tableau 1: type de controle distinct pour chaque niveau de gestion**

Niveau de gestion	Niveau de contrôle
Gestion stratégique	Contrôle stratégique
Gestion opérationnel (quotidienne ou courante)	Contrôle opérationnel ou d'exécution
Gestion tactique	Contrôle de gestion

Source : [http://www.mgies.com/downloads/CG\\_gestion\\_prévi\\_cha1.pdf09/03/2019 10:36](http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_prévi_cha1.pdf09/03/2019 10:36)

<sup>1</sup>Bernard MARTORY et Daniel CROZET, **Gestion des ressources humaines**, 8 Edition, DUNOD Edition, Paris, 2013, page 8

<sup>2</sup> Hélène LONING, véronique Malleret, et autres, **Le contrôle de gestion**, 3 Edition, édition DUNOD, Paris, 2008, page 11.

<sup>3</sup> Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2 Edition, GUALINO Edition, EIA- Paris, 2004, page 22.

<sup>4</sup> Hélène LONING, véronique MALLERT et Autre, op.cit., 2008, page 02.

<sup>5</sup> Idem

Figure 2: processus de controle de gestion



Source : Alazard C. & SEPARI S, op.cit., 2001, page 15.

### **3. Les différents niveaux de contrôle <sup>1</sup>:**

Anthony identifie trois niveaux de contrôle distincts que sont :

#### **3.1 La planification stratégique :**

Le processus qui conduit l'organisation à définir ses buts et la stratégie permettant d'atteindre ces mêmes buts. La planification stratégique conduit également à l'identification des facteurs clés de succès de l'entreprise.

#### **3.2 Le contrôle de gestion :**

Talque défini par Anthony s'inscrit dans un contrôle cybernétique des actions et des décisions correspond à un mode de pilotage établissant un « boucle du contrôle » : des objectifs sont fixé auxquelles les réalisations et l'état atteint sont ensuite comparés .puis des mesures correctives sont proposées pour atteindre les objectifs

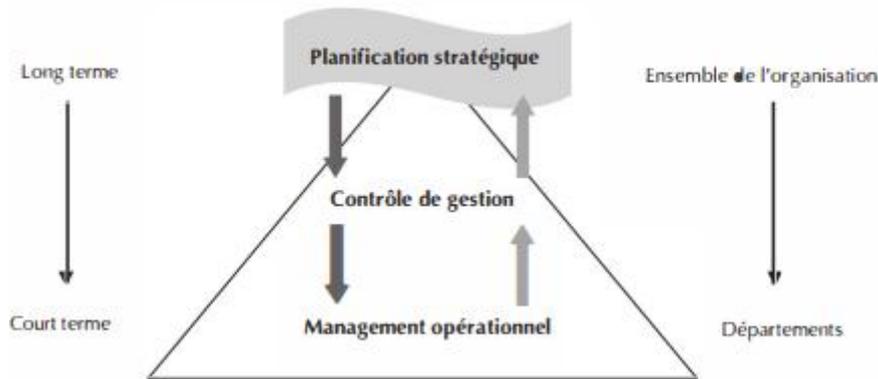
#### **3.3 Management opérationnel :**

Correspond à l'exercice des différents métiers de l'organisation (logistique, achats, ventes, productions ....). Le rôle des managers opérationnels est d'atteindre les objectifs opérationnels avec les moyens accordés.

---

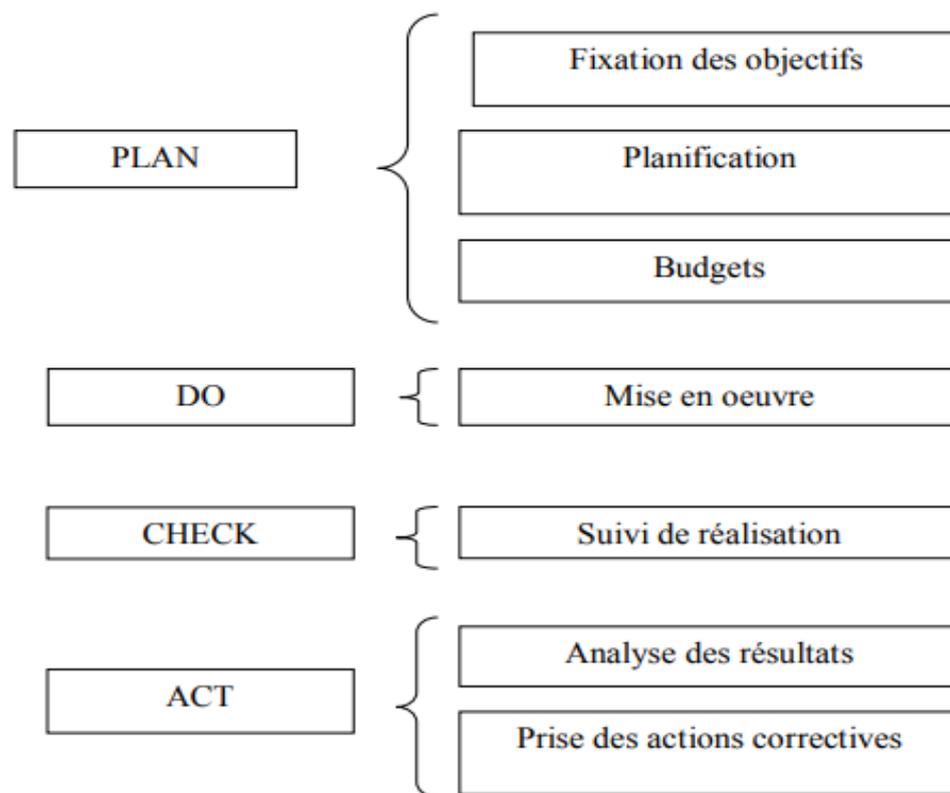
<sup>1</sup> Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture**, DUNOD, paris, 2013, page 4

Figure 3: les différents niveaux de contrôle selon Anthony 1965



Source : Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture**, Op.cit., 2013, Page 4

Figure 4: le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : Löning H. & Pesqueux Y, **Le contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 1998, page 03.

## 4. Les outils du contrôle de gestion :

**4.1 Comptabilité de gestion (la compatibilité analytique) :** est un outil d'analyse des coûts directs ou indirects, fixes ou variables et il permet aussi de déterminer la rentabilité et la performance d'un produit/ service /fonction par l'utilisation d'un ensemble des méthodes comme les méthodes des coûts complets, des coûts variables, comptabilité par activité (ABC)...etc.

### **4.2 Les Budgets :**

Ils occupent une place majeure dans la plus part des organisations, ils participent à la démarche prévisionnelle de l'entreprise et ils assurent une coordination entre les différents centres de responsabilité, les budgets contribuent à l'évaluation des performances.

Les études portant sur les pratiques budgétaires des entreprises montrent des usages différenciés de contrôle budgétaire, Bernard (1999) a identifié trois modèles de contrôle budgétaire, ces modèles correspondent aux différents types de contexte organisationnelle et stratégique dans lequel les budgets sont mobilisés.<sup>1</sup>

- **Le contrôle budgétaire :** M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme :<sup>2</sup>

« La comparaison permanent des résultats réels et des précisions chiffrées figurant budgets afin de chercher la /les cause (s) d'écart ; d'informer les différents niveaux hiérarchiques ; de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ; d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

---

<sup>1</sup> Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture**, Op.cit. , 2013, Page 15

<sup>2</sup> DORIATH B. & GOUJET C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, DUNOD, Paris, 2007, page 199

**Tableau 2: les trois modèles de contrôle budgétaire**

Modèle de budget	Rôles du contrôle budgétaire	Rôle dominant du budget	Questions principales que se pose l'entreprise
Planification stratégique	Prévision, autorisation de dépenses, évaluation non formalisée.	Prévision-planification	Quelle situation financière demain ? Où allons-nous ? Comment se forme le résultat ?
Contrôle stratégique	Coordination, communication, évaluation.	Coordination-socialisation	Mes différentes actions sont-elles cohérentes ? Où en est le slack organisationnel ? Comment coordonner les différentes unités entre elles ?
Contrôle financier	Motivation, engagement, évaluation financière stricte.	Évaluation-sanction	Ai-je raison d'investir dans cette activité ? Dans ce pays ? Logique de portefeuille.

(d'après Berland, 1999, p. 21)

**Source :** Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur public .culture**, op.cit. , 2013, Page 15

### 4.3 Les tableaux de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage et instrument de mesure de la performance, il représente un ensemble des indicateurs aide à la prise de décision. Il existe trois types de tableaux de bord <sup>1</sup> :

- a. **Le tableau de bord stratégique** : ce type permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise par la déclinaison des objectifs à long terme en objectifs et à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'action.
- b. **Le tableau de bord de gestion** : a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.
- c. **Le tableau de bord opérationnel** : a pour objectif de mesurer l'avancement et la performance des plans d'actions.

### 5. L'évolution de l'organisation et son contrôle <sup>2</sup>:

L'évolution de la conception et du rôle de contrôle de gestion est liée au développement de l'organisation dans le temps.

<sup>1</sup> <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> 15/03/2019/18 :37

<sup>2</sup> Sabine SEPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR, **management et contrôle de gestion**, 2eme édition, ED DUNOD, Paris, 2014, page 03,04 et 05.

Parmi les évolutions les plus significatives sont :

➤ **Le contexte usuel :**

Dans un environnement stable, le contrôle de gestion se caractérise par l'analyse perspective qui consiste à limiter les écarts entre le réel et le prévisionnel et le calcul des coûts.

Donc, l'existence de contrôle de gestion au sein de l'organisation est très importante pour améliorer la performance de l'entreprise.

➤ **L'évolution du contexte organisationnel :**

Les changements organisationnels au cours de ces vingt dernières années. Des lors, les besoins de l'entreprise, en termes de contrôle changent puisque le concept de performance évolue, c'est aussi proposer des nouvelles critères de performance.

L'environnement interne et externe de l'entreprise a connue beaucoup de changements, la stabilité n'est plus assurée, le progrès technologique et les aspirations des employés. Ce qui impose des nouveaux champs d'analyse pour le contrôle.

➤ **L'évolution des outils de contrôle de gestion :**

La nécessité de faire évoluer les dispositifs du contrôle de façon permanente afin de répondre aux besoins de pilotage. De ce fait, Le contrôle de gestion est maintenant représentatif d'un mode d'animation des structures organisationnelles.

Aujourd'hui, l'intuition de l'entreprise s'affirme souvent dans plus de transversalité et renforce un paradoxe pour le contrôle c'est-à-dire donner une certaine autonomie aux acteurs tout en orientant leurs comportements au regard des objectifs poursuivis.

La gestion prévisionnelle vise à mettre un contrôle par les résultats. Parmi les outils de contrôle qui ont évolués avec le temps, le tableau de bord de gestion qui ouvre la voie à un tableau de bord prospectif, ABC (Activity-Based-Casting) qui est développé à l'ABM (Activity-Based Management) qui vise à améliorer les schémas de production dans une perspective stratégique afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

## 6. Les acteurs de contrôle de gestion<sup>1</sup> :

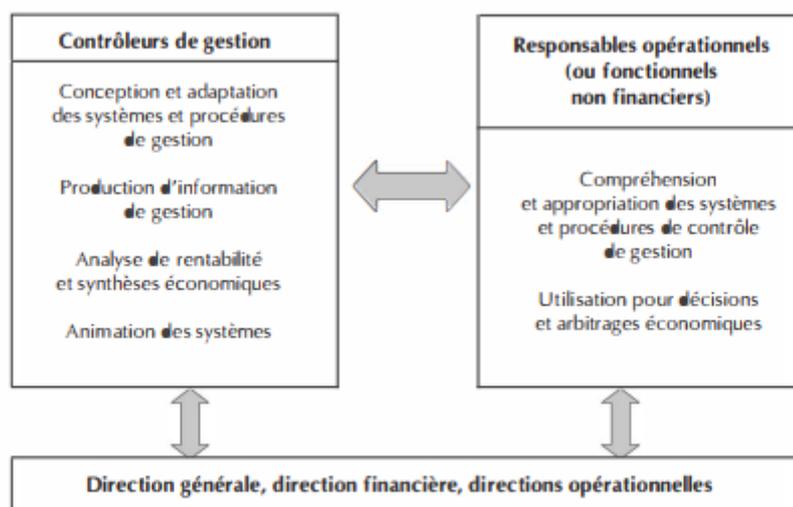
On distingue trois groupes des acteurs en raison de leurs rôles vis à vis du contrôle de gestion :

- ✓ Les dirigeants ;
- ✓ Les contrôleurs de gestions ;
- ✓ Les managers opérationnelles (responsable commerciale, de production, achat, logistique ...)

Ou bien

- ✓ Les managers fonctionnels (ils investissent dans des fonctions supports non financière comme la gestion de systèmes d'information, ou des ressources humaines).

**Figure 5: les acteurs de contrôle de gestion**



D'après : Giraud *et al.*, 2002, p. 240.

Source : Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture**, op.cit. , 2013, Page

23

<sup>1</sup> Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, **contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture**, op.cit. 2013, page 23

## 7. le contrôle de gestion sociale :

### 7.1 L'apparition du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale ou le contrôle de gestion des ressources humaines c'est un système qui fait partie de contrôle de gestion, il est centré sur l'étude de la performance des ressources humaines de l'entreprise ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources humaines. Cette discipline cherche à décrire des pratiques tout en essayant d'indiquer des règles de comportement «les modalités du contrôle sont évidemment contingentes des nouveaux modes d'organisation de la production : le développement du contrôle social ou contrôle de gestion des ressources humaines est un des éléments des systèmes de gestion dans un environnement nouveau »<sup>1</sup>.

Le contrôle de gestion sociale est développé après la crise de la gestion sociale qui a caractérisée par les difficultés économiques des entreprises et les questions de DRH sur les objectifs réels de leurs missions, contrôle de gestion sociale trouve son origine dans l'application en matière de comptabilisation des ressources humaines menée aux états unis dans les années 1960.

Les concepts de contrôle de gestion sociale sont renforcés par l'émergence de développement durable et la responsabilité sociale, et les transformations de l'environnement économiques et social de l'entreprise imposent le développement du pilotage social.

« Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'est compléter et enrichi. Le lien avec le pilotage stratégique s'est renforcé. La stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichi »<sup>2</sup>

### 7.2 La définition de contrôle de gestion sociale :

Il faut d'abord donner une signification de terme sociale afin de définir le concept de contrôle de gestion sociale.

- **Sociale** : désigne les relations entre les acteurs sociaux ou l'ensemble des structures sociales.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **Contrôle de gestion sociale, salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances**, 8 éditions, Ed Vuibert, paris, 2015, page 6

<sup>2</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises** «, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017.site [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly\\_14924.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly_14924.pdf) consulté le 27/02/2019/ 15 :30

<sup>3</sup> GRAWITZ. Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7 Edition, DOLLAR, 1999, page 376.

### - Contrôle de gestion sociale :

D'après Bernard MARTORY : « 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 performances et leurs couts.<sup>1</sup> »

Le contrôle de gestion sociale comme un système d'aide au pilotage social d'une organisation, ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leur couts.<sup>2</sup>

Le contrôle de gestion sociale est un ensemble de processus qui contribue à des décisions socio-économiques ayant un impact sur les ressources humaines certains considèrent le contrôle de gestion sociale comme une dimension pilotage économique et maîtrise des couts de la gestion sociale (TEVENET et al, 2009), selon (MARTORY ,2000) « la composante sociale du contrôle de gestion »<sup>3</sup>

Le contrôle de gestion sociale est un processus permanent organisé, qui repose sur la participation actif de DRH à attendre les objectifs fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.<sup>4</sup>

« Le contrôle de gestion sociale s'attache à rapprocher les points de vue pour «réconcilier » contraintes financières, modes de prévision, gestion sociale au sien de l'entreprise. Il se situe habituellement à la croisé des chemins du contrôle de gestion, de la gestion sociale et de la gestion financière. Le contrôle de gestion sociale apporte une vision d'ensembles des problématiques récurrentes des organisations ». <sup>5</sup>

Le pilotage social prend une vision volontariste dans laquelle la fonction ressources humaines n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au sein des organisations, elle participe à la mobilisation de personnel afin d'améliorer ses performances.

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 8 éditions, Magnard-Vuibert-, paris, aout 2015, page 06.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 265

<sup>3</sup> Simon ALCOUFFE. Marie BOITIER et Autre, **Contrôle de gestion interactif, commercial.supply Chain .RH. Environnement**, DUNOD paris, 2013, page 111

<sup>4</sup> Jean- P.T, **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Ed DUNOD, paris, 2001 ; Page 206.

<sup>5</sup> Peretti J.M et Piètrement G, **Gestion de l'information sociale**, édition Vuibert, paris, 2013 page 138

Ce pilotage caractérise par<sup>1</sup> :

- La désignation des objectifs sociaux et sociaux-économiques ;
- Mesurer les écarts avec l'objectif afin définir des nouvelles cibles.

Le pilotage social permet d'optimiser durablement les ressources humaines c'est le rapport (performance /cout) et donner une vision claire sur l'emploi de la stratégie de l'entreprise.

### **7.3 Les objectifs de contrôle de gestion sociale :**

Le contrôle de gestion sociale est une fonction au cœur de la direction des ressources humaines consiste précisément à mobiliser le personnel en vue de réaliser des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

Le contrôle de gestion des ressources humaines consiste donc à<sup>2</sup>:

- La mise en place d'un système d'information qu'il permette d'informer la direction par le suivi des données sociales et par la mesure des résultats des politiques sociales et il permet aussi de définir et établir des bases de données et des tableaux de bord qui englobent un ensemble d'indicateurs permanents afin de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les couts qu'ils engendrent ;
- Contrôle de gestion sociale aide les analyses économiques ou socio-économiques à construire un pilotage rationnel (orienter les comportements dans le sens des politiques RH), la gestion de la masse salariale et leur évolution, les frais personnels, les couts sociaux cachés et l'évolution de la performance ;
- A traduire les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques en objectifs, en prévisions et en décisions, par l'anticipation des évolutions pour alarmer les responsables sur les dysfonctionnements.

Comme on peut ajouter quelques objectifs qui sont<sup>3</sup>:

- Assurer le diagnostic par détection des forces et des dysfonctionnements et l'identification leurs causes et leurs conséquences ;

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 8 éditions, Magnard-Vuibert-, paris, aout 2015, page 06

<sup>2</sup> Ibid. page 07.

<sup>3</sup>[https://www.performance publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publicque/files/files/documents/performance/controle\\_gestion/fonctions\\_support/RH/9\\_Reporting\\_pilotage\\_donnees\\_sociales.ppt](https://www.performance publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicque/files/files/documents/performance/controle_gestion/fonctions_support/RH/9_Reporting_pilotage_donnees_sociales.ppt) 10/03/2019/ 21 :10

- Gérer par l'amélioration de la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH ;
- faciliter la communication avec les collaborateurs ;
- Travailler à la conduite et à l'organisation des systèmes pour piloter le processus RH ;
- Aider à la prise des décisions résultantes des analyses sociales.

### **7.4 Les missions de contrôleur de gestion sociale :**

Le métier de contrôleur de gestion sociale fait partie de la fonction ressources humaines. Actuellement il est très présent dans les entreprises grâce à ses multiples missions qui aident à construire les outils de pilotage, anticiper les évolutions et prendre les décisions

Les missions principales sont<sup>1</sup> :

- Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, suivi le système de pilotage et mesurer les prévisions afin de réduire les dysfonctionnements ;
- Il participe à la construction de système de rémunération, l'optimisation des couts liées à la fonction RH ;
- Il aide à la préparation et suivi l'exécution du budget de frais de personnel et l'évolution de la masse salariale.

Comme on peut résumer d'autres missions de contrôleur de gestion sociale dans les points suivante<sup>2</sup>:

- Réalisation des rapports sociaux et faire des corrections Suits à ses rapports (mensuels, trimestriels, annuels, ou spécifiques) ;
- Détermination des indicateurs de pilotage RH (la masse salariale, Trun –over, absentéisme, recrutements, ...) ;
- Assurer la construction des tableaux de bords, du budget et le reporting ;
- Réalisation des bilans relatifs au personnel et animer la planification ;
- La mise à jour des bases des données sociales de l'entreprise ;
- Le pilotage de la masse salariales et la participation aux prévisions budgétaires ;
- Suivre les mouvements d'effectifs.

---

<sup>1</sup>Yahia KHABOUTE, **le contrôle de gestion sociale**, FSJES-Agadir-master management stratégique et logistique 2009 <https://www.memoireonline.com/07/09/2344/le>, consulté le 02/03/2019/ 11 :23

<sup>2</sup> <https://www.isefac-rh.fr/metier de contrôleur de gestion social> consulté le 25/02/2019/10:14

**7.5 Les différents domaines du contrôle de gestion sociale:**

Les domaines de contrôle de gestion sociale sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 3: les différents domaines de contrôle de gestion sociale**

<i>Niveau stratégique (Long terme)</i>		<i>Niveau opérationnel (Moyen et court terme)</i>	
<i>Organisation.</i>	<i>Evolution de l'organisation. Mise en œuvre des flexibilités.</i>	<i>Pilotage social.</i>	<i>Gestion individuelle. Suivi des dysfonctionnements Conditions de travail.</i>
<i>Emploi compétences.</i>	<i>Prévision des effectifs et compétences. Planification des ressources humaines. Politique de formation.</i>	<i>Allocation et développement des ressources.</i>	<i>Gestion des effectifs et des temps Formation. Gestion des compétences et des carrières.</i>
<i>Impact financier. Masse salariale.</i>	<i>Mesure des coûts sociaux. Politique de la masse salariale. Evolution des ressources humaines.</i>	<i>Pilotage économique.</i>	<i>Paie. Rémunérations.  Budgets des frais de personne. Suivi de la masse salariale.</i>
<i>Performance.</i>	<i>Suivi des performances socio-économiques. Politique d'intéressement.</i>		

**Source :** BURLAUD A. JOUGLEUX M. et LIVIAN Y.-F, **Management et contrôle de gestion : manuel et applications**, Ed Foucher, 2007, page 267.

**7.6 Les niveaux de contrôle de gestion sociale <sup>1</sup>:**

Bernard MARTORY a repris la classification de P-N Anthony telle qu'elle est adaptée par Bouquin.

**Niveau 1 : contrôle stratégique**

La direction générale et la direction des ressources humaines exercent le contrôle de gestion sociale par la fixation des objectifs à long terme et prendre des décisions 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**

Dans ce niveau, le contrôle de gestion sociale consiste à mettre en place et suivi des budgets de frais de personnel.

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5<sup>ème</sup> Edition, Vuibert Edition, Paris, octobre 2005, page 12.

**Niveau 3 : contrôle d'exécution ou opérationnel**

La mise en œuvre d'un processus d'évaluation, qui s'intéresse sur le calcul et le suivi de la paie, la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes. Cette évaluation nécessite la mise en place et le suivi des outils efficaces comme les tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

Le niveau du contrôle stratégique et opérationnel, chacun de ces deux niveaux caractérisé par des démarches et des méthodes présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 4: les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale**

NIVEAU STRATÉGIQUE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT ET DES GRANDS ÉQUILIBRES SOCIO-ÉCONOMIQUES À LONG TERME		NIVEAU OPÉRATIONNEL PILOTAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE À MOYEN ET À COURT TERME	
Axes d'action	Démarches – Méthodes	Axes d'action	Démarches – Méthodes
ORGANISATION	Évolution de l'organisation Mise en œuvre des flexibilités	PILOTAGE SOCIAL	- Gestion individuelle - Suivi des dysfonctionnements - Conditions de travail
EMPLOI – COMPÉTENCES	Projection des effectifs et compétences Planification des ressources humaines Politique de formation	ALLOCATION ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES	- Gestion des effectifs et des temps - Formation - Gestion des compétences et des carrières
IMPACT FINANCIER MASSE SALARIALE	Mesure des coûts sociaux Évolution des systèmes de rémunérations Pilotage de la masse salariale	PILOTAGE ÉCONOMIQUE	- Paie - Rémunérations - Budgets de frais de personnel - Suivi de la masse salariale
PERFORMANCES	Suivi des performances socio-économiques Politique d'intéressement		

**Source :** Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 8eme Edition, Ed Magnard-Vuibert, aout 2015, page 09.

**7.7 Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ?<sup>1</sup>**

Le métier de contrôle de gestion sociale est intégré dans plusieurs fonctions. Il est donc essentiel de distinguer plusieurs types d responsables :

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5ème Edition, Vuibert Edition, paris, octobre2005, page 09.

- ✓ **Les responsables financiers et de la trésorerie** intéressés par le paiement mensuel des salaires et cotisations et toute ce qui concerne la masse salariale ;
- ✓ **Les contrôleurs de gestion**, dans la mesure où le contrôle social représente un système d'analyse et de pilotage parmi les différents systèmes de contrôle ;
- ✓ **Les responsables décentralisés**, gestionnaires des sous-unités, ils sont pour mission de gérer les travailleurs qu'ils ont sous leur autorité ;
- ✓ **Les directions du personnel**, dont leurs rôle principale est la gestion des rémunérations et le suivi de la masse salariale.

### **7.8 Le contrôle de gestion sociale et l'audit social :**

- ✓ **L'audit social** : peut être défini comme « est un instrument d'évaluation des compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices des valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain »<sup>1</sup>, l'audit social permet de vérifier que les règles interne et externe du droit du travail et les politiques et les processus RH sont bien respectées et conformes aux normes.

« Un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinentes, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Peretti J.M., « **Audit social et performance globale** », personnel, 1998, page 390.

<sup>2</sup> Peretti J. M. « **Ressources humaines** », édition Vuibert, paris, 2010, page 83.

**Tableau 5: les principales différences entre le contrôle de gestion sociale et l'audit social**

<b>Contrôle de gestion sociale</b>	<b>L'audit social</b>
Une pratique courante de l'entreprise pour préparer, contrôler, coordonner la décision sociale	Assurer périodiquement la qualité de pilotage social d'une organisation « contrôle du contrôle »
S'intègre naturellement à la gestion budgétaire permanente, constitue un outil permanent et essentiel pour le pilotage de l'organisation.	Peut-être externe ou interne, concerne partie ou catégorie de l'organisation, il suppose des actions ponctuelle même si elles sont régulière.
Pas nécessairement des grandes organisations, a pour objectifs d'éclairer la décision sociale	Concerne prioritairement les grandes organisations décentralisées, dispose des procédures sociales nécessitant par la suite un audit de conformité, Permet d'apprécier la conformité de système d'information et de décision sociale aux normes internes ou exigences légales

**Source :** SIDI AHMED ELBAQQALY, **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises**, «thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017.site [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly\\_14924.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly_14924.pdf) page 72 consulté le 29/03/2019/ 09 :54

## **Section 02 : les activités de contrôle de gestion sociale :**

Le contrôle de gestion sociale pour l'animation du processus de suivi de la performance des ressources humaines de l'entreprise, lequel processus peut déclencher à travers la réalisation du budget de la fonction des ressources humaines, construire le tableau de bord social, réalisation des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise, la construction de bilan social, la comptabilité analytique sociale et enfin le système d'information.

### **1. La réalisation du budget de la fonction des ressources humaines :**

Le budget est le procédé de contrôle de gestion le plus pratiqué, il est synthétique et complet où tous les objectifs et les moyens sont quantifiés.

#### **1.2 Définition du budget :**

Le budget défini par la planification stratégique et opérationnelle, il permet de disposer des prévisions de résultat à la fin de période : le semestre de l'année et de plus en plus fréquemment, le trimestre. Il assure un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'action de chaque entité.<sup>1</sup>

Donc le budget représente un outil de prévision et de planification permet de donner aux dirigeants une vision de l'avenir en se basant sur les prévisions et la maîtrise de la gestion des organisations.

#### **1.3 Définition du budget des ressources humaines :**

Le budget de la fonction ressources humaines est un document qui englobe les différentes recettes et dépenses durant l'année en cours.

L'établissement de budget ressources humaines nécessite la prise en compte des facteurs d'évolution de la masse salariale, les frais de personnel, le fonctionnement des ressources humaines...etc.

#### **1.4 Les finalités des budgets :**

- ✓ identifier les responsabilités et les objectifs et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs ;

---

<sup>1</sup> M. ROUACH et G. NAULLEAU. « **Le contrôle de gestion bancaire et financier** », 4<sup>ème</sup> édition, revue banque Edition, Paris 2002, page.223

- ✓ Combiner et harmoniser les actions des responsables en participant l'évaluation de l'entreprise et l'obtention des résultats voulus.

### **1.5 Le suivi de budget :**

Le suivi de l'exécution du budget consiste à s'informer sur la réalisation des prévisions au fur et à mesure qu'on avance dans la période budgétaire afin faire des rapports périodiques de contrôle budgétaire.

### **1.6 Le contrôle budgétaire :**

Le contrôle budgétaire est un processus qui permet de déterminer les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus et chercher les causes et les mesures correctives.

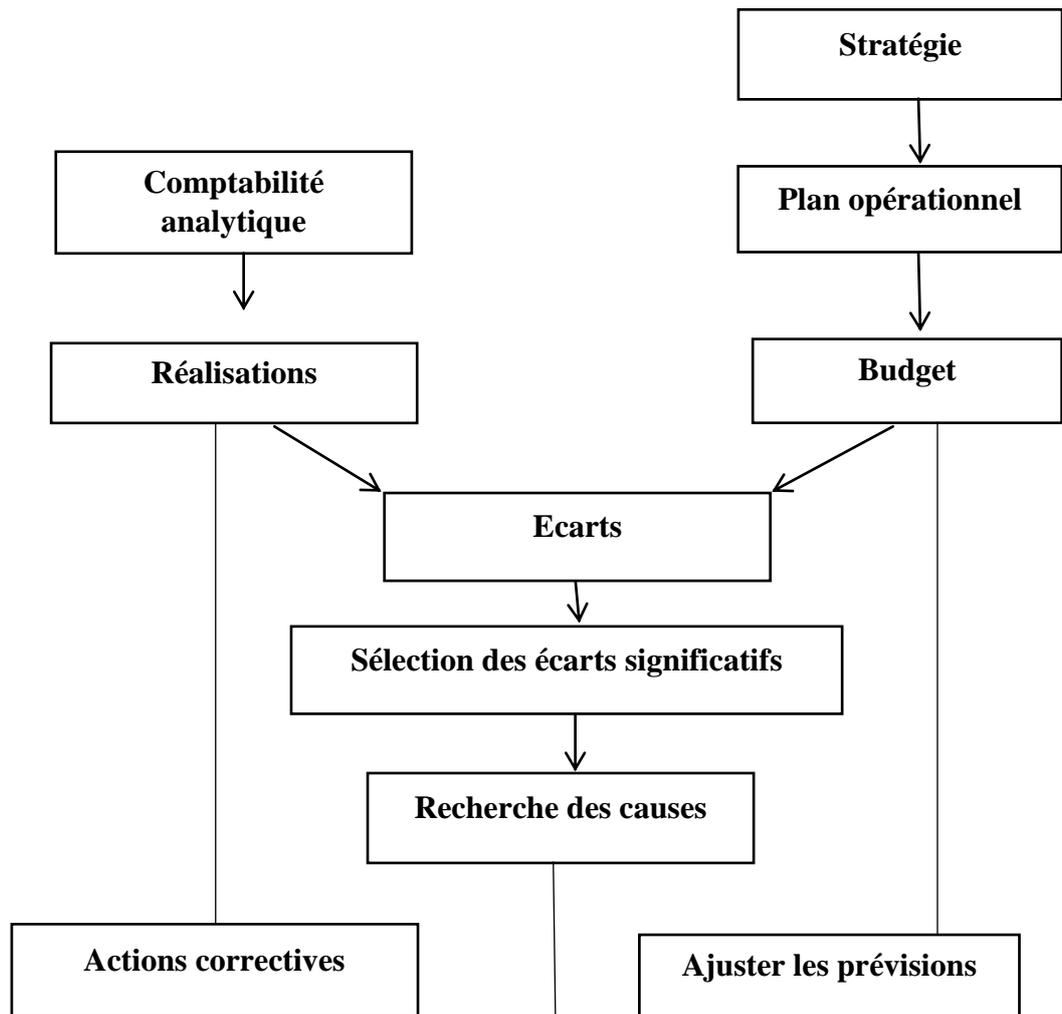
#### **1.6.1 Les phases de contrôle budgétaire<sup>1</sup> :**

- ✓ Perception d'un écart, d'une déviation par rapport aux objectifs ;
- ✓ Constatation et réaction face à cet écart ;
- ✓ Elaboration des actions correctives ;
- ✓ Mis en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

---

<sup>1</sup> THAROUMA S, mémoire « l'importance du contrôle de gestion dans le suivi et l'évaluation des performances d'une banque universelle », Alger : école supérieur de commerce 2017

Figure 6: le controle budgétaire



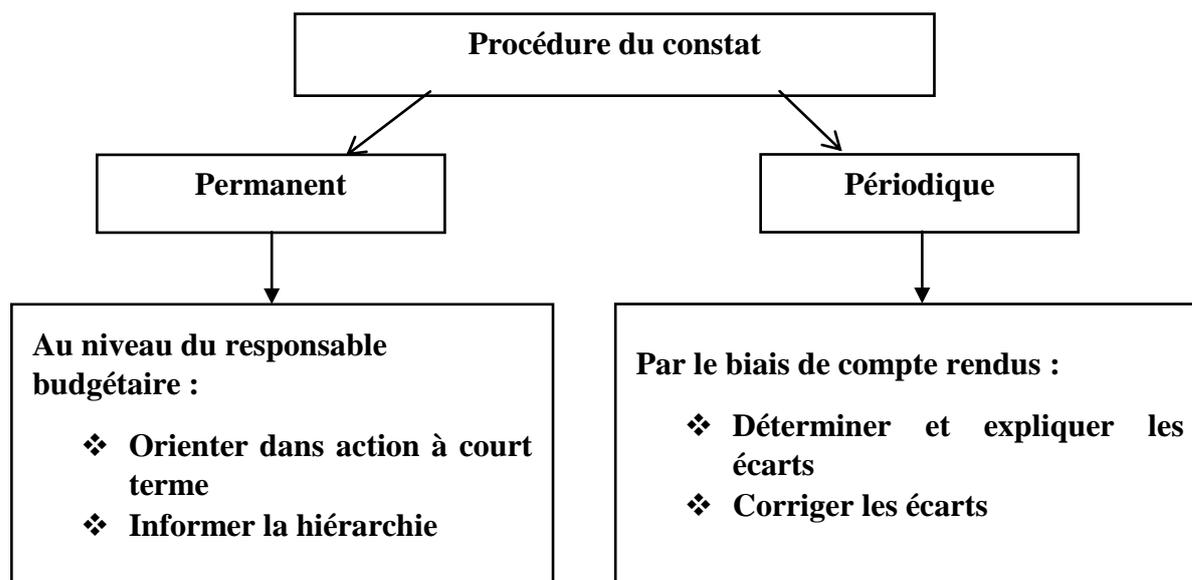
Source : <http://sideplayer.fr/slide/2948890/> consulté 26/04/2019/ 18 :23

## 1.6.2 Les écarts :

L'écart est la différence entre les résultats et les objectifs fixé par les centres de responsabilités, on doit calculer les écarts par rapport à une période assez courte afin de prendre rapidement les mesures correctives, généralement les écarts sont calculés mensuellement. On peut distinguer deux types des écarts :

- **écart positif** : c'est un écart favorable pour les produits et défavorable par rapport les couts.
- **écart négatif** : c'est un écart favorable pour les couts et défavorable par rapport les produits.

Figure 7: procédure de la constatation des écarts



Source : <http://slideplayer.fr/slide/2948890/> , consulté : 26/04/2019/19 :24

### 1.7. Les différents types de budgets ressources humaines :

#### 1.7.1 Construction et suivi de budget « frais de personnel » :

Le budget de frais de personnel s'intègre dans les budgets généraux de l'entreprise, il présente et analyse les données de la masse salariale en fonction des effectifs afin d'obtenir le cout total des frais de personnel.<sup>1</sup>

Donc le budget de frais des personnels répond à trois variables de simulation budgétaire qu'ils sont les paramètres d'emploi influent sur le montant de masse salariale, la rémunération versée au salarié en échange de sa prestation de travail impacte le montant de la masse salariale et enfin le niveau des charges sociales patronales évolue chaque année, et parfois également en cours de l'année<sup>2</sup>.

L'élaboration du budget nécessite la collecte des données fiables fournis par des sources pertinentes comme la paie, ce budget sera présenté et justifié auprès de la fonction finance après il transmet à la direction générale pour la validation dans la mesure de générer le chiffre d'affaire qu'il peut absorber ses dépenses de fonctionnement de manière efficace<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Emilie COLLIN, **le contrôle de gestion sociale**, 2 Edition, GERESO Edition, 2017, page 76.

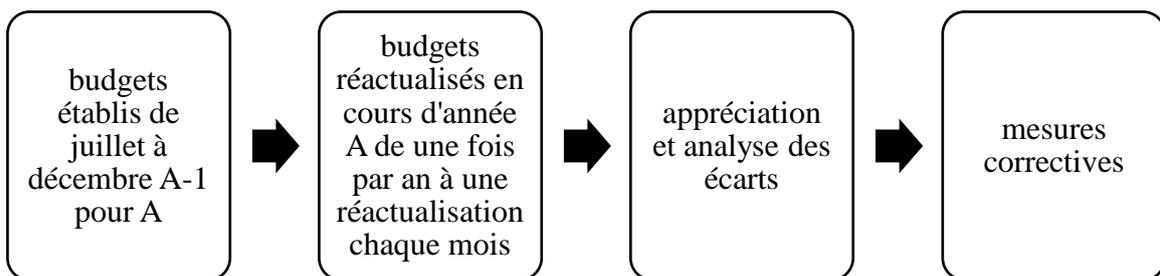
<sup>2</sup> Ibid. page 79 et 80.

<sup>3</sup>Ibid. Page 86 et 92.

Ce budget repose sur deux logiques <sup>1</sup>:

- Un climat social qui assure une mobilisation efficace des ressources humaines ;
- Une gestion prévisionnelle pour objectif traduire les perspectives stratégiques dans les différents domaines fonctionnels.

**Figure 8:l'organisation et le déroulement de pilotage budgétaire**



**Source :** Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5ème Edition, Vuibert Edition, paris, octobre2005, page 150

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5ème Edition, Vuibert Edition, paris, octobre2005, page 148 et149.

## Les différents niveaux d'élaboration et d'analyse budgétaire<sup>1</sup> :

Le tableau suivant montre les différents niveaux d'élaboration et d'analyse budgétaire

**Tableau 6: les domaines du pilotage budgétaire des frais de personnel**

Niveau type d'analyse	Eléments de coûts budgétés	Analyse d'écart	La performance
<b>Budget de poste</b>	Cout moyen {horaire journalier, mensuel* <i>temps</i>	- Sur cout - Sur temps	Rendement productivité qualité
<b>Budget de sous-unités (centre d'analyse)</b>	Cout moyen *temps*effectif	- Sur budget poste - Sur effectif - Sur niveau d'activité	Performance d'une «équipe» Performance d'une sous-unité
<b>Budget de masse salariale (unité dans son ensemble)</b>	$\sum$ budgets des sous unités	- Sur taux-prix - Sur effectif-temps	Performance globale de l'organisation

Source : idem

### ❖ Les types de budget des frais de personnel<sup>2</sup> :

#### a- Le budget, outil de prévision :

La direction des ressources humaines prépare un BFP prévisionnel plusieurs mois avant sa date de mise en application, pour un raisonnement plus possible des données salariales réelles.

On trouve ce type d'outil dans les cas suivants :

- Environnement peu aléatoire ou fortement administré (organisations publiques, hôpitaux) ;

<sup>1</sup>Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5ème Edition, Vuibert Edition, paris, octobre2005, page 152.

<sup>2</sup> Ibid., page 182

- Faible décentralisation de gestion ;
- Performance mesurée dans la réalisation du budget.

### **b- Le budget, outil de pilotage :**

Après la construction de budget, elle vient l'étape du pilotage budgétaire qui consiste à :

- Mesurer des écarts entre valeur budgétaire et valeur réelle afin d'apprécier l'évolution des charges dans une perspective d'amélioration de la performance de l'entreprise et déterminer les raisons des variations.
- Redéfinir, au fur et à mesure que s'écoule la période budgétaire, une nouvelle trajectoire permettant d'atteindre des objectifs et la cible souhaitée.

Le contrôle du budget se fait de manière permanente chaque mois par l'analyse et la mesure des écarts significatifs afin d'améliorer la méthode d'élaboration du budget de l'année suivante.<sup>1</sup>

### **1.7.2 Budget de fonctionnement du service des ressources humaines<sup>2</sup> :**

Le budget de fonctionnement a pour mission essentielle de pouvoir quantifier les dépenses nécessaires et indispensables en vue de réaliser toutes les missions de service des ressources humaines, ce dernier est responsable de gérer son budget de fonctionnement.

Les missions de service ressources humaines :

- Assurer le respect des lois et réglementations du travail ;
- Favoriser la communication au sein de l'entreprise ;
- Proposer l'adéquation besoins/ressources ;
- Le développement des collaborateurs de l'entreprise.

#### **➤ Le budget de recrutement :**

Le recrutement c'est une fonction de ressources humaines qui consiste à chercher le meilleur profil correspondant au besoin du poste.

Afin de bien maîtriser la fonction de recrutement, il faut gérer cette dernière en interne par l'équipe de recrutement qui assure l'établissement d'une fiche de poste, et en externe par un cabinet de recrutement qu'il permet à l'entreprise de trouver les candidats appropriés dans l'échéance si elle a un manque de temps ou des moyens.

---

<sup>1</sup> Emilie COLLIN, op.cit., 2017, page 99 et 100.

<sup>2</sup> Ibid. page 101,108, 109, 114, 116, 117.

### ➤ **Le budget de formation :**

La formation professionnelle c'est une obligation légale permettant à chaque individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire et les compétences pour exercer le métier.

Il existe en effet, deux types de formation professionnelle :

La première, c'est la formation professionnelle initiale, qui comporte l'apprentissage et les formations ultérieures ;

La seconde, c'est la formation professionnelle continue qui s'intègre dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elle permet aux personnes d'améliorer leurs compétences et de s'adapter aux forces de travail.

Puisque les dépenses de formation représentent un investissement pour l'entreprise, la direction des ressources humaines et la direction générale peuvent déboursier un budget complémentaire de formation.

## **2. La construction de tableau de bord de la fonction ressources humaines et le reporting social :**

### **2.1 Définition de tableau de bord social :**

« Le 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. <sup>1</sup>»

Le tableau de bord social suivi le même démarche que celle de contrôle de gestion classique commençant par la définition des objectifs et les moyens nécessaire, ensuite faire le suivi des indicateurs périodiquement et contrôler les écarts entre les objectifs et les résultats attendus et enfin mettre des mesures correctives.

TBS permet de définir des indicateurs de couts, de résultats pour le pilotage de la fonction RH et prendre des décisions stratégiques, constituent un ensemble d'informations sociales qui assure un suivi administratif et comptable, donc TBS est indispensable au pilotage des ressources humaines.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ALAZARD C, Sabine SEPARI, **contrôle de gestion**, Ed. DUNOD, Paris, 2007, page 539.

<sup>2</sup> Simon ALCOUFFE. Marie BOITIER et Autre, **Contrôle de gestion interactif, commercial.supply Chain .RH. Environnement**, DUNOD, paris, 2013, page 135

Il existe plusieurs types de tableaux de bord sociaux <sup>1</sup>:

- Le suivi des effectifs et des temps ;
- La mesure des performances des collaborateurs et des équipes ;
- L'analyse des frais de personnels et le suivi de la mobilisation des hommes et des équipes ;
- Le suivi des compétences des collaborateurs (mesurables par le taux de formation permanent, par l'évolution de niveau des collaborateurs).
- Effectivement « le tableau de bord RH limité à une dizaine de variable suit les engagements de l'entreprise pour les domaines relevant des RH dans le cadre d'une direction par objectifs. On pourra un tableau de bord RH couvre tous les aspects de la fonction RH, puis des tableaux de bord spécialisés par domaines (formations, relations sociales, etc....) »<sup>2</sup>

## **2.2 Les objectifs de la mise en place des tableaux de bord sociaux :<sup>3</sup>**

- ❖ **Trier une information pléthorique** : c'est-à-dire sélectionner puis présenter les informations pertinentes ;
- ❖ **Aider et faciliter les prises des décisions** : l'information sociale doit être enregistrée et structurée qui donne une bonne visualisation de résultat ;
- ❖ **Organiser, consolider et faire du reporting social** : permet de consolider les données de différentes sous- unités en vue de faire remonter les informations vers les directions.

## **2.3 Les étapes de construction de tableau de bord :**

La réalisation de tableau de bord social se fait de manière permanente chaque mois pour agir rapidement sur les situations de souffrance au travail dans les services, sa construction passe par plusieurs étapes<sup>4</sup> :

- ✓ Définir des objectifs bien précis ;

---

<sup>1</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises**, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017.site [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly\\_14924.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly_14924.pdf) , page 59 consulté le 28/04/2019/21 :47

<sup>2</sup> Galambert. P, « RH, **les leviers de la performance** », éditions d'organisation, paris, 2007, page 59.

<sup>3</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, page 235

<sup>4</sup>Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, **bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines**, page 16, site [https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan\\_social\\_et\\_tableaux\\_de\\_bord.pdf](https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf) consulté le 17/04/2019/18 :44

- ✓ Etablir des indicateurs sociaux (recrutement, temps de travail, absentéisme stabilité et turn-over et l'Age des salariés) qui doivent être pertinents, fidèles et précis ;
- ✓ La diffusion de tableau de bord, il est nécessaire d'adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires, ensuite la diffusion de tableau de bord intervient dans les situations plus sensibles trimestriellement ou semestriellement comme ils sont produits selon une périodicité annuelle.

**Tableau 7: exemple de tableau de bord RH**

<b>Masse salariale</b>	Valeur « n »	Objectif	Ecart
Nombre ETP (équivalents temps pleins)			
Ancienneté moyenne			
Cout masse salariale			
<b>Climat social</b>	Valeur « n »	Objectif	Ecart
Nombre départs			
Nombre embouches			
Taux de satisfaction			
<b>Performance RH</b>	Valeur « n »	Objectif	Ecart
Cout d'une embouche			
Cout de la fonction RH			
Nombre de collaborateurs RH /nombre total agents			
<b>Budget RH</b>	Valeur « n »	Objectif	Ecart
Budget global			
Budget formation			

**Source :** office de management et de ressources humaines (OMRH) manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines, décembre 2014 page 11, site <http://www.omrh.gouv.ht/Media/1-DocumentsLegaux/Manuel%20Procedures%20de%20Gestions%20des%20RH.pdf> consulté le 17/04/2019/21 :06

### **2.4 Le reporting social :**

- **Le reporting :** « le reporting est le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et enfin vers la direction générale.»<sup>1</sup>

- **Le reporting social :** Consiste à prendre en considération la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant des différents centres de responsabilité, le reporting social peut être inclus dans le reporting comptable ou financier, il s'agit spécifiquement pour la fonction RH.<sup>2</sup>

Le reporting permet à la direction d'analyser et coordonner les actions correctives. On classe deux familles de reporting :

#### **- Reporting financier :**

Ce type de reporting concerne essentiellement l'information financière (les ratios clés, chiffre d'affaire ...), permet aux responsables de présenter synthétiquement et précisément la performance des activités accomplies par les entités concernées.

#### **- Reporting comptable :**

Ce type de reporting inclut les informations qui sont constituées selon les règles des instances de normalisation comptable.

### **3. Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise :**

« La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans « la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'approprient à prendre aujourd'hui.<sup>3</sup> » Patrick GILBERT

---

<sup>1</sup> M. Rouch et G. Naulleau. Op.cit. 2002, page 86

<sup>2</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises**, « thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017.site [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly\\_14924.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly_14924.pdf) page 58, consulté le 21/04/2019/ 22 :04

<sup>3</sup> Ministère de la fonction publique, **La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état guide pratique**, Edition 2016, page 09, site [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf) consulté le 26/03/2019/14:52

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences(GPEEC) et la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) sont deux notions importantes dans la mesure et la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) :**

Qui consiste à <sup>1</sup>:

- Etablir un diagnostic des métiers et compétences ;
- Mesurer les emplois, les compétences de l'entreprise ;
- Identifier les profils des salariés correspondants aux postes de travail ;
- Mettre en pied des plans d'actions.

### **3.2 La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences(GPEEC) :**

C'est la même démarche que la GPEC, elle ajoute la gestion prévisionnelle des effectifs qu'elle s'intéresse sur la mesure des effectifs et le suivi de variation des effectifs avec l'exploration des besoins futurs en effectifs<sup>2</sup>.

### **3.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) :**

GPRH est une approche pluriannuelle de la gestion des ressources humaines, elle se base sur les orientations stratégiques de la politique RH, celle-ci s'attache essentiellement à étudier les évolutions prévisibles des services et sur l'analyse des données quantitatives et qualitatives de l'exercice de GPEEC. La GPRH se traduit aussi par l'élaboration de plans d'actions qui portent sur l'ensemble des actes de la GRH (affectation, formation, recrutement, rémunération...etc.)<sup>3</sup>.

## **4. La construction de bilan social :**

En France le bilan social est concrétisé par la loi de juillet 1977 qui impose les entreprises et les établissements de plus de 300 salariés soumis à la législation sur les comités d'entreprise de réaliser le bilan social.

### **4.1 Définition de bilan social :**

« Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des

---

<sup>1</sup> David AUTISSIER, Blandine SIMONIM, **mesurer la performance des ressources humaines**, Ed EYROLLES, 2009, page 75.

<sup>2</sup> Ministère de la fonction publique « **La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état** »guides pratique, Ed 2016 ; page 09.site [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf) consulté le 26/03/2019/15:41

<sup>3</sup> Idem

caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines. <sup>1</sup>»

Le bilan social représente un document reporting RH, il est très utile pour les entreprises qui décide de mettre en place une démarche de pilotage. L'obligation de normalisation des données permet de offrir des informations fiables<sup>2</sup>, en effet le bilan social constitue une base d'information en vue d'exploiter les données pour prévoir des évolutions. Donc il représente une bonne base des données qui mérite d'être complet pour étayer la gestion sociale ou conduire un audit.<sup>3</sup>

### **4.2 La déférence entre le bilan social et le bilan comptable :**

Les déférences entre le bilan social et le bilan comptable sont : <sup>4</sup>

- Pas de balance entre actif et un passif ;
- Données variées : ratios, indicateurs, commentaires, chiffres ...
- Pas de certification externe ;
- Données concernant les trois dernières années.

---

<sup>1</sup> Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, **bilan social et tableau de bord**, page 09, site [https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan\\_social\\_et\\_tableaux\\_de\\_bord.pdf](https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf) le 13/03/2019/ 20 :38

<sup>2</sup> Joëlle Imbert, les tableaux de bords RH, **construire mettre œuvre et évaluer le système de pilotage**, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, 2007, paris, page 39

<sup>3</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, page 239

<sup>4</sup> Ibid. page 240

**Tableau 8: la décomposition du bilan social (décret du 8 décembre 1977)**

Emploi	Rémunération et charges accessoires	Conditions d'hygiène et de sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise
<b>11</b> Effectifs <b>12</b> travailleurs extérieurs <b>13</b> Embouches <b>14</b> Départs <b>15</b> Promotions <b>16</b> Chômage <b>17</b> Handicapé <b>18</b> Absentéisme	<b>21</b> Montant des rémunérations <b>22</b> hiérarchie des rémunérations <b>23</b> mode de calcul des rémunérations <b>24</b> charges accessoires <b>25</b> charges salariales globales <b>26</b> participations financière des salariés	<b>31</b> Accidents de travail et de trajet <b>32</b> Maladie professionnelles <b>33</b> Hygiène et sécurité	<b>41</b> Durée et aménagement du temps de travail <b>42</b> organisation et contenu de travail <b>43</b> condition physique de travail	<b>51</b> formations professionnelles continues <b>52</b> congé formation <b>53</b> Apprentissage et professionnalisation	<b>61</b> Représentants du personnel <b>62</b> Information communication <b>63</b> Procédurs	<b>71</b> ouvre sociales <b>72</b> autre charges sociales

**Sources :** Sources : Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris ,2003 page 241

Le bilan social englobe un ensemble d'indicateurs sociaux (l'emploi, les recrutements et les carrières, les effectifs, masse salariale, formation...etc.).

A partir de la définition ci-dessus on conclure que la constitution de bilan social repose sur deux logiques, La logique de dialogue social et la logique de gestion des ressources humaines<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, bilan social et tableau de bord, page 15, site [https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan\\_social\\_et\\_tableaux\\_de\\_bord.pdf](https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf) consulté le 02/04/2019 10 :16

Ensuite, il est nécessaire de suivre la démarche de la construction de bilan social afin disposer une vue ensemble de la situation sociale de l'entreprise, la démarche est comme suit :

- ✚ Choisir les indicateurs sociaux pertinents et la mise en œuvre des techniques nécessaires pour leur l'élaboration ;
- ✚ Identifier les sources d'informations ;
- ✚ Collecter et Organiser le recensement des données et adapter le système d'information ;
- ✚ Traiter et vérifier les données collectés ;
- ✚ Elaborer et présenter le bilan social.

## **5. la comptabilité analytique sociale :**

### **5.1 Définition de la comptabilité de gestion :**

La comptabilité de gestion est définie comme étant « un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »<sup>1</sup>. La comptabilité analytique est apparue pour compléter la comptabilité générale car cette dernière fournis les détails des informations à des niveaux plus spécifiques.

### **5.2 Définition de la comptabilité analytique sociale :**

La comptabilité analytique sociale est définie comme « l'ensemble des procédures permettant de déterminer et analyser les couts et avantage sociaux, comme la comptabilité analytique classique – sur laquelle d'ailleurs reposent ses principaux fondements – elle rassemble plusieurs types d'approches des couts appropries aux problèmes qui lui sont posés »<sup>2</sup>.

La comptabilité analytique permet d'une part d'évaluer les couts de dysfonctionnement sociaux et résultat financière dus à la satisfaction de travail d'autre part un suivi pour le recrutement du personnel, la formation et le climat du travail.

### **5.3. Rôle de la comptabilité analytique sociale<sup>3</sup> :**

Le contrôleur de gestion doit expliquer aux utilisateurs comment le système de la comptabilité analytique sociale fonctionne, il doit :

---

<sup>1</sup> Gérard M, **comptabilité analytique**, 2ème édition, Bréal, paris, 2001, page 08

<sup>2</sup>Bernard MARTORY, **Contrôle de gestion sociale, salaries, masse salariales, effectifs, compétences, performances**, 6 éditions, Vuibert, paris, 2009, page 338.

<sup>3</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises** «, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017.site [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly\\_14924.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2017/sidiahmed.elbaqqaly_14924.pdf) , page 178, consulté le 03/04/2019/ 11 :48

- Préciser les écarts et leurs causes, les actions correctives et les résultats obtenus par les actions correctives ;
- Fournir au directeur de ressources humaines son avis sur l'exécution de plan d'action.
- S'assurer les liaisons entre les utilisateurs et le service informatique pour la définition du système, le contrôle de bon fonctionnement du système de comptabilité analytique, proposer des actions correctives, et participer à l'élaboration du plan informatique de la direction des ressources humaines.

### **6. Le système d'information :**

Pour un système de mesure des performances permanent et réactif il est nécessaire d'avoir un système d'information performant, c'est la base d'un contrôle de gestion efficace.

#### **6.1 Définition d'un système d'information :**

Le système d'information est définie comme étant « un dispositif par lequel une organisation s'informe pour que son fonctionnement et son évolution »<sup>1</sup>. Selon H.C LUCAS : « le système d'information est l'ensemble des procédures organisées, qui permettent de fournir l'information nécessaire à la pris de décision et/ou au contrôle de l'organisation »<sup>2</sup>. Donc le système d'information permet de produire des informations, d'assurer la circulation et la coordination des informations importante pour aider à la pris de décision. C'est pour sa on a besoin d'un système d'information qui nous permet de mieux piloter l'entreprise. « Le pilotage de l'entreprise et l'amélioration continue de ses performances nécessitent la mise en place d'un système d'information appropriés »<sup>3</sup>.

#### **6.2 Les caractéristiques du système d'information :**

Le système d'information fourni aux contrôleurs de gestion les données indispensables cependant le fournisseur d'information pour bien réaliser sa mission doit répondre à un ensemble des critères de qualité qui assure la fiabilité. Ces critères peuvent être résumés comme suit<sup>4</sup> :

- ✓ fournisseur des données fiable et rapide ;
- ✓ cohérent ;
- ✓ Indispensable à chaque niveau de responsabilité ;

---

<sup>1</sup> **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dalloz, paris, page.1181.

<sup>2</sup> ALAZARD C, SEAPRI S, **contrôle de gestion (manuel et applications DCG11)**, Ed DUNOD, paris, 2007, page.81

<sup>3</sup> GUERRA FABIENNE, « **pilotage stratégique de l'entreprise** », Edition de Boeck Université, Bibliothèque nationale paris, 2007, page .46

<sup>44</sup> MAZEGHRANE AKLI, « **mesure de la performance des agence bancaires : utilisation des taux de cession interne** », mémoire école supérieure de banque, Alger, 2016.page 38.

- ✓ Contrôler l'adéquation du système aux besoins, la fiabilité des informations fournies, la pertinence, l'efficacité (minimiser la marge d'erreur).

### **Conclusion de chapitre :**

Ce premier chapitre nous a permis de montrer les fondements théoriques de la fonction de contrôle de gestion sociale qui représente un système d'aide à la prise de décision et un ensemble de processus de pilotage de la performance ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale met en lumière un ensemble des objectifs et des missions bien définis et précis dans l'entreprise afin de piloter cette dernière et mobiliser les hommes pour améliorer la performance. Il s'appuie sur des activités principales tel que la construction de budget de la fonction RH, construction de tableau de bord social, réalisation des mesures et des prévisions sur les variables des ressources humaines et sociales, la construction de bilan social, la comptabilité analytique et enfin la mise en place d'un système d'information comme nous les avons développé dans le chapitre.

Le contrôle de gestion sociale a un rôle principal et crucial dans la contribution d'amélioration de la performance de la fonction RH, il permet donc d'informer, diagnostiquer, prévoir et gérer.

Le contrôle de gestion sociale est au service du pilotage social, il offre des services, outils, conseils et des solutions à haute valeur ajoutée qui permettent une gestion équitable des ressources humaines, et aussi il contribue à améliorer la performance des ressources humaines. La mesure de l'impact de ce système sur la fonction ressources humaines est l'objectif du deuxième chapitre.

# **Chapitre 02**

## **Chapitre 02 : le suivi de la performance des ressources humaines**

### **Introduction :**

Des études ont été menées ces dernières années pour montrer le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Il est essentiel de bien comprendre ce que signifient les concepts de gestion des ressources humaines et les modèles de mesure performance afin de piloter la performance RH.

L'objectif final de contrôle de gestion sociale dans une organisation c'est la mettre en place des démarches et des outils efficaces afin à contribuer au développement de la performance des ressources humaines.

Dans ce chapitre nous essayerons d'exposer cet ensemble de concepts, à travers deux sections, la première traitera les aspects généraux sur la fonction ressources humaines et sa gestion, la performance dans sa globalité et la performance sociale en particulier. La deuxième section va nous permettre de connaître comment piloter la performance des différentes fonctions RH par la mise en place des outils de contrôle de gestion sociale.

## **Section 01 : les notions générales de la fonction ressources humaines et sa performance**

Les ressources humaines constituent une richesse, un capital essentiel pour toutes les entreprises quel que soit leurs activités. Pour aborder la performance de la fonction RH, il est essentiel de définir la fonction RH, les composants de la fonction RH et enfin la gestion des ressources humaines.

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

- **Humain(s) :** les gens, avec leurs expériences, leurs compétences, leurs connaissances et leurs qualités personnelles<sup>1</sup>.
- **Ressources humaines :** les gens, ainsi que les règlements et les pratiques qui les affectent sur leur lieu de travail<sup>2</sup>.

La notion ressources humaines a été utilisée pour la première fois par un économiste nommé Springer en 1817, pour désigner en termes comptables le cout de l'utilisation des hommes.<sup>3</sup>

#### **- La fonction RH**

Actuellement, la fonction RH occupe une place importante au sein de l'entreprise, elle essaie toujours d'apporter les meilleures pratiques pour assurer une gestion des ressources efficace. Pour bénéficier la meilleure gestion, la DRH doit maîtriser un ensemble d'activités qu'elles contribuent de façon spécifique à la réalisation des objectifs et à la mesure de la performance.

La fonction RH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant<sup>4</sup>.

Elle est définie à travers de 5 domaines clés : le pilotage RH, gestion des carrières, développement RH, gestion des relations sociales, gestion administrative chaque domaine présenté par quatre pratiques résumé se forme d'une roue présente sur cette figure.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Christine WILLIAMSON, Gary COLVIN et Amy MCDONALD, **gestion des ressources humaines**, ED Rachel BLACHMAN, 2008, page 5

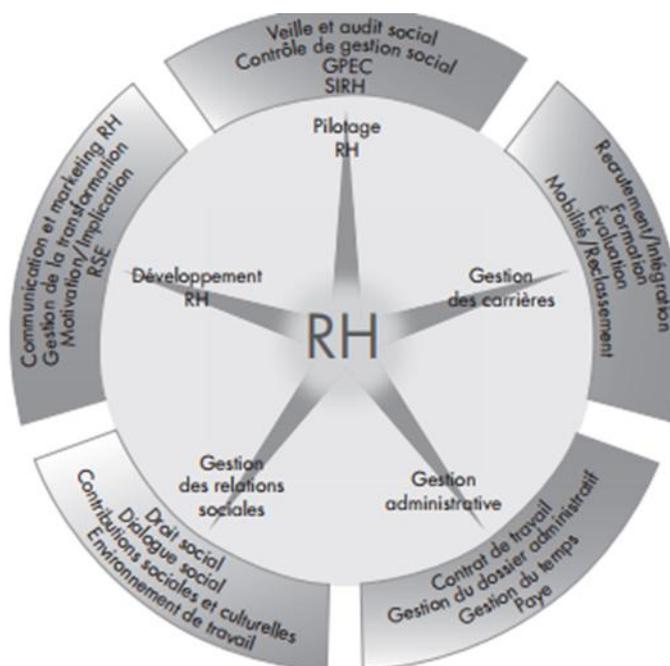
<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> BRABET, Julienne, **repenser la gestion des ressources humaines**, Edition Economica, 1993, page 18.

<sup>4</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines> 25/03/2019/21:08

<sup>5</sup> David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, **mesurer la performance des ressources humaines**, groupe EYROLLYES, Paris, 2009, page 72.

**Figure 9: la fonction RH**



**Source :** David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, **mesurer la performance des ressources humaines**, groupe EYROLLES, Paris, 2009, page 72.

## **2. L'évolution de rôle de la fonction RH <sup>1</sup>:**

**Avant les années 2000 :** le rôle principal de la fonction RH centré sur la gestion et le suivi de l'activité courante. Et elle assure aussi une gestion administrative du personnel.

**Depuis plus de 10 ans :** avec les différentes évolutions de l'environnement vécu par les organisations le rôle de la fonction RH est orienté vers la création de valeur, l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'engagement des collaborateurs et enfin la gestion avancée des RH.

## **3. Pilotage des ressources humaines :**

L'évolution des ressources humaines d'une approche administrative vers une approche d'analyse et d'anticipation des besoins et des enjeux de la réalité du terrain et de la stratégie.

Le pilotage apporte une valeur ajoutée clé par la mise en place d'un tableau de bord, il fournit des éléments permettant de construire un plan d'action en amont et donner les résultats des actions menés en aval.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Annick HAEGEL, **toute la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> Edition, Edition DUNOD, Paris, 2010, 2016, page 2 et 3.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont <sup>2</sup>:

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

#### **4. Définition de La gestion des ressources humaines :**

Selon P. Rossel 2008 « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle des objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.»<sup>3</sup>

Selon Cardin et al. « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permette à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité » <sup>4</sup>

« La gestion des ressources humaines peut se définir comme étant l'ensemble des activités qui influent sur le comportement des personnes tandis qu'elles s'efforcent de reconnaître les besoins stratégiques de leur entreprise et les satisfaire. <sup>5</sup>»(Bergeron, p 400, 1995)

---

<sup>1</sup> David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, op.cit., 2009, page 73.

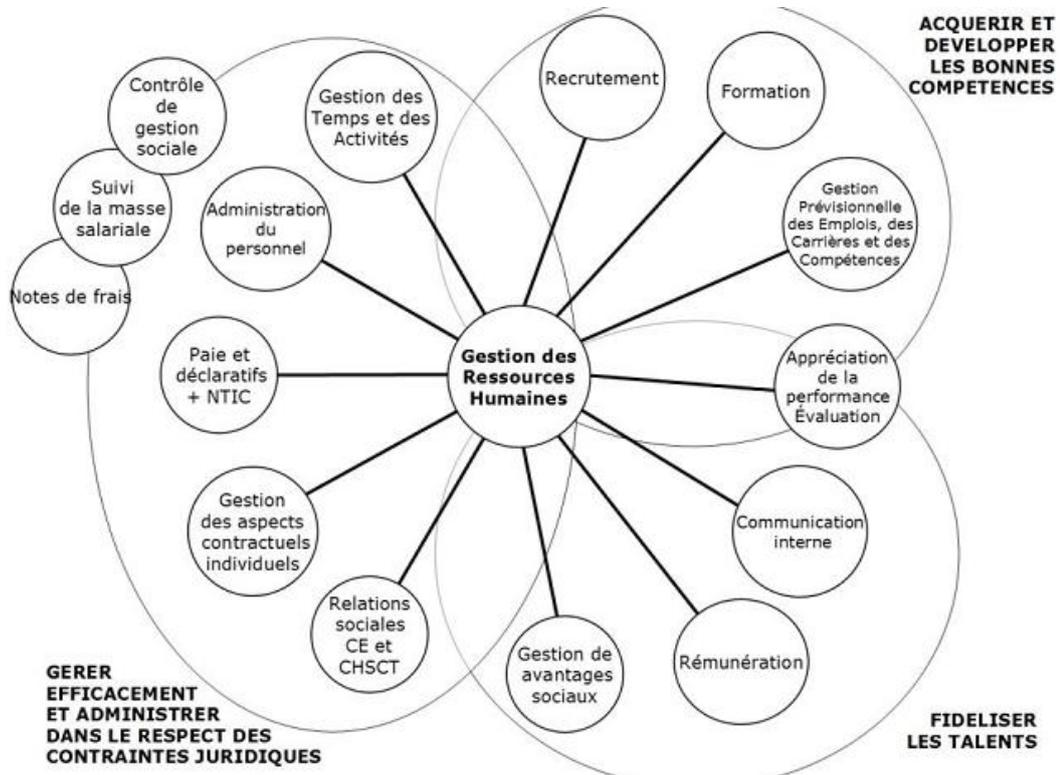
<sup>2</sup> David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, op.cit., 2009, Page 74.

<sup>3</sup> Victor Finagnon et KOUNOUDI et BALOGOUN, **pratiques de la GRH et performance sociale dans une société commerciale**, université d'Abomey-calavi, licence, 2012, site [http://www.memoireonline.com/11/13/7779/m\\_pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-société-commerciale\\_26/03/2019/17:15](http://www.memoireonline.com/11/13/7779/m_pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-société-commerciale_26/03/2019/17:15)

<sup>4</sup> Philippe aimé KOULIDIATI, **GRH et accroissement de la productivité**, université saint thomas d'Aquin de Ouagadougou Burkina Faso, 2012, site : [https://www.memoireonline.com/12/13/8246/m\\_Gestion-des-ressources-humaines-et-accroissement-de-la-productivite-des-entreprises-au-Burkina-Faso8.html](https://www.memoireonline.com/12/13/8246/m_Gestion-des-ressources-humaines-et-accroissement-de-la-productivite-des-entreprises-au-Burkina-Faso8.html)  
18/04/2019/20 :41

<sup>5</sup>ABOUS Abdeddayem, **projet d'amélioration de la GRH, au centre hospitalier**, mémoire de maîtrise en administration sanitaire et santé publique, Maroc,2006  
<http://fulltext.bdsp.ehesp.fr/inas/memoires/massp/as/2006/7102.pdf> 26/03/2019/ 16:20

**Figure 10: la gestion des ressources humaines**



**Source :** Gestion des ressources humaines pour les PME <https://www.gestion+des+ressources+humaines+pme&aq=f&oq=gestion+des+ressources+humaines+pdf>  
02/03/2019/18 :44

### **5. Définition de la performance :**

La performance c'est un concept flou, s'apprécie toujours à deux niveaux :

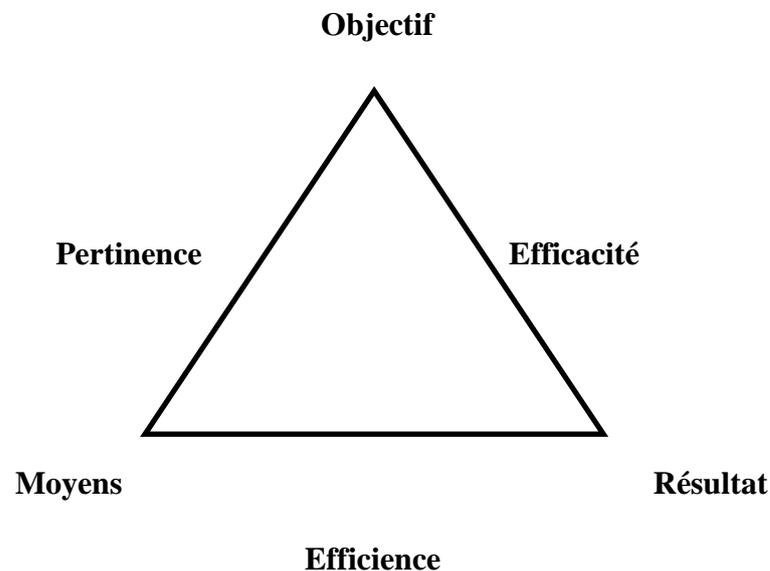
L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ;  
l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens<sup>1</sup>.

Selon (Bourguignon, 1995) la définition en anglais la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès », en français la performance c'est un résultat (échec ou succès) , un jugement ou bien l'action y conduisant.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bernard MARTORY Daniel CROZET. **Gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 160

<sup>2</sup> [http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_1884\\_0.pdf/27/02/2019/21:39](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_1884_0.pdf/27/02/2019/21:39).

Selon le Gilbert (1980), la performance est définie par un triangle : le triangle de la performance<sup>1</sup>.



- **La pertinence** : c'est la définition des moyens nécessaire pour atteindre l'objectif fixé.
  - **L'efficience** : la relation entre résultat et les moyens le but à travers cette relation est vérifier si l'attient de résultat se fait de manière optimale.
  - **L'efficacité** : se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus
- Selon Bourguignon (1996) la définition de la performance tourne des trois sens primaires suivants :<sup>2</sup>

- **La performance est succès** : la performance en fonction de la réussite, est une variable selon les entreprises et selon les acteurs.
- **La performance est résultat** de l'action il s'agit évaluation ex post des résultats obtenu.
- **La performance est action** dans ce sens la performance est un processus qui apparait à un moment dans le temps.

---

<sup>1</sup> Hélène LONING, véronique MALLERT et Autre, **Contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques**, 3<sup>e</sup>édition, DUNOD, paris, 2008, page 6

<sup>2</sup> Bourguignon, **Définir la performance : une simple question de vocabulaire**, dans **Performance et ressources humaines**, Paris : ÉCONOMICA, 1996, page 19

## 6. Les principaux modèles de mesure de la performance :

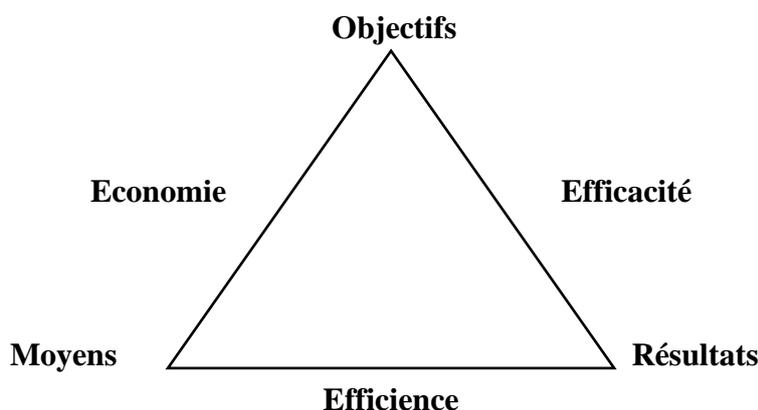
Pour appréhender la performance et son développement au sein de contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique<sup>1</sup> :

- ✓ Le modèle « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité,
- ✓ Le modèle « IOO » : Input, Outputs, Outcomes,
- ✓ Le modèle « BSC » : Balanced ScoreCard.

### 6.1 Le modèle « EEE » :

Sur le modèle de Gilbert la performance comme nous l'avons vu précédemment est définie par un triangle de performance, la mesure de la performance se fait par les trois dimensions : économie, efficacité, efficience.

**Figure 11: le modèle EEE**



**Source : RAGAIGNE A. ET TAHAR, contrôle de gestion, édition LEXTENSO, 1ere édition, France, 2015, page 30**

### 6.2 Le modèle « IOO » :

Le modèle inputs, outputs, outcomes est un modèle développé par Geert BOUCKAERT et JOHON Halligan en 2008, il fournit une gamme de critère d'évaluation de la performance organisationnelle. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est

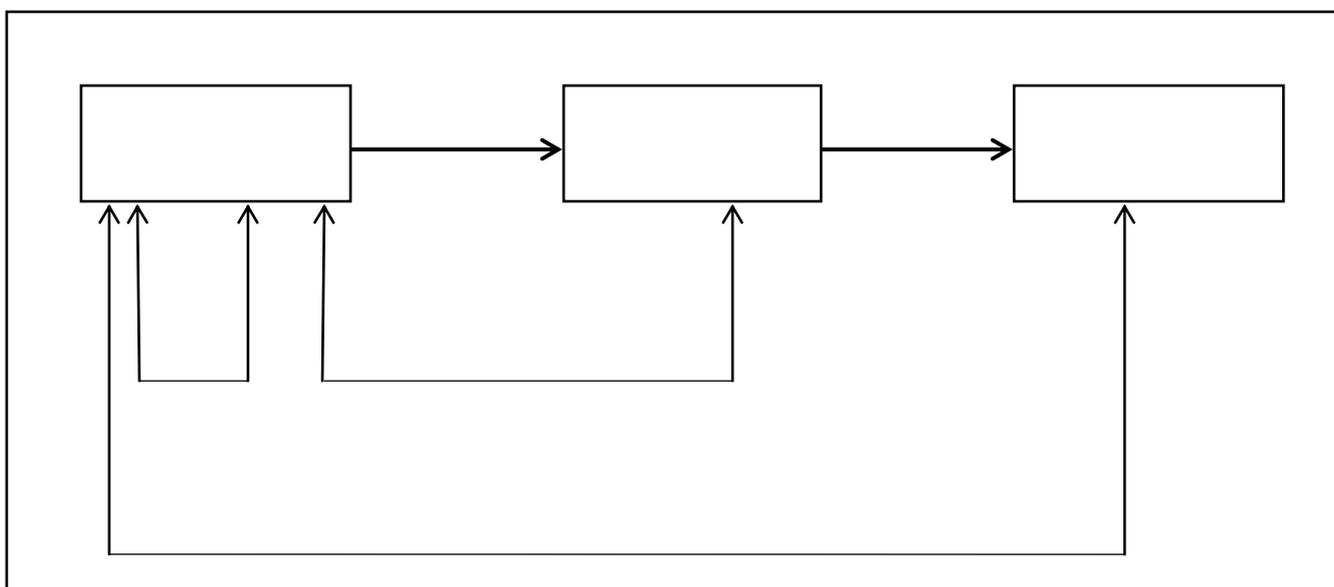
---

<sup>1</sup> Marcel GUENOUN, **le management de la performance publique locale**, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion de l'université PAUL CEZANNE, 25 mars 2009, page 191,

intégrée dans les inputs, l'efficacité est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité. <sup>1</sup>

- **Les inputs** : c'est la mesure d'une performance strictement interne. La mesure de l'input indique la quantité de ressources et efforts organisationnelles investis pour offrir un certain service. <sup>2</sup>
- **Les outcomes** : représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action c'est-à-dire le degré de satisfaction.
- **Les outputs** : détermination des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type outcomes. <sup>3</sup>

**Figure 12: le modèle inputs, outputs, outcomes**



Source : GUENOON Marcel, op.cit., p194

### 6.3 Balanced Scorecard (BSC) comme modèle de mesure de performance :

Aux Etats-Unis (BSC) a été développé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 90. Balanced Scorecard représente un modèle d'analyse et de mesure de la performance, un outil de contrôle de gestion contient un ensemble des indicateurs financiers et non financiers qui propose une vision globale et claire afin de comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

<sup>1</sup> Idem, page 193

<sup>2</sup> Aimé TOGODO AZON, **impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises**, 2011, page 07

<sup>3</sup> GUENOON Marcel, op.cit., p193

Les exigences de redécouvert de tableau de bord sont <sup>1</sup>:

- L'environnement dynamique et compétitif ;
- Pour rapprocher le niveau stratégique au niveau opérationnel ;
- Analyser l'organisation sous un l'Angel de processus ;
- Pour passer de concept de performance à évaluer d'un concept traditionnel (objectif financière) à un concept de performance globale.

Les entreprises les plus performantes intègrent dans leurs systèmes de pilotage les éléments de création de valeur comme le BSC qui repose sur quatre dimensions couvre les éléments clés de la performance RH.

❖ **Les axes traditionnels de BSC<sup>2</sup> :**

Nous avons défini quatre axes :

**1- Axe financier :** quels sont nos objectifs financiers prioritaires ?

La dimension financière : il s'agit de contrôler l'impact direct ou indirect de la stratégie RH sur le résultat économique par l'utilisation des indicateurs comme :

- **Ratio de rentabilité de l'ensemble du personnel :**

**Masse salariale / valeur ajoutée**

- **Ratio de productivité de la fonction RH :**

**Frais de personnel / Valeur ajoutée**

**2- Axe clients :** comment optimiser la relation client, satisfaire au mieux ses attentes ?

La satisfaction client : on doit reprendre les questions suivantes : les actions RH participent-elles à la création d'avantages concurrentiels ? Comment la stratégie RH facilite-t-elle l'innovation, l'adaptation aux besoins des clients et la qualité du service ? Par utilisation des indicateurs suivants :

- **La productivité commerciale de l'organisation :**

**Chiffre d'affaire / Effectifs moyen**

---

<sup>1</sup> Christophe GERMAIN, une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-0076422> Submitted on 3 Déc. 2013 (article) 02/03/2019/22 :13

<sup>2</sup> Joëlle Imbert, les tableaux de bords RH, construire mettre œuvre et évaluer le système de pilotage, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, 2007, paris, page 111

- **La rentabilité des actions RH toutes confondues sur la réalisation des objectifs commerciaux :**

**Frais de personnel / Chiffre d'affaire**

- 3- **Axe processus** : Nos processus sont-ils adaptés à nos enjeux et aux attentes de nos clients ?

L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes, car la qualité des services fournis aux clients est directement dépendante de la performance des processus contribuant étroitement à la création de la valeur sans oublier les processus à cycle plus long comme ils ont liés à l'innovation.<sup>1</sup>

Les processus RH contribuent aux différentes processus de l'entreprise : qualité ; fabrication ; création de produit, système d'information ....

Les indicateurs qui vont porter sur les processus RH par exemple<sup>2</sup> : **L'évolution de turn-over des talents et le taux de remplacement ; les couts directes et indirecte des conflits sociaux.**

- 4- **Axe développement (apprentissage)** : quelles sont les conditions à mettre en place pour nous améliorer en permanence ?

Cet axe concerne essentiellement la formation de personnel pour aboutir à des nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques<sup>3</sup> dont l'objectif cruciale est management des compétences et la performance en utilisant par exemple des indicateurs comme **taux de couverture des compétences critiques ; le pourcentage des collaborateurs performant par rapports aux population totale .**

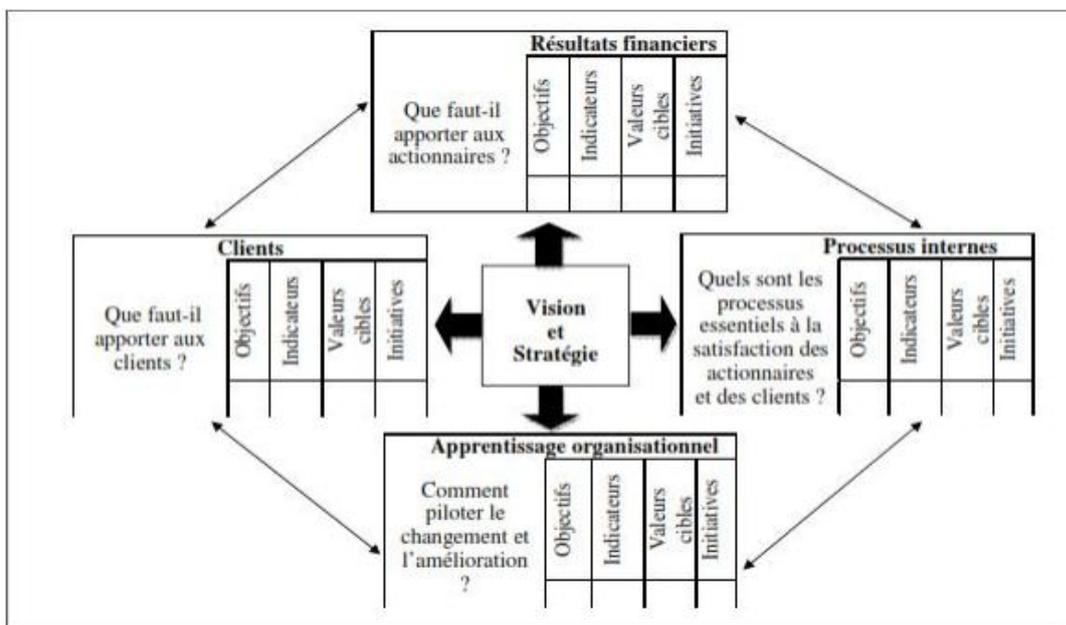
---

<sup>1</sup> Balanced ScoreCard VS tableaux de bord PDF, <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf> 08/03/2019 /11 :24

<sup>2</sup> Joëlle Imbert, op.cit., 2007, page 114

<sup>3</sup> Balanced ScoreCard VS tableaux de bord PDF, <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf> 08/03/2019/ 12 :11

**Figure 13: modèle BSC**



**Source :** Robert S. Kaplan et David P. Norton, **le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance**, collection Harvard business review in éditions d'organisation, 1999, page 222

### **7. Définition de la performance sociale :**

La performance sociale est définie en terme d'efficacité et d'efficience sociale, performance en terme d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité (nombre des dossiers traités par période), en termes d'efficience appréciée à travers le rendement et la productivité du travail.<sup>1</sup>

La performance sociale est aussi définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu collabore avec les objectifs et les moyens de l'organisation.<sup>2</sup>

- ✓ **L'efficacité sociale :** elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou sociaux économiques<sup>3</sup>.
- ✓ **L'efficience socio-économique :** quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit,

<sup>1</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 160

<sup>2</sup> BAYED Mohamed, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, 1992, p 381

<sup>3</sup> Bernard MARTORY, **le contrôle de gestion sociale**, 5<sup>e</sup> édition, ED VUIBERT, Paris, octobre 2005, page 235.

comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.<sup>1</sup>

### **8. Les raisons de mesure de la performance <sup>2</sup>:**

- L'entreprise se fixe des objectifs compréhensibles par tous les salariés pour animer la performance individuelle ;
- Chaque salarié a des visions prospectives pour baliser ses progrès vers l'atteinte des cibles visées ;
- Les hiérarchies mettent une base objective qu'elle permet de mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut détruire les bases et conduire à des crises et des conflits ;
- La disposition des informations fiables et objectives, elle aide à déterminer les salaires de performance. Pour mettre en place un système de rétribution de performance, il convient de mettre en place des outils objectifs de détermination des salaires de performance ;
- Chaque groupe doit fixer des objectifs qui permettent de contribuer au résultat global de l'entreprise. C'est l'intégration des performances des collaborateurs dans l'organisation.

---

<sup>1</sup>Ibid. page 236.

<sup>2</sup> Ibid. page 246.

## **Section 02 : le pilotage de la fonction ressources humaines par le contrôle de gestion sociale**

Pour une politique de ressources humaines efficace, il faut construire un système de pilotage social qui permet de mesurer l'implication des collaborateurs dans leurs exécutions des activités RH par l'utilisation des outils de contrôle de gestion sociale.

### **1. Pilotage des recrutements :**

Le chef de service de recrutement est responsable sur l'identification des postes au sein de l'organisation, Il sélectionne des profils qui répondent aux conditions de poste et qu'ils soient compétents pour réaliser ses missions.<sup>1</sup>

Recruter un salarié représente un investissement pour le former, tant sur le plan financier que sur le plan humain, ce qui entraîne des coûts directs<sup>2</sup>.

Pour une gestion efficace de recrutement, la demande de cette dernière doit répondre à certaines règles de gestion de l'entreprise, telles que<sup>3</sup> :

#### **✓ Circuit de validation : qui approuve le besoin de recruter ?**

D'abord, la détermination de la durée du travail est très importante dans l'étape de l'engagement, si la durée est indéterminée, le besoin identifié se poursuit sur les années à venir. Ensuite, la notion d'anticipation est très importante dans la démarche de recrutement.

Dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant confirme le besoin avant toute embauche :

- les frais de personnel vont-ils être couverts par le chiffre d'affaire supplémentaire ?
- le besoin en main-d'œuvre est-il permanent ?

Dans les grands groupes ou les entreprises décentralisées, le chef de service prend sa responsabilité auprès de la direction, s'il a demandé du personnel et il doit justifier les raisons d'un effectif supplémentaire et les attendus de l'embauche.

#### **✓ Budget relatif à ce recrutement :**

On distingue deux sources des coûts liées au recrutement :

---

<sup>1</sup> Emilie COLLIN, le contrôle de gestion sociale, 2 Edition, GERESO Edition, France, 2017, page 69.

<sup>2</sup> Ibid. page 70.

<sup>3</sup> Ibid. page 71 et 72.

- **Les couts d'entrée :** ce sont les couts liés directement au recrutement, l'entreprise qui sait comment mettre les salariés au cœur de sa réussite, elle va améliorer l'attractivité et permettre de diminuer les couts de recrutement et recevoir des profils qualifiants.
- **Les couts liés à l'intégration du salarié :** d'abord, l'intégration nécessite un temps d'apprentissage. Ce temps consacré impactera l'efficacité opérationnelle.

## **2. Le pilotage des rémunérations :**

### **- Définition de système de rémunération équilibré :**

Selon Bernard MARTORY « la définition d'un système de rémunération équilibré est sans doute la tâche la plus difficile qui puisse incomber aux responsables d'une entreprise. Les enjeux sont en effet d'importance : développer la performance, éviter les conflits ; aller dans le sens de la stratégie ; ne pas compromettre les équilibres financiers, etc. »<sup>1</sup>.

Le système de rémunération doit répondre à la compétitivité, la lisibilité, l'équité, la flexibilité et la stimulation de l'entreprise.

### **- Le triple équilibre du système de rémunération<sup>2</sup> :**

Le système de rémunération repose sur trois pôles de l'équilibre qu'ils sont :

- **Le niveau de la masse salariale :** la masse salariale a un seuil, elle ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Elle consiste un cout très important pour l'entreprise. Donc il doit garantir la mie en conformité de la masse salariale avec les possibilités de trésorerie afin d'améliorer la performance.
- **La compétitivité externe :** toute entreprise doit prendre en compte les rémunérations proposées sur le marché de travail avant le versement pour éviter les risques de certains salariés qui quittent le travail.
- **L'équité interne :** le système de rémunération doit motiver chaque salarié à progresser dans son poste et au sein de la hiérarchie des postes. Le bon système est le système qui est efficace durablement pour chaque individu.

### **• Le contrôle de gestion des rémunérations :**

Le contrôle de gestion des rémunérations concerne <sup>3</sup>:

- **L'audit des rémunérations ou le diagnostic périodique :**

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, le contrôle de gestion sociale, 5eme Edition, Ed VUIBERT, Paris, octobre 2005, page 16.

<sup>2</sup> Ibid. page 17.

<sup>3</sup> Ibid. page 36 jusqu'à 48.

L'analyse des rémunérations s'appuie sur différents ratios qui permettent d'évaluer la situation actuelle et les évolutions de système de rémunération.

○ **Le système de veille environnementale :**

Ce système analyse les évolutions significatives des paramètres de l'environnement affectant les rémunérations.

La mise en place d'un système de veille exige que l'entreprise identifie la zone géographique de ses recrutements et le type de métiers.

L'état de l'environnement se caractérise par l'évolution du régime des prix et des variables de niveau de vie (le taux d'inflation observé dans l'environnement de l'entreprise), le suivi des charges sociales patronales et des obligations salariales, l'évolution des salaires pour les catégories de personnel intéressant l'unité et enfin l'état du marché du travail.

• **L'évaluation individuelle <sup>1</sup>:**

L'évaluation des salariés c'est un outil du pilotage individuel qui permet de développer la performance individuelle par l'assurance du respect de l'équité interne, la valorisation des compétences réelles, la formulation d'une façon pour faire connaître le salarié et le pilotage des dépenses salariales.

Pour assurer une meilleure efficacité de système d'évaluation individuelle, il convient de respecter certains principes, qu'ils sont résumés dans une seule question.

**Quels éléments peuvent être évalués ?**

On distingue deux types d'évaluation, l'évaluation en termes de **potentiel ou de personnalité** et l'évaluation en termes de **performance**.

**Premier type :**

Selon les évaluateurs, l'appréciation de **potentiel**, « c'est porter un jugement sur les aptitudes que possède un individu, en vue d'établir ce qu'il pourra faire dans l'avenir ». A travers cette définition, nous avons retenu deux aspects principaux, les capacités d'évolutions du salarié sur son poste et l'expression du potentiel qui est associé à des qualités intrinsèques d'un individu et d'un vouloir, expression de sa motivation.

---

<sup>1</sup> Ibid. Page 62 et 63.

Les éléments de la personnalité et des compétences englobent un ensemble des critères humains et professionnels présentés dans ce tableau :

**Tableau 9: les critères de la personnalité et des compétences**

Critères humains	Critères professionnels
-Qualité de relations interpersonnelles. -Capacité d'encadrement. -Comportement. -Motivation -Aptitude à la communication.	-Capacité d'autonomie. -Créativité. -Compétence -Résultats. -Sens de l'organisation. -Sens commercial. -Capacité d'initiative, aptitude aux décisions, etc.

Source : ibid. page 62

**Deuxième type :**

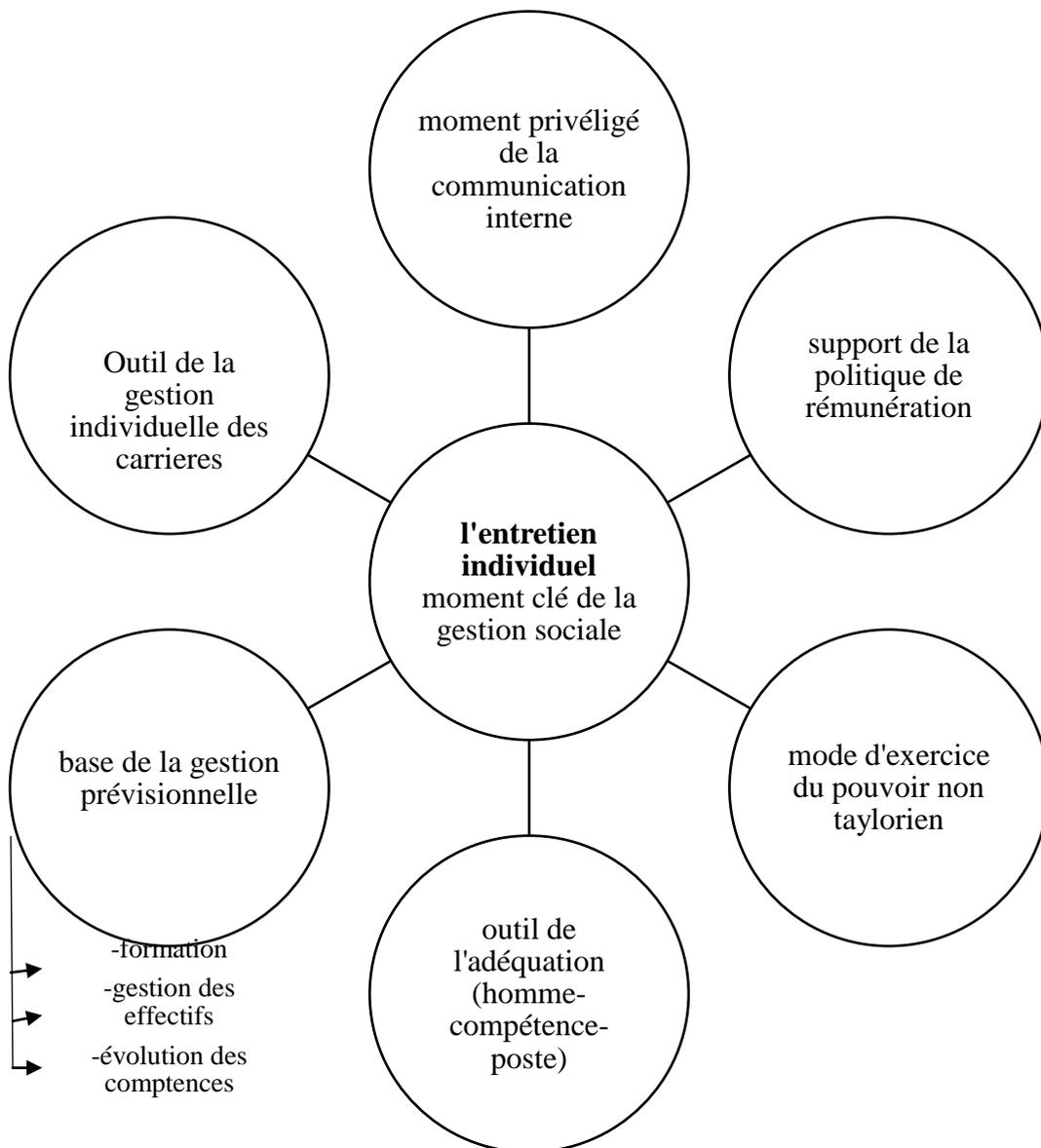
**La performance**, elle est mesurée par le ratio le plus connu suivant :

= Résultats obtenus / moyens mis en œuvre pour les obtenir

Et pour les besoins de l'appréciation, le ratio choisit est le suivant :

= résultats obtenu par le salarié / objectifs assignés

**Figure 14: l'entretien individuel moment clés de la gestion sociale**



Source : ibid. Page 64

### **3. Pilotage et contrôle de la masse salariale :**

#### **- Définition de salaire :**

Le salaire est la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail

**- Définition de la masse salariale :**

Selon Emilie COLLIN « La masse salariale représente la somme des rémunérations que paie une entreprise. Le montant et les composantes de la masse salariale diffèrent selon le contexte dans lequel on la définit<sup>1</sup> ».

La masse salariale peut être définie comme la somme des rémunérations et charges sociales patronales supportées par l'entreprise au cours d'une période, le mois ou l'année généralement<sup>2</sup>.

C'est une variable stratégique économique et sociale qui joue un rôle très important dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, la masse salariale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salariés c'est-à-dire liée à la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est un outil d'action sur la performance et par l'évolution de la masse salariale on peut faire des améliorations de la performance.

**- Piloter la masse salariale c'est piloter des écarts :**

Le pilotage réside dans la mise en lumière et l'analyse des écarts, ces écarts sont définis comme la différence entre le réel observé sur une période et le réel de la période suivante.

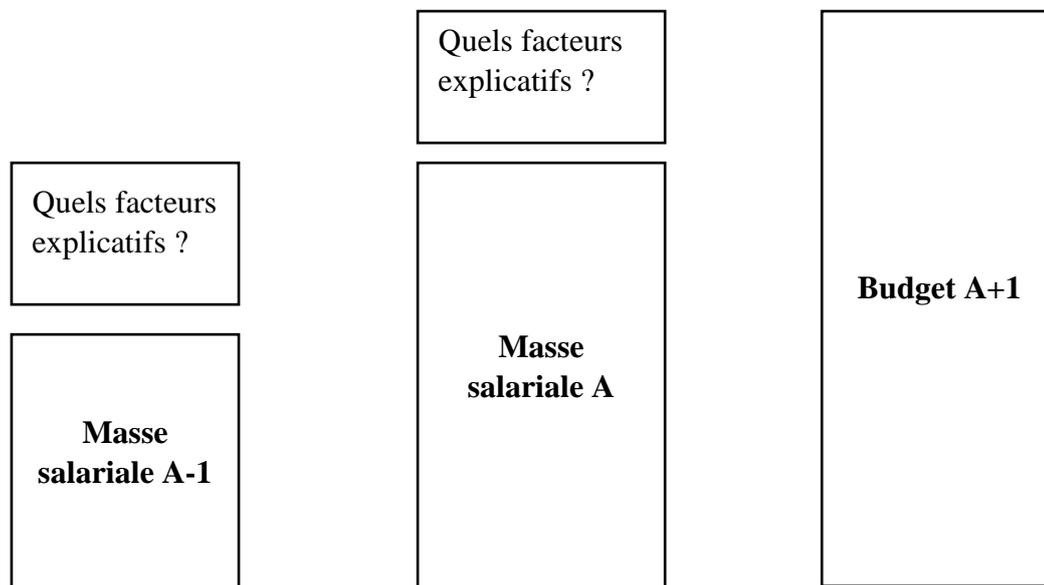
Le principe de l'analyse des écarts repose sur la traçabilité des écarts les plus significatives et la détermination des facteurs explicatifs comme l'indique le schéma suivant.

---

<sup>1</sup> Emilie COLLIN, op.cit., 2017, page 13.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 5<sup>e</sup> édition, page 142, DUNOD, paris, 2003

**Figure 15: principes d'analyse des écarts**



**Source :** Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5eme Edition, Ed Vuibert, octobre 2005, page 111.

Il est possible de définir les facteurs d'évolution de la masse salariale, ces facteurs sont distingués en deux groupes qu'ils sont<sup>1</sup> :

- ✓ **Les évolutions de main- d'œuvre, en quantité et en qualité**, qui concernent :
  - Les évolutions des effectifs par catégories : embauches et / ou départs, mouvements internes de personnel entre catégories ou zones géographiques ;
  - Les changements de qualification, c'est mettre un système de promotion qui prend en compte les augmentations d'ancienneté et de mérite ;
  - Les modulations du temps de travail : l'augmentation par les heures supplémentaires, la réduction par le développement du temps partiel ou par le chômage technique sur la période considérée.
- ✓ **Les évolutions des prix et des taux**, qui affectent :
  - L'augmentation générale ou individualisée, en taux ou en valeur absolue, au mérite ou à l'ancienneté a un impact important sur les variations des rémunérations et des primes ;

<sup>1</sup> Bernard MARTORY, **le contrôle de gestion sociale**, 5 eme Edition, Ed VUIBERT, Paris, octobre 2005, page 112.

- Le niveau des charges sociales est considéré comme étranger à l'entreprise dans son déclenchement.

On trouvera, au sein d'un même groupe de facteurs, des variations de sens opposés conjuguent leurs effets. On prend comme exemple les différents mouvements qui viennent dans une même période, les embauches et les départs, associés à des augmentations et des réductions de temps de travail, à des mouvements internes et des changements de qualification, etc.

Cette variation de sens opposé et l'hétérogénéité des facteurs, ils posent des difficultés dans l'analyse des variations de la masse salariale.

#### **4. Le pilotage des effectifs :**

- **Définition de l'effectif<sup>1</sup> :**

L'effectif d'une entreprise est une mesure utilisée pour les déclarations sociales, il représente le nombre de salariés travaillant au sein de la société sous contrat de travail.

- **La mesure des effectifs<sup>2</sup> :**

Dans une entreprise, on trouve deux types de mesures des effectifs conduisant à des résultats différents.

- **Les effectifs inscrits :** ils représentent une approche légale, leurs missions consistent à traduire les engagements de l'entreprise en termes de contrat de travail. Ce type de mesure sera privilégié par les services des ressources humaines.
- **Les effectifs payés :** ils représentent une approche économique, leur activité principale est traduire le coût des salariés pour l'entreprise. C'est une mesure qui sera privilégiée par les contrôleurs de gestion et les financiers.

Ces mesures s'effectueront par le calcul d'un ensemble d'indicateurs pertinents.

- **Le pilotage des effectifs :**

Le pilotage des effectifs consiste à rechercher l'équilibre optimal entre les besoins de compétences et les ressources disponibles<sup>3</sup>.

Les effectifs sont considérés comme une charge, le contrôle de gestion sociale vise à réduire cette charge par la détermination de niveau d'effectifs afin d'analyser la structure des coûts

---

<sup>1</sup> <https://www.journaldunet.fr/busines/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198435-effectif-definition-calcul-traduction-et-synonymes> 24/03/2019/21 :37

<sup>2</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5 Edition, Ed Vuibert, octobre 2005, page 163.

<sup>3</sup> Emilie COLLIN, op.cit. Page 48.

(les charges de personnel), la construction budgétaire évoque le chiffrage des effectifs pour produire les biens et les services à vendre et enfin le suivi des effectifs par l'analyse des écarts, le cas favorable si les effectifs sont moins importants que ce qui était prévu. Le tableau de bord prospectif, c'est un outil pertinent, qui utilise des indicateurs liés aux effectifs afin de mesurer la performance des effectifs<sup>1</sup>.

### **5. Performance et formation :**

Selon Bernard MARTORY, « la formation constitue un investissement-carrefour de l'amélioration des performances. Il convient donc, dans la mesure du possible, de la décider, la gérer et la contrôler dans cette logique <sup>2</sup>».

La formation influe les ressources humaines dans <sup>3</sup>:

- La diffusion des connaissances professionnelles et l'amélioration de la technicité des salariés ;
- La meilleure circulation de l'information, l'amélioration du climat ;
- Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail.

Mais, dans certaines situations elle peut influencer négativement : cas de formation mal adaptée, trop courte...etc.

L'investissement en formation peut être mesuré à travers le changement des comportements qui traduit par le renforcement des cultures internes, développement de la flexibilité des hommes et de l'organisation (capacité d'adapter au changement) et accumulation du capital intellectuel à la disposition de l'organisation défini dans l'ensemble des savoirs et savoir-faire, des savoirs-organiser...etc.<sup>4</sup>

#### **Le contrôle de la rentabilité de la formation<sup>5</sup> :**

Le contrôle de formation s'opère sur la base des pourcentages de différentes dépenses liées à la formation comme le coût du développement, coût des formateurs, papeterie, photocopies, restauration, hôtellerie...etc.

#### **La prise en compte des incidences de la formation : comment apprécier les outputs ?<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> <https://chaire-mai.org/ressources/these-salomon-Bernier-piloter-et-controler-les-effectifs.pdf> 25/03/2019/ 16:09.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY, **le contrôle de gestion sociale**, 5 Edition, Ed VUIBERT, Paris, octobre 2005, page 263.

<sup>3</sup>Ibid. Page 264.

<sup>4</sup>Ibid. page 264 et 265.

<sup>5</sup> Idem

L'appréciation de l'incidence de la formation sur la performance peut être effectuée à trois niveaux :

- **L'appréciation diffuse, sur la base d'une approche qualitative :** l'utilisation des questions ouvertes ou des tests standards à questions fermées pour mesurer le progrès imputable à la formation et le comportement des formés.
- **La quantification par des indicateurs partiels :** la performance est mesurée par un ensemble des indicateurs synthétiques.
- **La mesure dans un indicateur homogène, généralement monétaire :** c'est-à-dire l'appréciation de gain net – en temps ou en monnaie dégagé par une opération de formation.

## **6. Les indicateurs de la performance RH :**

### **6.1 Définition de l'indicateur de la performance :**

Selon LORINO, l'indicateur de la performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat<sup>2</sup> ».

Un bon indicateur doit répondre aux critères définis par la méthode de SMART, à savoir<sup>3</sup> :

Spécifié : l'objectif doit être défini d'une manière claire ;

Mesurable : la mesure liée à l'objectif doit quantifier le variable ;

Acceptable : l'objectif doit être acceptable au point de vue légal, économique, social, etc. ;

Réalizable : l'objectif doit être atteignable ;

Temporel : l'objectif doit être défini dans un planning.

### **6.2 L'indicateur social :**

La mise en œuvre de politiques sociales, nécessite un suivi quantitatif des pratiques des GRH. La construction et l'utilisation des indicateurs sociaux aident à mesurer et au suivi des différentes fonctions RH<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Ibid. Page 267.

<sup>2</sup>LORINO.L, **méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, 2003, page 130.

<sup>3</sup>Roger AIM, **indicateur et tableau de bord**, Paris, Afnor, 2<sup>e</sup> Edition, 2011, page 28.

<sup>4</sup>[https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/fiches\\_indicateurs\\_sociaux.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/fiches_indicateurs_sociaux.pdf) 25/03/2019 20:35

### 6.2.1 Les indicateurs de mesure liés aux recrutements<sup>1</sup> :

- La sélectivité du recrutement = (nombre de candidats retenus / nombre de candidatures examinées)\*100
- Qualité de recrutement = (nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutements sur la période)\*100
- Cout moyen de recrutement = cout total des recrutements sur la période / nombre de recrutements sur la période

### 6.2.2. Les indicateurs de mesure liée aux rémunérations :

#### ✓ L'indicateur général d'équilibre<sup>2</sup>:

Parmi les indicateurs significatifs de l'audit de rémunération :

L'indicateur de poids relatif des salaires = salaires / valeur ajoutée ou (rémunérations + charges sociales)/ valeur ajoutée. Ou rémunérations/ chiffre d'affaire.

Cet indicateur signifie un élément d'analyse utile des évolutions, il est un indicateur d'importance des engagements salariaux et des évolutions de la performance du personnel.

#### ✓ La rémunération moyenne :

= masse salariale annuelle/ effectif moyen annuelle

#### ✓ Le salaire moyen

= total des rémunérations annuelles des salariés permanent/ nombre de salariés

### 6.2.3 Les indicateurs liés à la masse salariale :

#### Les principaux indicateurs :

#### ✓ La masse salariale = charge de personnel / effectif

La détermination de niveau de la masse salariale est liée par l'évolution de facteurs extrêmement variés comme niveau des rémunérations, des effectifs

#### ✓ L'Effet niveau<sup>3</sup> :

Il consiste à appliquer le pourcentage d'augmentation salariale, qu'il provienne d'une augmentation générale ou individuelle à la masse salariale initiale. Donc, il représente les dépenses supplémentaires engendrées par les augmentations de salaire.

---

<sup>1</sup> Protime, Le contrôle de gestion sociale-production temps-réel PDF <https://production-temps-reel.com/24/03/2019/20> :47

<sup>2</sup> Bernard MARTORY, **le contrôle de gestion sociale**, 5 Edition, Ed VUIBERT, Paris, octobre 2005, page 38.

<sup>3</sup> Emilie COLLIN, op.cit. , 2017, Page 30 et 31.

**Formule :**

Taux effet niveau= X% augmentation salariale. Taux de la mesure d'augmentation salariale

Effet niveau= masse salariale année N\* taux effet niveau. Montant du cout supplémentaire lié à la mesure d'augmentation salariale.

Masse salariale effet niveau = masse salariale année N+ effet niveau. Masse salariale budgétaire qui tient compte de la mesure d'augmentation salariale.

✓ **L'Effet masse<sup>1</sup> :**

Elle représente l'impact réel de la dépense pour l'entreprise (au prorata des périodes sur lesquelles elles s'appliquent ; contrairement à l'effet niveau).

**Formule :**

Taux effet masse= taux effet niveau\*(nombre de mois d'application /12). Taux moyen d'augmentation, obtenu en proratisant le taux proposé d'augmentation salariale en fonction de la durée d'application pendant l'année N+1.

Effet masse = masse salariale l'année N\* taux effet masse. Montant du cout supplémentaire lié à la mesure d'augmentation salariale sur l'année N+1

Masse salariale effet masse = masse salariale l'année N+ effet masse. Masse salariale budgétaire qui tient compte de la mesure d'augmentation salariale sur l'année N+1.

✓ **L'Effet report<sup>2</sup> :**

Son objectif consiste à anticiper les effets d'une décision d'augmentation salariale sur les exercices budgétaires futurs.

**Formule :**

Taux effet report = (Masse salariale effet niveau- masse salariale effet masse) / (Masse salariale effet masse\*100)

---

<sup>1</sup> Emilie COLLIN, op.cit. 2017, page 31 et 32.

<sup>2</sup> Ibid. Page 33.

Effet report = masse salariale effet masse\* taux effet report. Montant du cout supplémentaire lié à la mesure d'augmentations salariale de l'année N+1 sur l'année N+2.  
Masse salariale effet report= masse salariale effet masse + effet report. Masse salariale budgétaire, qui tient compte de l'impact des mesures d'augmentation salariale de l'année N+1 sur l'année N+2.

✓ **Effet noria :**

Noria mesure l'influence des entrées et des sorties par catégorie du fait des différences entre salaires moyens des entrants et des sortants. Elle n'existe qu'en cas de remplacement des partants par de nouveaux embauchés<sup>1</sup>.

**Formule :**

Effet noria = nombre de remplacements \*(salaire annuelle brut de base moyen des arrivants – salaire annuelle brut de base moyen des partants).

**6.2.4 Les indicateurs liés au pilotage des effectifs :**

L'effectif moyen <sup>2</sup>= (effectif en début de période + effectif en fin de période) / 2

Effectif moyen annuel =  $\sum$  effectifs mensuels / 12

Le niveau des effectifs de production à budgéter est le résultat du rapport <sup>3</sup>:

Nombre d'heures/de journée de travail nécessaires / nombre d'heures/de journées disponibles par salarié

- ✓ **Effectif inscrit** représente tous les salariés liés par un contrat de travail en cours d'exécution = contrat de travail déterminé CDD + contrat de travail indéterminé CDI + travailleurs temporaires (effectif moyen) – contrats suspendus<sup>4</sup>
- ✓ **Effectif payé** sont les personnes dont la rémunération est maintenue en totalité (dont effectif en congé payés) ou en partie = effectif inscrit – absents non rémunérés<sup>5</sup>

**6.2.5 Les indicateurs liés à la formation :**

Le pilotage de formation met l'accent sur l'ensemble des indicateurs qu'ils sont :

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 149.

<sup>2</sup> Bernard MARTORY, **contrôle de gestion sociale**, 5<sup>e</sup> édition, Ed Vuibert, Paris, octobre 2005, page 165.

<sup>3</sup> Ibid. page 170.

<sup>4</sup> Ibid. page 164.

<sup>5</sup> Idem.

- ✓ **L'offre de formation** = montant consacré à la formation / masse salariale
- ✓ **Ratio de formation** = (nombre de salariés formés / effectifs)\*100
- ✓ **Taux de participation aux formations**= (nombre de participants/ nombre d'inscrits)\*100

### 6.2.6 Indicateurs de pilotage de risque :

- ✓ **les dysfonctionnements sociaux :**

BERNARD et CROZET distinguent cinq dysfonctionnements sociaux qui sont :

- L'absentéisme, régulation individuelle à court terme ;
- Le turn-over, régulation individuelle à long terme ;
- Les conflits sociaux ;
- Les accidents du travail ;
- L'appréciation du climat social de l'entreprise ;

#### A- L'absentéisme :

L'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail, qui va engendrer des conséquences négatives,<sup>1</sup>

#### - Les différents types de l'absentéisme : <sup>2</sup>

- Absences pour maladie ;
- Congé maternité ;
- Arrêtés pour accident de trajet ;
- Congés formation
- Absences autorisées ;
- Absences non autorisées ;

#### - La mesure de l'absentéisme :

L'indicateur de l'absentéisme c'est un indicateur de pilotage de risque :

- **Taux d'absentéisme** = ((nombre total de jours d'absence année N/ effectifs moyen année N) / 360) \*100

#### Ou bien

- **Taux d'absentéisme** = heurs d'absence pendant une période P/ heurs théoriques de travail pendant la même période P

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 187

<sup>2</sup> Ibid. Page 188

### **B Le turn-over**

Le turn-over c'est le nombre de départs de salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre, le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes<sup>1</sup>.

#### **- Les différents types de départ**

Les départs peuvent faire l'objet de classement en trois catégories selon leur cause

- 1- Départs du fait de l'entreprise : manque d'aptitude ; sanction ; licenciement ....
- 2- Départ du fait des collaborateurs :
  - Non maitrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, décès, retraite.
  - Maitrisable par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, condition de travail.
- 3- Départ pour raisons inconnues : rassemble tous les cas qui n'ont pas classés précédemment.

#### **- La mesure du turn-over :**

Indicateurs qui déterminent le mouvement du personnel en peut les calculer généralement à partir du rapport suivant :

- **Taux de turn-over** = (Nombre de collaborateurs partis durant l'année N / Nombre de collaborateurs au 1ere janvier de l'année N) \* 100

#### **Ou bien**

- **Taux de turn-over** = (Nombre de collaborateurs partis durant l'année N/ le nombre moyen de collaborateurs durant l'année N) \*100
- **Taux d'entrée** = nombre d'entrées / nombre de salariés
- **Taux de sortie** = nombre de sortie / nombre de salaires
- **Rotation (turn- over** = ((entrée+ sorties) /2 / effectif)

### **C- Les conflits sociaux**

Les conflits sociaux il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport » (A. Touraine)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. Page 193

<sup>2</sup> Loïc Cadin et autre, **Gestion des ressources humaines**, édition DUNOD, paris, page 73.

- **Les formes des conflits** <sup>1</sup>

1- **Le conflit individuel** : il se trouve dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus

2- **Le conflit organisationnel** : le fonctionnement d'une organisation peut causer les conflits entre deux individus ou bien plusieurs groupes.

3- **Le conflit collectif** :

- **La mesure de la conflictualité** :

- **Taux de propension à la grève** = Nombre de journées ou d'heures perdues pour fait de grève / Nombre de salariés concerné par le conflit

- **Taux de concentration conflictuelle** = Nombre de grévistes / Effectif à la période du conflit.

- **Intensité conflictuelle** = Nombre de journées ou d'heures perdues/ nombre de grévistes.

Le taux de conflictualité n'est pas très important, ne pas avoir de grèves ne signifie pas pour autant que le climat est positif, il est important de repérer les différents niveaux de conflits dans l'organisation .en peut repérer quatre niveaux<sup>2</sup> :

- ✓ Le niveau 0 ou niveau « pas de conflit ».
- ✓ Le niveau 1 : le climat est bon mais il Ya a des demandes de compensation.
- ✓ Le niveau 2 : le désaccord est ouvertement exprimé.
- ✓ Le niveau 3 : le désaccord est non exprimé ouvertement.

**D- Les accidents du travail**

Les accidents de travail peuvent être considérés comme une perturbation et comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation. L'augmentation du nombre d'accidents du travail est un indicateur pertinent de la détérioration du climat social. <sup>3</sup>

Les accidents qui touchent les salariés peuvent avoir quatre origines :<sup>4</sup>

1- Produits présentant un caractère dangereux ;

---

<sup>1</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003, page 200.

<sup>2</sup> ANNICK HAEGEL, opcit ,2016, page 317

<sup>3</sup> Ibid. page 316

<sup>4</sup> Bernard MARTORY. Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 5<sup>e</sup> édition, page 203, DUNOD, paris, 2003

- 2- L'utilisation des machines et des équipements ;
- 3- La mise en œuvre des processus de production ;
- 4- L'activité des salariés eux-mêmes, indépendamment des facteurs énoncés ci-dessus.

- **La mesure des accidents du travail :**

Pour mesurer la sécurité et les risques professionnels on peut calculer généralement à partir des ratios ci-dessus :

- **Taux de fréquence des accidents du travail** = (Nombre d'accidents de travail avec arrêt \* 10<sup>6</sup>) / Nombre d'heures travaillées

C'est le nombre d'accidents pour millions d'heures travaillées

- **Taux de gravité des accidents du travail** = nombre de journées de travail perdues / nombre d'heures travaillées) \* 1000

C'est le nombre de jours perdus pour un mille heures travaillées

**E- Le climat social :**

Selon Claude VERMOT- Gaud « on entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise ». <sup>1</sup>

Selon Jean-Claude Loup le climat social, « c'est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou des groupes composant l'entreprise et ayant des attentes et des besoins spécifiques, face aux réponses que l'employeur apporte à ces attentes ou besoins ». <sup>2</sup>

- **La mesure de climat social :**

La mesure se fait par des indicateurs objectifs que l'on trouve dans le bilan social ou les tableaux de bords sociaux et par l'analyse des documents qui sont rédigés dans l'entreprise comme le reporting ou bien la réalisation des enquêtes périodiques conduite auprès du personnel, ces enquêtes permettent de suivre la tendance globale du climat social concernant la satisfaction ou la motivation du personnel.

---

<sup>1</sup> Annick HAEGEL, op.cit. 2016, page 304

<sup>2</sup> Idem

### **Conclusion de chapitre**

Pour conclure ce chapitre relatif à la mesure de la performance RH, on peut dire que la GRH comprend plusieurs domaines d'activités divers et complexes, ce qui nécessite la mise en place des outils et des techniques pour piloter la performance (reporting, comptabilité analytique, tableau de bord, système d'information .....). Le pilotage permet de bâtir des indicateurs synthétiques sur les activités des ressources humaines et contribuer à la performance RH.

Toutefois, la performance sociale est une notion difficile à cerner elle est appréciée par l'efficacité qui est exprimée par l'atteinte des objectifs et par l'efficience qui consiste à assurer la bonne utilisation des ressources, c'est pourquoi, les outils de contrôle de gestion sociale doivent être bien adaptés pour aboutir à une bonne appréciation de la performance.

La balanced scorecard parmi les outils importants et développés qui nous permet de cerner la stratégie et les objectifs. Pour assurer la réussite de la mise en place du BSC, il est nécessaire de choisir les indicateurs les plus pertinents. Ce sont ces outils que nous allons utiliser dans notre cas pratique.

# **Chapitre 03**

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources  
humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de  
BOUDOUAOU**

**Introduction :**

Une observation attentive du monde industriel depuis des années fait ressortir un besoin manifestant de suivi la performance des ressources humaines, à fin d'améliorer la productivité et la performance globale.

Ce chapitre exposera l'aspect empirique de mesure de la performance RH par la mise en place des outils de contrôle de gestion sociale dans le secteur industriel algérien, dont le choix d'entreprise repose sur la laiterie fromagerie de BOUDOUAOU (LFB), entreprise spécialisée dans l'industrie laitière.

Nous allons essayer à travers cette étude d'analyser et mesurer la performance RH de l'entreprise LFB. Avant d'étudier et d'analyser la performance RH, nous devons d'abord passer par la présentation générale de l'entreprise LFB, de son activité, ses produits et son organisation.

La deuxième section de ce chapitre portera sur la présentation des méthodes et outils de contrôle de la performance RH et la proposition d'une démarche d'analyse de la performance sociale au sein de LFB.

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 76

### **Section 01 : Présentation et fonctionnement de l'organisme d'accueil de la Laiterie Fromagerie de BOUDOUAO.**

A travers cette première section, on va présenter l'entreprise LFB, en évoquant les points suivantes : son historique, son localisation, son activité principale, ses objectifs et enfin son organisation et son fonctionnement.

#### **1-Historique :**

La laiterie Fromagerie de BOUDOUAOU (LFB) est spécialisée dans l'industrie laitière, elle a été créée en 1970 par un privé sous l'appellation : fromage de la Mitidja(SOFROM). Elle fut nationalisée en 1972 et léguée aux biens de l'office national du lait (ONALAIT.)

La laiterie fromagerie de BOUDOUAOU appartient à l'office régional du lait et des produits laitiers du centre(ORLAC) et a commencé sa production en 1978.

Le 21/09/1997 l'unité est devenue une société par action (SPA) disposant d'un capital social de 200.000.000 dinars et fait partie des filiales du groupe GIPLAIT (société mère), créée suite à la dissolution des offices régionaux du lait ORLAC (centre) ORELAIT (EST), OROLAIT (ouest).

#### **❖ Localisation de l'entreprise (situation géographique) :**

La laiterie Fromagerie de BOUDOUAOU LFB/SPA est située à l'entrée de la ville de BOUDOUAOU dans la wilaya de BOUMERDES cité BENADJEL à 40 km d'Alger et à 12km de la ville de BOUMERDES. Sa superficie est de 8000m<sup>2</sup>.

#### **2- L'activité principale de LFB :**

L'activité de la laiterie fromagerie de BOUDOUAOU est la production des laits et des produits laitiers et leurs commercialisations.

#### **❖ Les produits de LFB :**

La laiterie fromagerie de BOUDOUAOU est composée de cinq(05) ateliers, qui assurent divers produits à des capacités de production différentes qui sont présentés dans le tableau suivant :

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 77

**Tableau 10: les produits de LFB et leurs capacités**

Ateliers	Gamme des produits	Capacité installée
Atelier du lait de consommation	Lait pasteurisé	280 000 L/j
	L'ben pasteurisé	20 000L/j
Atelier du fromage fondu pasteurisé	Fromage fondu en potion (boite de 8 et 16 portions)	6 tonnes/j
	Fromage fondu en barre (boite de 1Kg)	
Atelier du fromage à pâte pressée « type EDAM »	Fromage EDAM	2,8 tonnes/j
	Boule	
Atelier du Fromage Fondu Stérilisé	Boite de 200g ANP	5 tonnes/ j
	Boite de 200g type collectivité	
Atelier de la poudre de lait instantané	Sachet de 10 et 19 g	2,5 tonnes/j
	Sachet de 200g	
	Sachet de 250g poudre de lait	

**Source :** Laiterie Fromagerie de BOUDOUAOU, 2019

L'entreprise LFB est composé de :

- Atelier de fabrication du fromage fondu stérilisé et la poudre de lait instantanée ;
- Atelier de fabrication de fromage fondu pasteurisé ;
- Atelier de fabrication de lait pasteurisé et le lait fermenté (l'ben) ;
- Atelier de fabrication de l'EDAM : pate pressé non cuite ;
- L'installation de nettoyage CIP (clearing in place) ;
- Des caves d'affinage pour le fromage et des chambres froides pour le stockage ;
- Des locaux de stockage de la matière première ;
- Salle de poudrage ;
- Des bâtiments administratifs ;
- Laboratoires d'analyse et de contrôle, assurant la surveillance de la qualité des produits réceptionnés ou vendus, ainsi que le contrôle du processus de fabrication.
- La station de traitement des eaux des rejets ;

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 78

- Hangar des matières premières pour le stockage ;
- Groupe électrogène ;
- Magasin des pièces rechanges Auto et Industrielle.

### **❖ Les matières premières :**

#### **✓ Les matières premières locales :**

- Lait cru ;
- Papier cellophane ;
- Papier polyéthylène ;
- Emballage boîte métallique.

#### **✓ Les matières premières importées :**

- La poudre de lait ;
- MGLA ;
- Cheddar ;
- Sels de fonte.

### **3- Les objectifs de l'entreprise LFB :**

#### **• Au plan administratif :**

- La rationalisation des effectifs et leur utilisation efficiente devant déboucher sur la maîtrise des charges du personnel ;
- Une meilleure qualification du capital humain et son adéquation avec les exigences du poste ;
- Une meilleure prise en charge de la gestion des ressources humaines par le biais de la planification de gestion des carrières ;
- L'élaboration de procédures réhabilitant la notion de responsabilité, d'une grille de classification des postes de travail plus harmonieuse ainsi que d'une nomenclature des postes de travail adéquate qui élimine les postes fictifs.

#### **• Au plan économique :**

- L'amélioration de la qualité des produits et des emballages ;
- La maîtrise des prix de revient des produits ;

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 79

- Le développement du marketing ou la situation de compétitivité voire de concurrence ;
- L'agressivité commerciale sur le marché en développant les créneaux porteurs ;
- La réhabilitation des fonctions de production et commerciale par un recentrage autour de la vacation de base.

### • **Au plan financier :**

- Elaboration d'un budget efficient tenant compte des possibilités financières de l'entreprise ;
- Un suivi rigoureux du budget ;
- Une meilleure maîtrise des dépenses ;
- L'élimination des centres des Surcoûts.

## **4. Missions et responsabilités des directions :**

### • **Direction technique :**

- Exécute le programme de production arrêté par le conseil administratif (CA) ;
- Améliorer la qualité de la production ;
- Recherche constante de production de produit nouveau par l'optimisation de l'utilisation des installations.

### • **Direction commerciale :**

- Atteinte du chiffre d'affaires arrêté par le CA ;
- Développer une stratégie de production des produits fabriqués par l'entreprise ;
- Rechercher un meilleur design des produits par l'adoption d'emballage et de maquette nouvelle en adéquation avec la demande du marché.

### • **Direction des ressources humaines :**

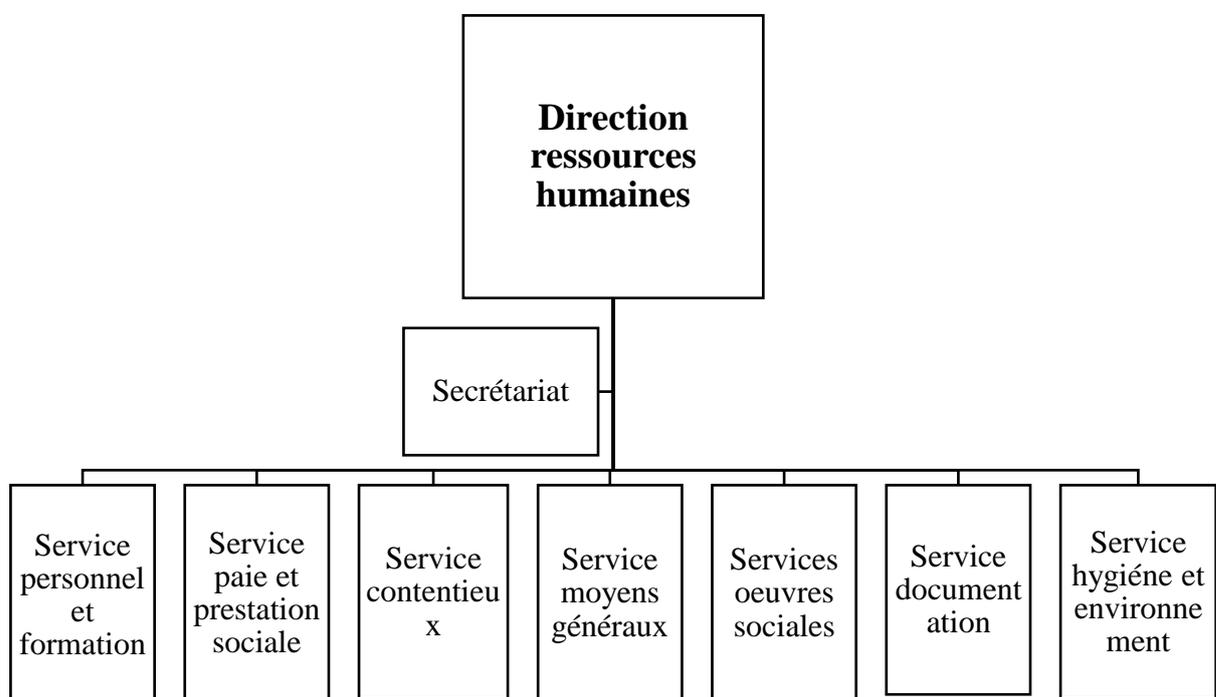
- Elaborer la politique de gestion du personnel et veille à son application ;
- Veille à la gestion et le suivi des biens, meubles et immeubles de l'entreprise ;
- Elaborer les plans de formation, perfectionnement, recyclage et apprentissage et veille à leur application ;
- Elaborer la politique économique et financière de l'entreprise ;
- Elaborer le bilan de l'entreprise et tous les documents que nécessite la réglementation ;

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 80

- Assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs ;
- Assurer la protection de la santé du travailleur par la médecine du travail afin de promouvoir et maintenir, le plus haut degré de bien-être physique et mentale des travailleurs.

**Figure 16: l'organigramme de direction des ressources humaines**



Source : document interne de LFB

## **Section 2 : présentation des méthodes et outils de contrôle de gestion sociale et proposition d'une démarche d'analyse de la performance RH**

Nous présentons dans cette section la gestion et le contrôle budgétaire et le choix des indicateurs les plus pertinents afin de proposer un modèle BSC comme une démarche d'analyse de la performance RH.

### **1-présentation des méthodes et outils de contrôle de gestion sociale au sien LFB**

#### **1.1 La gestion et contrôle budgétaire de LFB :**

Il est nécessaire pour le responsable de la gestion et le contrôle budgétaire d'être capable d'effectuer une analyse des couts et optimiser son budget comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre.

L'entreprise LFB adopte un système budgétaire annuel (décomposé en budgets mensuels) suivi d'un contrôle permanent effectué par le département de contrôle de gestion.

Avant la fin de chaque année, le responsable du service de contrôle de gestion et le responsable de service des ressources humaines présentent des différents pré-budgets prévisionnels de la fonction RH (budget de frais de personnel, budget de recrutement, budget de formation) pour l'année N+1.

#### **1.1.1 Présentation des différents budgets de l'entreprise LFB**

##### **➤ Budget de frais de personnel :**

Le budget des frais de personnel revêt une grande importance pour l'entreprise il permet de :

- Compléter le budget de trésorerie en ce qui concerne les décaissements ;
- Les charges de personnel figurent parmi les charges prévues du tableau de résultat prévisionnel à la fin de la période considérée ;
- Les charges sociales et fiscales restent à payer en fin de période apparaîtront au passif du bilan prévisionnel à la fin de la période.

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 82

L'élaboration de budget de frais de personnel au sein de LFB consiste à évaluer pour une période :

- Les salaires bruts ;
- Les indemnités de congés à payer ;
- Les salaires nets à payer au personnel ;
- Les charges sociales retenues sur salaire et les charges sociales de l'employeur ;
- Les charges fiscales sur les rémunérations à la charge de l'employeur ;
- Les rémunérations annuelles imposables versées au personnel et à transmettre aux services fiscaux.

### ➤ **Budget de recrutement :**

L'équipe de recrutement de l'entreprise LFB gère la fonction de recrutement, elle permet à l'entreprise de trouver les candidats appropriés dans l'échéance, elle adopte un budget de recrutement annuel qui comprend :

- Les frais d'annonce ;
- Les frais de sélection ;
- La délégation.

### ➤ **Budget de formation :**

L'entreprise LFB s'intéresse au développement des compétences de ses salariés, elle débourse un budget important pour la formation.

L'entreprise LFB offre les types de formations suivantes :

- Master professionnel marketing et management commerciale ;
- Master professionnel contrôle de gestion ;
- Master professionnel des ressources humaines ;
- Force de vente et gestion de clientèle FALD ;
- Comptabilité finance et fiscalité ;
- Gestion des stocks et approvisionnement ;
- Gestion et maintenance industrielle ;
- Sécurité industrielle ;

- Archivistique ;
- Prévention des risques professionnels ;
- Langues français et anglais ;
- Divers séminaires et d'autres ;
- Apprentissage.

### **1.1.2 Processus d'élaboration du budget :**

La phase de préparation du budget RH se déroule sous l'autorité du directeur général. Le processus d'élaboration d'un budget RH passe par les étapes suivantes :

#### **➤ instructions préparatoires du budget**

Les instructions préparatoires ont pour objectif d'aider les responsables à mieux préparer les budgets.

Elles sont élaborées, à partir de l'exploitation des différents rapports et des programmes d'activités.

#### **➤ Proposition budgétaire**

Le responsable RH prépare ses propositions de budget, les propositions doivent parvenir au contrôleur de gestion dans un délai raisonnable pour permettre leur consolidation.

#### **➤ Consolidation des propositions budgétaires**

Le contrôleur de gestion assure la centralisation et la consolidation, il procède aux vérifications d'usage.

#### **➤ Approbation du budget**

Le budget RH annuel est soumis à l'approbation du directeur général.

Le processus d'élaboration du budget RH annuel doit être totalement achevé avant le début de l'exercice budgétaire pour ne pas bloquer le fonctionnement de l'entreprise.

Les étapes d'élaboration des budgets RH doivent respectées le calendrier ci-après :

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Tableau 11: le calendrier du processus budgétaire**

<b>Étapes du processus</b>	<b>Dates limites</b>	<b>Responsable</b>
<b>Instructions préparatoires du budget</b>	15 octobre	Contrôleur de gestion
<b>Propositions budgétaires</b>	15 novembre	Directeur RH
<b>Consolidations budgétaires</b>	25 novembre	Contrôleur de gestion
<b>Approbation du budget</b>	25 décembre	Directeur général
<b>Mise en place du budget</b>	30 décembre	Directeur RH

**Source :** document interne de l'entreprise

**113-Le contrôle budgétaire au niveau de LFB**

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire.

Le but de mettre en pratique le contrôle budgétaire au sein de LFB est de calculer et analyser les différents écarts budgétaires de l'année 2018.

Les deux budgets qui sont considérés dans notre cas pratique sont : le budget de frais de personnel et le budget de formation.

**A-L' analyse des écarts de budget de frais de personnel**

On a calculé les écarts de budget de frais de personnel de l'année 2018

Avant de procéder au calcul des écarts et leur analyse, il est nécessaire de rappeler ce qui suit :

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévisions}$$

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{réalisations}/\text{prévisions}) * 100$$

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 85

**Figure 17: le budget de frais de personnel LFB**

Désignation	Prévisions	Réalisations	Les écarts	Taux de
	2018	2018		réalisation
Salaire de base	106359064,3	106356532,4	2531,89	99,99%
I.E.P	21145017	21145017	0	0
IND risque d'astreinte	2280736,37	2280682,08	54,29	99,99%
P-R-I	18266748,32	18266313,48	434,84	99,99%
IND responsabilité	4684005,74	4683894,24	111,5	99,99%
Prime de panier	54565898,95	54564600	1298,95	99,99%
Prime de lait	67201,59	67200	1,59	99,99%
Prime e caisse	126002,99	126000	2,99	99,99%
Congés annuels				
PRC	38256322,09	38255411,4	910,69	99,99%
IND. Intérim	1960664,39	1960617,72	46,66	99,99%
IND. Nuisance	13169573,82	13169260,32	313,5	99,99%
IND. Travail poste	18412750,27	18412311,96	438,3	99,99%
IND. Transport	3833371,25	3833280	91,25	99,99%
I-F-S-P	2906690,59	2906621,4	69,18	99,99%
IND. Véhicule	995423,69	995400	23,68	99,99%
Prime variable	1903245,3	1903200	45,3	99,99%
IND. Forfaitaire	162003,85	162000	3,85	99,99%
Salaire unique	6289700	6300000	-10300	100,16%
Présalaire	1165300	1165680	-380	100,03%
Capital décès	5085733,66	5085612,6	121,06	99,99%
Frais mission	520000	670110	-150110	128,86%
<b>Total 1</b>	<b>302155454,2</b>	<b>302309744,6</b>	<b>154290,48</b>	<b>100,05%</b>
Budget œuvres sociales	6530297,7	6530199,96	97,74	99,99%
F.N.LOGT 0,5% et R.ANTIC				
0,5% OS	2295052,95	2295018,6	34,35	99,99%

### Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU

| 86

Cotisation sécurité sociale	57376324,24	57375465,48	858,76	99,99%
Total 2	66211833,11	66200684,04	990,85	99,98%
Total 3	368367287,3	368510428,6	-153299,63	100,03%
Frais de formation	11587677	11584620	3057	99,97%
Total frais de personnel	379954964,3	380095048,6	-150242,63	100,03%

**Source :** document relatif à la gestion et contrôle budgétaire de LFB

#### **Commentaire :**

- D'après le tableau ci-dessus, nous constatons un écart global défavorable, total des charges de personnel réelles sont supérieures aux charges prévues. Cet écart s'explique par la réalisation d'un salaire unique plus élevé que prévu équivalent de **10300** et un écart défavorable de présalaire d'un montant de **380** ;
- A l'issue de l'année 2018, les frais de missions sont très élevées par rapport à ce qui a été prévu (écart de **154290,48**), ce qui signifie que l'entreprise LFB a envoyé un nombre important de salariés en missions ;
- Cet écart global défavorable peut-être dû à des problèmes d'organisation, d'absentéisme ;
- En outre, nous remarquons que le salaire de base, les différentes primes et indemnités, les charges sociales et les frais de formation n'ont pas dépassé les couts prévisionnels.

#### **B-L' analyse des écarts de budget de formation :**

Nous avons calculés les écarts de budget de formation de l'année 2018.

# Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU

**Figure 18: plan et budget de formation de LFB 2018**

	Type de formation	Organisme de formation	Objectif vise	Poste occupe	Structur e de rattachement	Effectifs de la formation	durée estimée	Cout estimé	Durée réelle	Cout réel de formation	Ecart	Taux de réalisation
1	Master professionnel marketing et management commerciale	INPED	Acquérir les capacités managerielles d'animation d'équipes commerciales	Chef de département et chef de service	DC	3	12 mois	1007500	12 mois	1006800	700	99,93%
2	Master professionnel contrôle de gestion	INPD	Maitriser les techniques du contrôle de gestion	Chef de service et charge d'étude	DG	2	12 mois	810078	12 mois	803400	6678	99,17%
3	Master professionnel des ressources humaines	INPED	Acquérir une connaissance technique de GRH	Chef département	DAG	2	12 mois	695518	12 mois	693920	1598	99,77%
4	Force de vente et gestion de clientèle FALD	INPED	Développer la capacité relationnelle avec le marché et la clientèle	Charge d'étude	DC	4	6 mois	1358741	8 mois	1362400	-3659	100,26%
5	Comptabilité finance et fiscalité	INPED	Preparer les concernes à résoudre les problèmes comptables et fiscales	Charge d'étude	DFC	5	7 mois	1661999	8 mois	1662800	-801	100,04%
6	Gestion des stocks et approvisionnement	INPED	Assurer la mise à niveau des connaissances du personnel	Charge d'étude et gestionnaire	E ET DA	5	6 mois	785263	8 mois	786400	-1137	100,14%
7	Gestion et maintenance industrielle	INPED	Maitriser les moyens de gestion de operation de maintenances	Adjoint technique et charge d'étude	DAG	2	7 mois	534038	8mois	534200	-162	100,03%
8	Securité industrielle	INPED	Maitrise des outils de la securité industrielle	Adjoint technique	DAG	5	7 mois	633792	8mois	634200	-408	100,06%
9	archivistique	divers organisme	Maitrise les méthodes d'archivage	Chef de service	DG DAG	2						
10	Prevention des risques professionnels	divers organisme	Maitrise les methodes de prevention des risques professionnels	Chef de service et charge d'étude	DG DAG	4		901945		900000	1945	99,78%
11	Langues français et anglais	divers organisme		Chef de département	DG DAG			98700		100500	-1800	101,82%
12	Divers seminnaires et d'autres	divers organisme	Divers themes		DG DAG			1502100		1500000	2100	99,86%
	Aprentissage	LFB	Divers branches		DG DAG			1598003		1600000	-1997	100,12%
13	<b>Total</b>							<b>11587677</b>		<b>11584620</b>	<b>3057</b>	<b>99,97%</b>

**Source :** document relatif à la gestion et contrôle budgétaire de LFB

**Commentaire :**

- Nous constatons un écart favorable, le cout réel de la formation est inférieur au cout estimé, ce qui explique la bonne estimation des couts de formation de type master professionnel marketing et management commerciale, master professionnel contrôle de gestion, master professionnel des ressources humaines, prévention des risques professionnels et divers séminaires ;

- Concernant les autres types de formation, l'entreprise LFB a enregistré des couts plus élevés que prévus, cela est dû à la mauvaise prévision de la durée des formations.

**Recommandations :**

- Améliorer le suivi des budgets RH en effectuant un suivi mensuel ;
- Contrôler les frais de personnel par la bonne prévision des dépenses liées au personnel ;
- Rationaliser les frais de missions ;
- Contrôler les couts de formation par la bonne prévision de la durée des formations ;
- Donner plus d'importance aux formations en ressources humaines et contrôle de gestion sociale.

**1-2 Fonctionnement du tableau de bord RH au niveau de la LFB**

L'entreprise LFB est consciente de l'importance de l'élaboration d'un tableau de bord RH qu'elle définit comme un outil essentiel afin de maîtriser la gestion des ressources humaines de l'entreprise, cette maîtrise passe par la fixation des objectifs précis selon la stratégie de LFB et par la définition de plans d'actions adaptés à ces objectifs.

**1.2.1 L'élaboration d'un tableau de bord RH de la LFB :**

Le département de l'analyse et contrôle de gestion a pour mission d'élaborer un tableau de bord RH à l'aide des informations fournies par la direction des ressources humaines, donc il y a une collaboration entre les deux acteurs.

L'élaboration de tableau de bord au niveau de la LFB se résume en quatre étapes suivantes :

❖ **La définition des objectifs :**

L'entreprise LFB procède à l'élaboration d'un tableau de bord RH pour atteindre les objectifs de la fonction RH suivants :

- Développer les ressources humaines par (amélioration de condition de travail, formation, motivation, recrutement ...)
- Suivi des réalisations des charges de personnel ;

- Satisfaction et Fidélisation des collaborateurs ;
- Limité les dysfonctionnements.

❖ **Le choix des indicateurs :**

La sélection des indicateurs dépend des objectifs fixés par les responsables, cette étape est très importante, il convient de retenir des indicateurs pertinents et qu'ils permettent de comprendre la stratégie RH de LFB.

❖ **L'identification des sources de données :**

L'entreprise LFB utilise les sources suivantes pour collecter les données : le système d'information RH, logiciel de paie, les différents budgets de la fonction RH, les rapports de la direction RH.

❖ **Mettre en œuvre le plan d'action :**

La construction d'un plan d'action est une étape cruciale pour l'entreprise LFB, elle permet d'utiliser activement son tableau de bord RH. L'étude des écarts négatifs permettra à la LFB d'identifier les causes de dysfonctionnements et mettre en place une ou des actions pour limiter les dysfonctionnements (l'absentéisme, les accidents de travail, les conflits...etc.).

### **1.2.2 Les principaux indicateurs sociaux au sein de la LFB**

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

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Tableau 12: les indicateurs sociaux de LFB**

<b>Ratios</b>	<b>Mode de calcul</b>	<b>L'interprétation</b>
Salaire moyen	Total des rémunérations annuelles des salariés permanents / le nombre des salariés	Mesurer la contribution d'un salaire à la motivation de personnel
L'absentéisme	(Nombre total des jours d'absence année N / effectif moyen année N) / 360*100	La détermination de seuil d'alerte des absences afin d'éviter les dysfonctionnements sociaux
Les accidents de travail	Nombre des accidents de travail de l'année N/ nombre d'heures travaillées	Mesurer la sécurité des travailleurs.
La fidélisation de personnel	Effectif N – effectif N-1/ effectif N	Représenter l'habilité et la capacité à conserver et développer les ressources humaines.

**Source :** document interne de LFB

**1.2.3 Analyse des indicateurs et interprétation des résultats :**

➤ **Effectifs :**

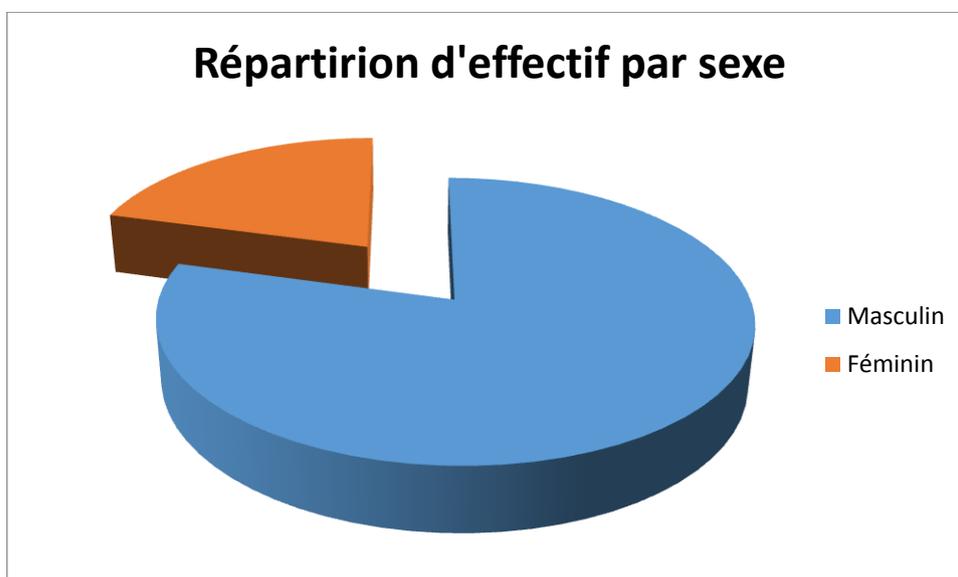
D'après les informations collectés au niveau de direction ressources humaines, l'effectif de l'entreprise au 31/12/2018 est composé de 328 personnes, nous avons présenté l'effectif de LFB selon plusieurs critères :

**Tableau 13: répartition des effectifs par sexe**

Types de sexe	Nombre	%
Masculin	260	79.27%
Féminin	68	20.73%
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Figure 19: répartition des effectifs par sexe**



**Source :** Etablit par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Commentaire :**

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que 79,27% de l'effectif sont des hommes, c'est le pourcentage major. Les femmes ne représentent que 20,73% de l'effectif. Cette prédominance du sexe masculin peut être expliquée par rapport aux difficultés qui freinent le recrutement des femmes. Parmi elles, le secteur d'activité de l'entreprise LFB qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire, donc il ya des métiers qui sont réservés aux hommes. Par ailleurs, le travail des femmes au sein de LFB se résume aux tâches administratives.

❖ **La répartition d'effectifs par structure.**

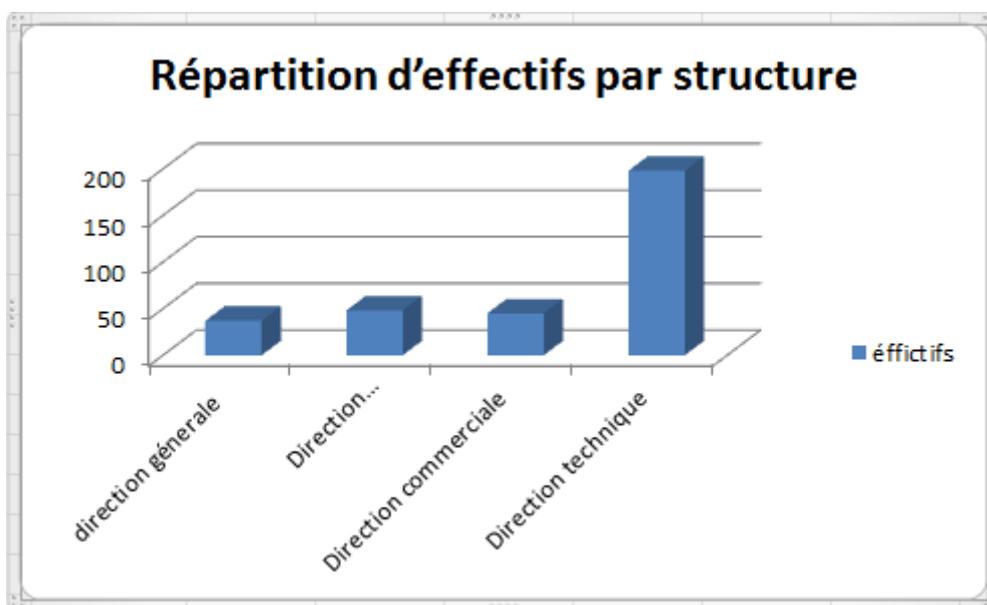
### Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU

Tableau 12 : Répartition d'effectifs par structure

Structures	Effectifs	%
Direction générale	37	11,28%
Direction administrative et des finances	48	14,63%
Direction commerciale	45	13,72%
Direction technique	198	60,37%
Total	328	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

Figure 20: Répartition d'effectifs par structure



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 93

### **Commentaire :**

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on constate que l'effectif de LFB est dominé par la catégorie direction technique avec un taux de **60,37%**. Les autres directions ont presque un même taux.

La dominance de l'effectif de la direction technique pourrait être expliquée par le secteur d'activité de l'entreprise LFB qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire nécessitant une forte main-d'œuvre pour assurer la production.

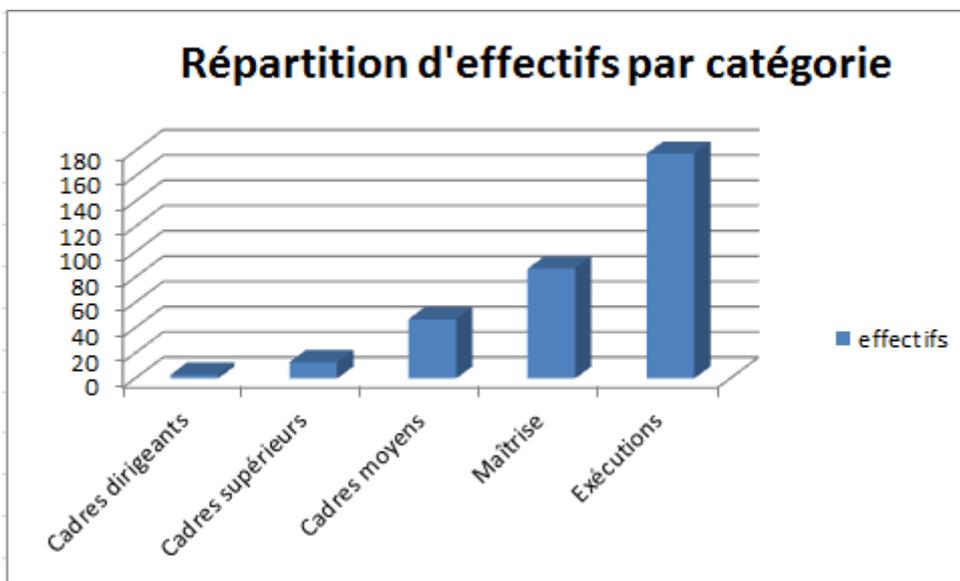
### **❖ La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**

**Tableau 14: Répartition d'effectifs par catégorie**

<b>Les catégories</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
Cadres dirigeants	3	0,91%
Cadres supérieurs	13	3,96%
Cadres moyens	47	14,33%
Maîtrise	87	26,52%
Exécutions	178	54,27%
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

Figure 21: Répartition d'effectifs par catégorie



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Commentaire :**

Concernant cette répartition par catégorie, le tableau et le graphe ci-dessus montrent encore une fois que la majorité des travailleurs rentrent dans la catégorie d'exécutions (**54,27%**), puisque l'entreprise œuvre dans le secteur d'activité agro-alimentaire et la direction technique représente **60,37%** d'effectifs.

La catégorie maîtrise vient en deuxième place avec un taux de **26,52%**, les autres catégories des cadres représentent un pourcentage minoritaire.

La catégorie maîtrise assure le pilotage opérationnel, tandis que la catégorie cadre assure le pilotage stratégique.

## Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU

| 95

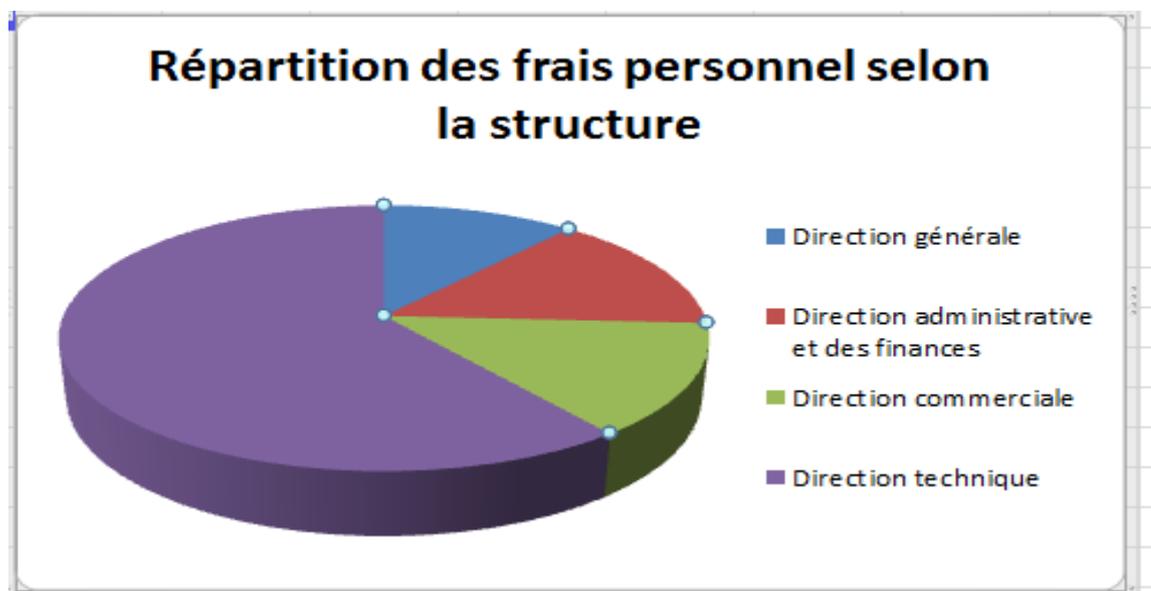
### ❖ Les frais de personnel

Tableau 15: répartition des frais de personnel selon la structure

Directions	Frais de personnel	Pourcentage
Direction générale	42876575.6	11.28%
Direction administrative et des finances	55623665.64	14.63%
Direction commerciale	52147186.54	13.71%
Direction technique	229447620.8	60.36%
Total	380095048.6	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

Figure 22: répartition des frais de personnel selon la structure



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 96

### **Commentaire :**

Selon le tableau précédent, nous avons remarqué que les frais de la direction technique représentent 60.36% de montant global, cela est dû à la nature de l'activité de l'entreprise « industrielle » et l'effectif dans cette direction « 198 ».

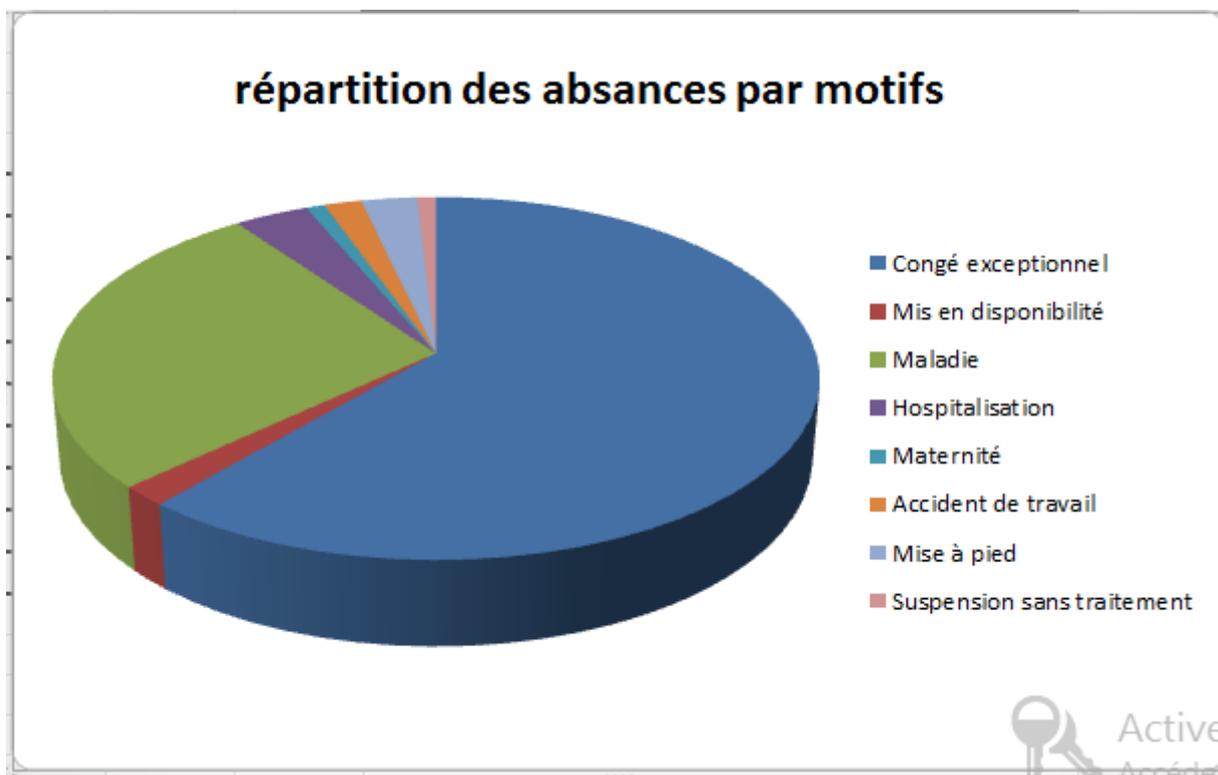
### **❖ L'absentéisme**

**Tableau 16: les effectifs Absents par Motifs**

<b>Types d'absence</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Congé exceptionnel	68	61.26%
Mis en disponibilité	2	1.80%
Maladie	30	27.03%
Hospitalisation	4	3.60%
Maternité	1	0.9%
Accident de travail	2	1.8%
Mise à pied	3	2.7%
Suspension sans traitement	1	0.9%
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

Figure 23: répartition des Absences par motifs



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Commentaire :**

Nous observons que le congé exceptionnel, pour des raisons personnel et pour des évènements familiaux comme par exemple le mariage, Naissance...etc., qui représente le pourcentage le plus élevé à un taux de **61.26%** au sien LFB, suivi par les congés de maladie d'un taux de **27.3%**, sachant qu'il existe d'autres motifs d'absences qui ont un taux moins élevés par rapport aux précédents. Reste à l'entreprise de prendre des mesures de sécurité pour minimiser les accidents de travail.

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 98

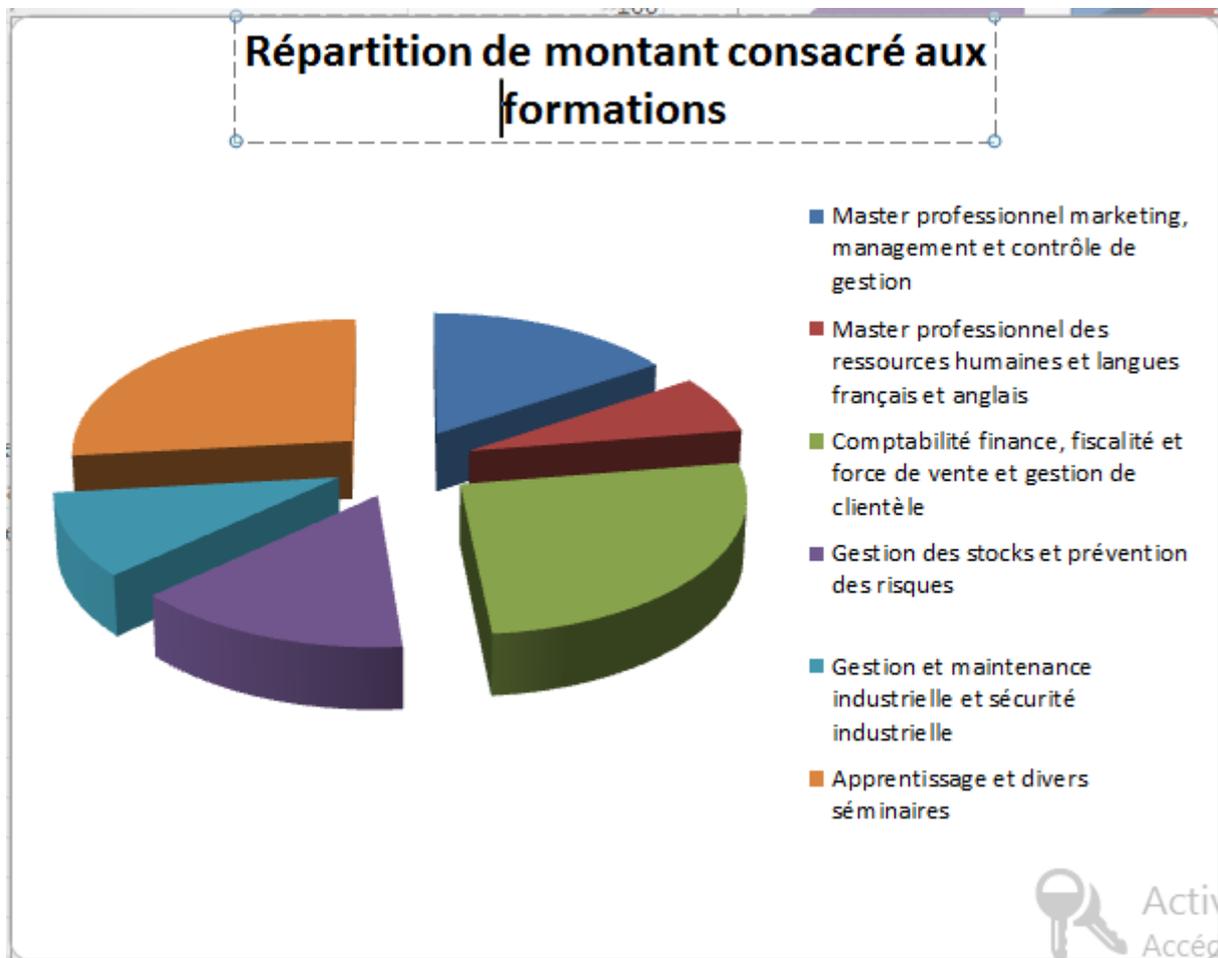
❖ **Formation**

**Tableau 17: Répartition des couts de formation selon les types**

<b>Type de formation</b>	<b>Montant consacré</b>	<b>Pourcentage</b>
Master professionnel marketing, management et contrôle de gestion	1810200,00	15,63%
Master professionnel des ressources humaines et langues français et anglais	794420,00	6,85%
Comptabilité finance, fiscalité et force de vente et gestion de clientèle	3025200,00	26,12%
Gestion des stocks et prévention des risques	1686400,00	14,56%
Gestion et maintenance industrielle et sécurité industrielle	1168400,00	10,08%
Apprentissage et divers séminaires	3100000,00	26,76%
Total	11584620,00	100%

**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Figure 24: Répartition des couts de formation selon les types**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes sur la base des documents fournis par LFB

**Commentaire :**

D'après le tableau ci-dessus on a remarqué que l'entreprise LFB débourse un montant important pour le type de formation comptabilité finance et fiscalité et force de vente et gestion de clientèle (3025200,00) et pour l'apprentissage et divers séminaires 3100000,00, mais elle donne moins d'importance aux autres formations, telles que contrôle de gestion, ressources humaines et gestion et maintenance industrielle. L'entreprise n'a pas besoin de former tout ce nombre d'employés, vu qu'elle possède des employés qualifiants et compétents dans ces domaines.

**Recommandations :**

- Les indicateurs utilisés sont insuffisants, il faut mettre un tableau de bord social efficace qui permet à fournir aux responsables les informations pertinentes ;
- Motiver le personnel par introduction d'un système de rémunération ;
- Développer le programme de pointage pour contrôler les absences ;
- Assurer le climat de travail convenable et adéquat (augmentation de salaire, transport, développer des mesures de sécurité pour éviter les accidents de travail).

**2 .Proposition d'une démarche d'analyse de la performance RH de LFB**

**2.1 Etablissement du tableau de bord proposé au sein de la LFB :**

Dans notre travail de recherche nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord prospectif RH destiné au département de contrôle de gestion, ce tableau contient un ensemble d'indicateurs que nous avons jugé plus pertinentes et efficaces et qui correspondent à la stratégie de l'entreprise et à la direction RH de LFB.

**2.1.1 Définir les objectifs RH :**

La stratégie et les objectifs RH s'inscrivent dans la stratégie globale de LFB. Parmi les objectifs RH les plus visés par les deux départements contrôle de gestion et direction RH :

- Développer les ressources humaines par (amélioration de condition de travail, formation, motivation, recrutement ... ) ;
- Suivi des réalisations des charges de personnel ;
- Satisfaction et Fidélisation des collaborateurs ;
- Limiter les dysfonctionnements.

**2.1.2 Carte stratégique**

Il faut désormais afin de mettre en place le balanced scorecard construire la carte stratégique des axes clés de l'entreprise.

La carte stratégique est un outil qui permet de représenter visuellement la stratégie de l'entreprise, de mettre en lumière les points essentielles qui vont permettre d'atteindre l'objectif final de l'entreprise, elle fait partie des différents outils qui permettent de mettre en place un tableau de bord prospectif.

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

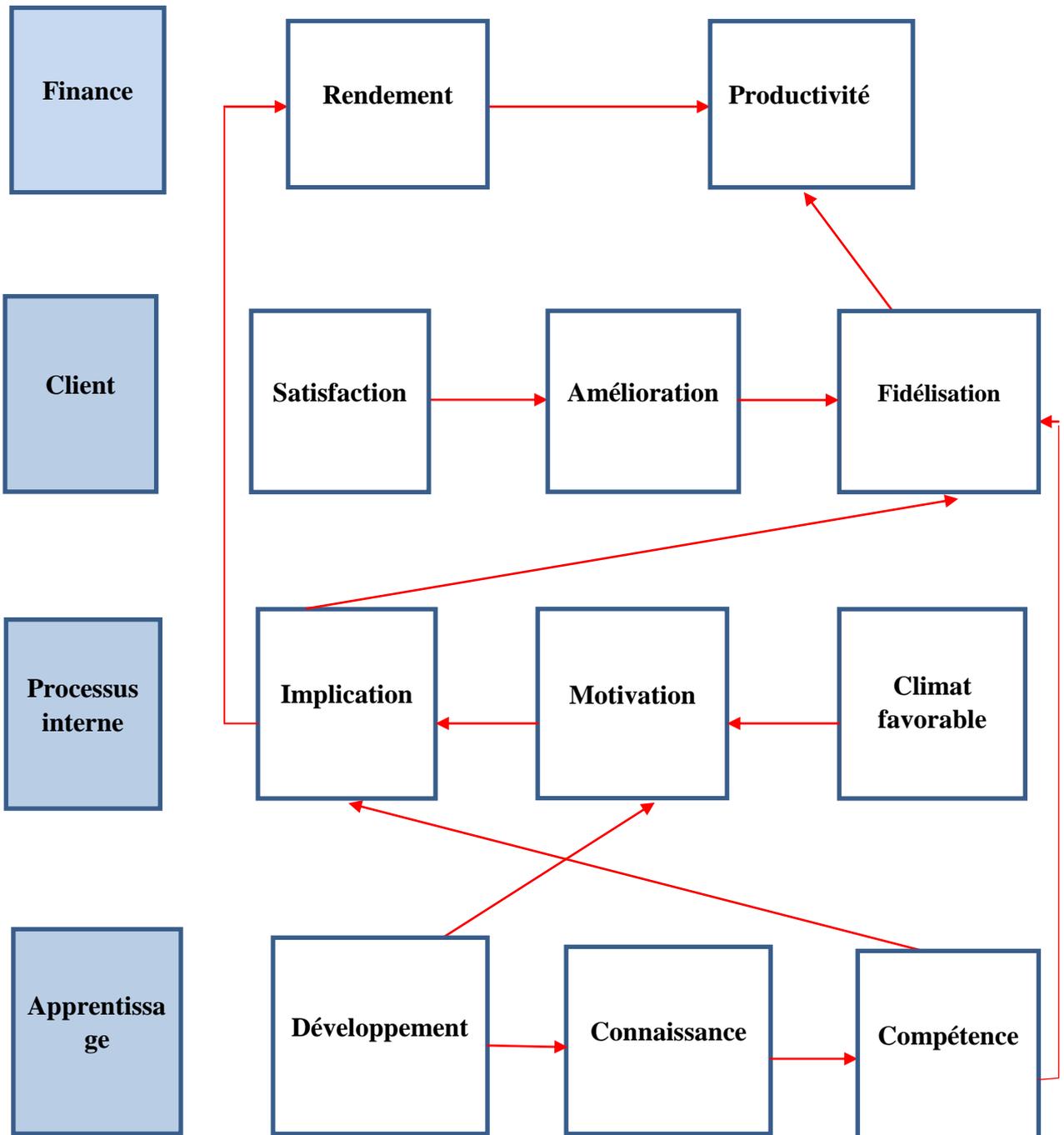
| 101

Après détermination et classement des objectifs selon les quatre axes perspectifs : finance, client, processus internes, apprentissage.

La figure ci-dessous, présente un modèle de carte stratégique pour la LFB :

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Figure 25: proposition d'un modèle de carte stratégique d'un tableau de bord RH prospectif au sein de la LFB**



**Source :** établi par nous-même sur la base des documents de LFB

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 103

### **2.1.3 Mise en évidence de chaîne de causalité :**

Nous avons fait figurer dessus les différents liens de causalité et nous pouvons adresser quelques commentaires sur ces liens.

**Axe financier :** cet axe est influencé par les décisions prises aux différents niveaux. Mesurant classiquement le niveau et l'évolution des performances de l'entreprise

Favoriser l'implication pour le personnel permettra au personnel à comprendre qu'il est valorisé au sein de l'entreprise et il va augmenter le niveau de rentabilité des salariés et automatiquement l'amélioration de la productivité.

La fidélisation de client et de salarié sont un gain pour l'entreprise, elle serait le fait d'améliorer la productivité de la fonction RH.

**Axe client :** Il regroupe des indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou futur du client. Ce point est devenu une priorité pour l'entreprise. La mesure du taux de satisfaction des clients est nécessaire pour s'assurer de la rentabilité de l'entreprise.

La fidélisation des clients a un impact sur la mesure de productivité de l'entreprise, elle permet de gagner une part de marché importante et augmenter le chiffre d'affaire.

**Axe processus interne :** Il s'agit de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Plus l'implication de l'ensemble de personnel est meilleure plus le respect des engagements est mieux, et ça permet à l'entreprise d'augmenter le rendement de l'ensemble du personnel et réduire les différents coûts liés au personnel qui agit positivement sur la productivité de la fonction RH.

L'amélioration de processus des salariés dans un climat favorable, motivera et impliquera les gestionnaires et les employés dans le milieu du travail. L'implication à une influence sur les comportements des salariés vis-à-vis de l'entreprise, elle permet aux salariés d'exprimer librement son attachement et sa fidélité à l'entreprise.

**Axe apprentissage :** créer un cadre d'apprentissage par la réalisation d'un plan de formation qui permet de développer les connaissances et de remise à niveau des compétences pour le

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 104

personnel. Les compétences requises permettent à impliquer les salariés dans le milieu de travail d'une manière efficace et fidéliser le salarié, ce dernier décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps, et ses efforts au service de l'entreprise.

Le niveau de motivation de l'ensemble de personnel dépend de degré de développement des connaissances.

### **2.1.4 Choix des indicateurs :**

Nous avons choisi les indicateurs selon les objectifs et les stratégies fixées par la direction de contrôle de gestion et la sélection aussi selon les axes de BSC. Ces indicateurs permettent de comprendre la stratégie RH de LFB

- **Pour l'axe financier :** il est nécessaire de choisir les indicateurs clairs et pertinents qui nous permettent d'avoir des résultats sur la rentabilité du personnel et le rendement de la fonction RH.
- **Pour l'axe client :** la sélection des indicateurs qui nous permettent d'optimiser la relation client.
- **Pour l'axe processus internes :** il faudra choisir des indicateurs qui prendront en compte l'ensemble de processus interne de RH qui nous informe sur le taux d'absentéisme et le taux d'intégration de système d'information, l'évolution de Turn over, climat social ...
- **Pour l'axe apprentissage organisationnel :** le choix des indicateurs concerne essentiellement la formation du personnel.

### **2.1.5 Maquette des indicateurs :**

**Tableau 18: la liste des indicateurs retenu au niveau de LFB**

<b>Les axes</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Explication</b>	<b>Formule</b>
	<b>Ratio de rentabilité de l'ensemble du personnel</b>	<b>Indique Pour une valeur ajouté d'une année donnée c'est-à-dire la richesse crée par LFB quelle pourcentage support LFB de</b>	$\frac{\text{Masse salariale}}{\text{valeur ajouté}}$

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

<b>Financier</b>		masse salariale	
	<b>Ratio de productivité de la fonction RH</b>	utilisé pour déterminer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés et également mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise.	<u>Frais de personnel</u> valeur ajoutée
	<b>Salaires moyen de l'ensemble des salariés</b>	Permet d'apprécier le salaire qui contribue à la motivation de personnel et donc améliorer la productivité et création de la valeur	<b>Total des rémunérations annuelles des salariés permanents</b> nombre de salariés
<b>Client</b>	<b>Rentabilité commerciale</b>	Indique Pour un chiffre d'affaire d'une année donnée quelle pourcentage support LFB de masse salariale	<u>La masse salariale</u> chiffre d'affaire
	<b>Rentabilité des actions RH</b>	Pour monter la qualité de services de la fonction RH et pour connaître la rentabilité des	<u>Frais de personnel</u> chiffre d'affaire

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

		actions RH et mettre les mesures correctives an conduisant les acteurs RH de s'adapter aux attentes de leurs clients	
Processus interne	Taux d'absentéisme	Utiliser pour suivre les absences et détermination de seuil d'alerte et identifier les causes pour prévenir et évité les dysfonctionnements sociaux	$\frac{\text{nombre total de jours d'absence année N}}{\text{effectifs moyen année N} / 360) * 100}$
	Les accidents de travail	Informers sur la condition de travail c'est-à-dire le climat sociale et identifier les causes et mettre les mesures de sécurité pour limité le dysfonctionnement	$\frac{\text{Nombre de l'accident de travail par année N ou bien nombre des accidents de travail}}{\text{nombre d'heures travaillées}}$

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

	<b>Taux de turnover</b>	informer sur le degré de satisfaction des employées et indiquer la rotation interne des collaborateurs.	$\frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Le nombre de collaborateurs durant l'année N}} * 100$
<b>Apprentissage organisationnel</b>	<b>L'offre de la formation</b>	Traduit la capacité à développer le potentiel des employés par l'amélioration de leur compétence et leur professionnalisme	$\frac{\text{Montant consacrer à la formation}}{\text{la masse salariale}}$
	<b>Ratio de la formation</b>	Renseigne sur le pourcentage des employées qui sont bénéficiés d'une formation pour développer la compétence de LFB	$\frac{\text{nombre des salaires formé}}{\text{effectif}}$
	<b>Fidélisation du personnel</b>	Représente habileté et la capacité à développer, conserver les ressources humaines de LFB	$\frac{\text{Effectif N} - \text{effectif N-1}}{\text{effectif N}} * 100$

**Source :** établi par les étudiantes sur la base des documents internes fournis par LFB

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

**Tableau 19: Modèle d'une balanced scorecard au sein de LFB**

Axe financier				
Rubrique	2017	2018	Variation	Signe
Ratio de rentabilité de l'ensemble du personnel	10.68%	11.81 %	0.10 %	+
Ratio de productivité de la fonction RH	11.01%	12.18 %	0.10. %	+
Salaire moyen de l'ensemble des salariés	1113324.558	1123507.404	0.0091%	+

**Remarque :**

- ✓ Nous avons calculés des indicateurs de l'année 2018 et parmi ces indicateurs il y a ceux qui n'ont pas été appliqué par l'entreprise.
- ✓ Les indicateurs de l'année 2017 sont donnés par l'établissement d'accueil.
- ✓ Nous avons pris deux chiffres après la virgule.

 **Signe positive**

 **Signe négative**

- **Ratio de rentabilité de l'ensemble du personnel 2018 =Masse salariale / Valeur ajoutée**

$$= 368510428,68 / 3119157537,21$$

$$= 11.81 \%$$

- **Ratio de productivité de la fonction RH 2018 =**

**Frais de personnel / Valeur ajoutée**

$$380095048.6/ 3119157537,21= 12.18 \%$$

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 109

Salaire moyen = 1123507.404 donné

<b>Axe client</b>				
Rubrique	2017	2018	variation	signe
Rentabilité commercial	8.01 %	8.86%	0.10%	+
Rentabilité des actions RH	9.10 %	9.13%	0.0032%	+

La rentabilité commercial = La masse salarial / Chiffre d'affaire

$$= 368510428,68 / 4158876716.28$$

$$= 8.86\%$$

La rentabilité des actions RH = Frais de personnel / Chiffre d'affaire

$$= 380095048.6/4158876716.28$$

$$= 9.13\%$$

<b>Axe processus</b>				
Rubrique	2017	2018	variation	Signe
Taux d'absentéisme	0.34 %	1.17%	2.44%	-
Les accidents de travail	0.9 %	1.8 %	1%	-
Taux de turnover	7.02%	5.79 %	-0.17%	+

Les taux d'absentéisme, des accidents du travail sont données selon le document interne

- Taux de turnover = Nombre de collaborateurs partis durant l'année 2018 / Le nombre de collaborateurs durant l'année 2018) \*100

$$= 19/ 328 *100$$

$$= 5.79 \%$$

**Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 110

Axe apprentissage				
Rubrique	2017	2018	Variation	Signe
L'offre de la formation	3.10%	3.14%	0.012%	+
Ratio de la formation	9.45%	10.36 %	0.096%	+
Fidélisation du personnel	2.90%	3.20%	0.10%	+

Source : Etablit par l'étudiantes à la base documents fournis par LFB

**L'offre de la formation = Montant consacré à la formation / La masse salarial**

$$= 11584620 / 368510428.68$$

$$= 3.14\%$$

**Ratio de formation = Nombre des salaries formé / Effectif**

$$= 34 / 328$$

$$= 10.36 \%$$

**Commentaire :**

- Nous constatons une augmentation faible de la rentabilité de l'ensemble du personnel de **0.10 %** cela est dû à une augmentation moins importante de la masse salariale est faible augmentation de la valeur ajouté ;
- Le ratio de la productivité de la fonction RH a augmenté de **0.10 %** c'est une augmentation faible, du fait que l'augmentation moins important des charges personnel et de valeur ajoutée ;
- Le salaire moyen enregistre une augmentation très faible de **0.0091%** à cause de l'augmentation faible de la masse salariale et le départ d'un certain nombre des employés en retraite causant diminution de l'effectif ;
- Nous remarquons une augmentation moins importante de la rentabilité commerciale ou bien la productivité commerciale de **0.10 %** cela est dû à l'augmentation faible de la masse salariale et le chiffre d'affaire ;

## **Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU**

| 111

- Nous remarquons une faible augmentation de ratio de rentabilité des actions RH cela est dû à la faible d'augmentation du chiffre d'affaire ;
- Le taux d'absentéisme est très faible dans les deux années mais on remarque une augmentation de ce dernier de **2.44%** cela est dû à l'augmentation des différents motifs des absences et surtout les accidents de travail qui ont connu une forte augmentation dans l'année 2018 ;
- Le Trun over enregistre une diminution faible de **-0.17%**, du fait du départ d'un certain nombre d'employés en retraite, et LFB n'a pas recruté dans l'année 2018.
- La formation permet de développer les compétences des salariés surtout avec l'évolution de LFB, à ce titre L'offre de la formation a marqué une hausse de **0.012%**
- Nous avons enregistré une progression de nombre des participants à la formation **0.096%**
- Le taux de fidélisation du personnel est en hausse de **0.10%** ceci est dû principalement à la participation du personnel aux formations.

### **Recommandations :**

D'après le résultat constaté de notre étude quantitative, nous proposons les recommandations suivantes qui peuvent se révéler très intéressantes pour l'entreprise :

- Développer les compétences par la multiplication de cycle de l'information pour fidéliser et préserver les employés ;
- Assurer le climat de travail convenable et adéquat (augmentation de salaire, transport, appliquer des mesures de sécurité pour éviter les accidents de travail) ;
- Moderniser le système d'information pour aider le calcul des indicateurs pour permettre de piloter le mieux la performance ;
- Motiver le personnel par l'introduction d'un système de rémunération ;
- Le départ en retraite de certains employés doit être remplacé par un recrutement ;
- Développer le programme de pointage pour contrôler les absences ;
- Utiliser des nouveaux outils et méthodes de contrôle de gestion sociale les plus développés comme le modèle que nous avons proposé « Balanced scorcard ».

### **Conclusion de chapitre**

Nous arrivons au terme de notre recherche sur : le contrôle de gestion sociale et la performance des ressources humaines, cas de l'entreprise **LFB**.

Durant notre stage, nous avons pu constater que la mesure de la performance des ressources humaines est une démarche très importante sur laquelle le contrôleur de gestion s'appuie pour traduire les objectifs sociaux de l'entreprise sous forme des outils de contrôle de gestion sociale. Nous avons procédé à la comparaison des prévisions aux réalisations des budgets de frais de personnel et budget de formation de l'année 2018, afin de calculer et analyser les différents écarts constatés, ensuite nous avons abordé le fonctionnement de tableau de bord social de **LFB**, ainsi que ses indicateurs. Enfin nous avons essayé de proposer une démarche d'analyse du tableau de bord social prospectif.

A la fin de notre étude, nous avons constaté que l'analyse et le contrôle des budgets RH et tableau de bord social au sein de **LFB**, contribuent à l'amélioration de la performance sociale. Mais cela ne suffit pas, il faut mettre en place des outils plus développés comme le modèle qu'on a proposé « BSC », et il nous semble utile pour l'entreprise d'élargir la fonction contrôle de gestion sociale par l'utilisation des autres outils de contrôle de gestion social comme le système d'information, comptabilité analytique sociale...etc., pour limiter les dysfonctionnements et améliorer de la performance sociale et globale de l'entreprise.



## **Conclusion générale**

### Conclusion générale

A l'heure actuelle, le contrôle de gestion sociale est devenu un outil de pilotage de la fonction RH, sur lequel l'entreprise repose, son application à la gestion des ressources humaines à pour but, d'aider les responsables de celle-ci dans la prise des décisions et la maîtrise de la gestion des ressources humaines, afin de mesurer et d'améliorer la performance des ressources humaines.

Ce thème nous a permis, d'une part d'examiner les différents concepts inhérents au contrôle de gestion sociale et ses outils et, d'autre part, de comprendre comment il contribue au pilotage et à la mesure de la performance des ressources humaines de l'entreprise **LFB**.

D'après notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise LFB, nous avons constaté que les objectifs RH principaux de cette entreprise sont : développer les ressources humaines, suivi les réalisations des frais de personnel, satisfaction et fidélisation des collaborateurs et enfin limiter les dysfonctionnements. Pour ce faire, la maîtrise de la gestion des ressources humaine par la mise en place d'un contrôle de gestion sociale s'avère plus qu'indispensable pour améliorer la performance des ressources humaines.

Durant notre stage, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous avons jugeons efficaces, notamment répondre à la problématique : La laiterie fromagerie de BOUDOUAO S'appuie-t-elle sur un contrôle de gestion sociale en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH, apportent –ils des résultats pertinents ? Pour ce faire nous avons tenté de présenter méthodes et les outils de contrôle de la performance RH à la LFB et nous avons proposé une analyse de tableau de bord prospectif.

#### **Constats et tests d'hypothèses**

La très courte expérience professionnelle issue dans le cadre de notre stage pratique, au sein de la SPA LFB, nous a permis de vérifier les hypothèses proposées :

- Tel qu'a été présenté dans la première hypothèse, et ce qui mène, à sa confirmation, le service de contrôle de gestion est bien situé dans l'organigramme, ce qui lui permet de remplir plus de missions relatives au contrôle de gestion sociale. Pour l'entreprise LFB la mesure de la performance RH, se fera à travers deux outils de contrôle de gestion sociale : les budgets de

ressources humaines et tableau de bord social, mais il reste insuffisant vu qu'elle s'intéresse seulement à deux outils traditionnels, Pour combler cette insuffisance, nous avons proposés un tableau de bord social prospectif qui tient compte des indicateurs pertinents, qui permet d'évaluer les performances liées à la gestion des ressources humaines et à la gestion globale de l'entreprise.

- L'analyse des écarts et la mise en place des actions correctrices dans le contrôle de budget de frais de personnel et budget de formation, contribue effectivement à la réalisation des objectifs RH tels que l'évaluation et le développement de la performance des ressources humaines. Le tableau de bord social élaboré au sein de LFB permet de fournir certains indicateurs pour mesurer quelques activités de la gestion des ressources humaines .Ce qui confirme la deuxième hypothèse ;
- L'entreprise LFB a pour mission d'élaborer un tableau de bord social, mais ce dernier ne répond pas aux normes utilisées et il dépend de quelques indicateurs qui ne permettent pas d'évaluer la performance sociale d'une manière efficace. Le contrôle budgétaire et le seul outil qui permet de mesurer la performance sociale. Il convient donc de rejeter la troisième hypothèse.

A travers le test d'hypothèses et l'étude quantitative de LFB nous avons constaté que LFB s'appuie sur quelques activités de contrôle de gestion sociale comme beaucoup d'entreprises algériennes ce qui n'est pas suffisant pour piloter , mesurer et évaluer réellement la performances des ressources humaines.

### **Recommandation :**

- ❖ Il est nécessaire de développer les outils de contrôle de gestion notamment les outils de contrôle de gestion sociale et moderniser le système d'information ;
- ❖ Il est recommandé d'appliquer les autres activités de contrôle de gestion sociale, comme le bilan social ce qui permet de fournir des informations nécessaires et pertinentes pour évaluer la performance RH et la maîtrise des coûts ;
- ❖ Utiliser des nouveaux outils et méthodes de contrôle de gestion sociale les plus développés comme le modèle « Balanced scorecard ».

## Bibliographie

### Ouvrage :

1. Aimé TOGODO AZON, impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises, 2011 ;
2. Alazard CLAUDZ, Sabine SEPARI, contrôle de gestion, Ed. DUNOD, Paris, 2007 ;
3. Alazard C. & SEPARI SABINE, Contrôle de gestion : manuel & applications, DEFC épreuve, n°7, 5ème édition, DUNOD, paris, 2001 ;
4. Alazard CLAUDZ, Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, Manuel et application , 2<sup>e</sup> édition , DUNOD , paris , 2010 ;
5. Annick HAEGEL, toute la fonction ressources humaines, 3ème Edition, Edition DUNOD, Paris, 2010, 2016 ;
6. Bernard MARTORY, contrôle de gestion sociale, 5ème Edition, Vuibert Edition, paris, octobre, 2005 ;
7. Bernard MARTORY, Contrôle de gestion sociale, salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances, 6 éditions, Vuibert, paris, 2009 ;
8. Bernard MARTORY, Contrôle de gestion sociale, salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances, 8 éditions, Ed Vuibert, paris, 2015 ;
9. Bernard MARTORY. Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2003 ;
10. Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, 8 Edition, DUNOD Edition, Paris, 2013 ;
11. Bourguignon, Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines, ED ÉCONOMICA, Paris, 1996 ;
12. BRABET, Julienne, repenser la gestion des ressources humaines, Edition ECONOMICA, 1993 ;
13. Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches, 5eme édition, DUNOD, paris, 2008 ;
14. BURLAUD A. JOUGLEUX M. et LIVIAN Y.-F, Management et contrôle de gestion : manuel et applications, Ed Foucher, 2007 ;
15. Christine WILLIAMSON, Gary COLVIN et Amy MCDONALD, gestion des ressources humaines, ED Rachel BLACHMAN, 2008 ;

16. David AUTISSIER, Blandine SIMONIM, mesurer la performance des ressources humaines, Ed EYROLLES, 2009 ;
17. DORIATH B. & GOUJET C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2007 ;
18. Emilie COLLIN, le contrôle de gestion sociale, 2 Edition, ED GERESO, France, 2017 ;
19. Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, paris ;
20. Françoise GIRAUD. Olivier SAUPIC et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2 édition, GUALINO éditeur, EJA-paris, 17830, Aout 2005 ;
21. GALAMBERT, P, « RH, les leviers de la performance », éditions d'organisation, paris, 2007 ;
22. Gérard M, comptabilité analytique, 2ème édition, Bréal, paris, 2001 ;
23. GRAWITZ. Madeleine, lexique des sciences sociales, 7 Edition, DOLLAR, 1999 ;
24. Hélène LONING, véronique MALLERET, et autres, Le contrôle de gestion, 3 Edition, édition DUNOD, Paris, 2008 ;
25. Jean- P.T, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Ed DUNOD, paris, 2001 ;
26. Joëlle Imbert, les tableaux de bords RH, construire mettre œuvre et évaluer le système de pilotage, Edition d'organisation Groupe EYROLLES, 2007, paris ;
27. Loïc CADIN et autre, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris,
28. Löning H. & Pesqueux Y, Le contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 1998 ;
29. LORINO.L, méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 2003 ;
30. M. ROUACH et G. NAULLEAU. « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 4ème édition, revue banque Edition, paris2002 ;
31. Peretti J.M., « Audit social et performance globale », personnel, 1998 ;
32. Peretti J. M. « Ressources humaines », édition Vuibert, paris, 2010 ;
33. Peretti J.M et Piètrement G. 2013 Gestion de l'information sociale, édition Vuibert, paris, 2013 ;
34. RAGAIGNE A. ET TAHAR, contrôle de gestion, édition Lextenso, 1ere édition, France, 2015 ;
35. Roger AIM, indicateur et tableau de bord, Paris, Afnor, 2<sup>e</sup> Edition, 2011,
36. Robert S. Kaplan et David P. Norton, le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance, collection Harvard business review in éditions d'organisation ;

37. Sabine SEPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR, management et contrôle de gestion, 2eme édition, ED DUNOD, Paris, 2014 ;
38. Simon ALCOUFFE. Marie BOITIER et Autre Contrôle de gestion interactif, commercial.supply Chain .RH. Environnement, DUNOD paris, 2013 ;
39. Simon ALCOUFFE, Marie BOITIER et autre, contrôle de gestion sur mesure, industrie .grande distribution. Banque. Secteur publique .culture, Dunod, paris, 2013 ;

### **Thèses et Mémoires :**

1. ABOUS Abd eddayem, projet d'amélioration de la GRH, au centre hospitalier, mémoire de maitrise en administration sanitaire et santé publique, Maroc, 2006 ;
2. Marcel GUENOUN, le management de la performance publique locale, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion de l'université PAUL CEZANNE, 25 mars 2009, page 191,
3. GUERRA FABIENNE, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck Université, Bibliothèque nationale paris, 2007 ;
4. MAZEGHRANE AKLI, « mesure de la performance des agence bancaires : utilisation des taux de cession interne », mémoire école supérieure de banque, Alger, 2016 ;
5. Philippe aimé KOULIDIATI, GRH et accroissement de la productivité, université saint thomas d'Aquin de Ouagadougou Burkina Faso, 2012 ;
6. SIDI AHMED ELBAQQALY, L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises «, thèse de doctorat, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, 26 Janvier 2017 ;
7. THAROUMA S, mémoire « l'importance du contrôle de gestion dans le suivi et l'évaluation des performances d'une banque universelle », Alger : école supérieur de commerce 2017 ;
8. Victor Finagnon et KOUNOUDJI et BALOGOUN, pratiques de la GRH et performance sociale dans une société commerciale, université d'Abomey-calavi, licence, 2012 ;
9. Yahia KHABOUTE, le contrôle de gestion sociale, Fsjes-Agadir-master management stratégique et logistique 2009 ;

## **Articles :**

1. BAYED Mohamed, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, 1992 ;
2. Christophe GERMAIN, une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises ;
3. Karine FONTAINE-GAVINO, Adrien ZAMBEAU, bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines ;
4. Ministère de la fonction publique, La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état guide pratique, Edition 2016 ;
5. Office de management et de ressources humains (OMRH) manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines, décembre 2014.

## **Sites internet :**

1. [http://www.mgies.com/downloads/CG\\_gestion\\_prévi\\_cha1.pdf](http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_prévi_cha1.pdf) 09/03/2019 10:36;
2. <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> 15/03/2019/18 :37 ;
3. [https://www.performance.publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/files/documents/performance/controle\\_gestion/fonctions\\_support/RH/9\\_Reportin\\_g\\_pilotage\\_donnees\\_sociales.ppt](https://www.performance.publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/fonctions_support/RH/9_Reportin_g_pilotage_donnees_sociales.ppt) 10/03/2019/ 21 :10 ;
4. [https://www.isefac-rh.fr/metier\\_de\\_contrôleur\\_de\\_gestion\\_social](https://www.isefac-rh.fr/metier_de_contrôleur_de_gestion_social) consulté le 25/02/2019/10:14 ;
5. <http://sideplayer.fr/slide/2948890/> consulté 26/04/2019/ 18 :23
6. [https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan\\_social\\_et\\_tableaux\\_de\\_bord.pdf](https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf) consulté le 17/04/2019/18 :44
7. <http://www.omrh.gouv.ht/Media/1-DocumentsLegaux/Manuel%20Procedures%20de%20Gestions%20des%20RH.pdf> consulté le 17/04/2019/21 :06
8. [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf) consulté le 26/03/2019/14:52
9. <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines> 25/03/2019/21:08
10. [https://www. Gestion des ressources humaines pme PDF](https://www.Gestion%20des%20ressources%20humaines%20pme%20PDF) 02/03/2019/18 :44

11. [http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_1884\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_1884_0.pdf)/27/02/2019/  
21:39.
12. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-0076422> Submitted on 3 Déc. 2013 (article)  
02/03/2019/22 :13 ;
13. , <https://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/balanced-scorecard.pdf> 08/03/2019  
/11 :24
14. <sup>1</sup> <https://www.journaldunet.fr/busines/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198435-effectif-definition-calcul-traduction-et-synonymes> 24/03/2019/21 :37 ;
15. [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/fiches\\_indicateurs\\_sociaux.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/fiches_indicateurs_sociaux.pdf)  
25/03/2019 20:35
16. <https://production-temps-reel.com/24/03/2019/> 20 :47

## Table des matières

<i>Dédicaces</i> .....	
<i>Remerciements</i> .....	
<b>Sommaire</b> .....	
<b>Abréviations</b> .....	I
<b>Liste des tableaux</b> .....	II
<b>Listes des figures</b> .....	III
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : contrôle de gestion sociale</b> .....	4
<b>Introduction</b> .....	4
<b>Section 01 : généralité sur le contrôle de gestion et le cadre conceptuel de contrôle de gestion sociale</b> .....	5
<b>1. L’histoire et l’évolution de contrôle de gestion :</b> .....	5
1.1 Le contrôle de gestion au passé et aujourd’hui : .....	5
1.2 L’évolution de contrôle de gestion : .....	6
<b>2. La définition de contrôle de gestion :</b> .....	6
<b>3. Les différents niveaux de contrôle :</b> .....	8
3.1 La planification stratégique .....	8
3.2 Le contrôle de gestion .....	8
3.3 Management opérationnel .....	8
<b>4. Les outils du contrôle de gestion :</b> .....	10
4.1 Comptabilité de gestion (la compatibilité analytique) : .....	10
4.2 Les Budgets .....	10
4.3 Les tableaux de bord : .....	11
<b>5. L’évolution de l’organisation et son contrôle :</b> .....	11
<b>6. Les acteurs de contrôle de gestion :</b> .....	13
<b>7. le contrôle de gestion sociale :</b> .....	14
7.1 L’apparition du contrôle de gestion sociale : .....	14
7.2 La définition de contrôle de gestion sociale : .....	14
7.3 Les objectifs de contrôle de gestion sociale : .....	16
7.4 Les missions de contrôleur de gestion sociale : .....	17
7.5 Les différents domaines du contrôle de gestion sociale: .....	18
7.6 Les niveaux de contrôle de gestion sociale : .....	18
7.7 Le contrôle de gestion sociale pour quels responsables ? .....	19
7.8 Le contrôle de gestion sociale et l’audit social : .....	20
<b>Section 02 : les activités de contrôle de gestion sociale :</b> .....	22
<b>1. La réalisation du budget de la fonction des ressources humaines :</b> .....	22

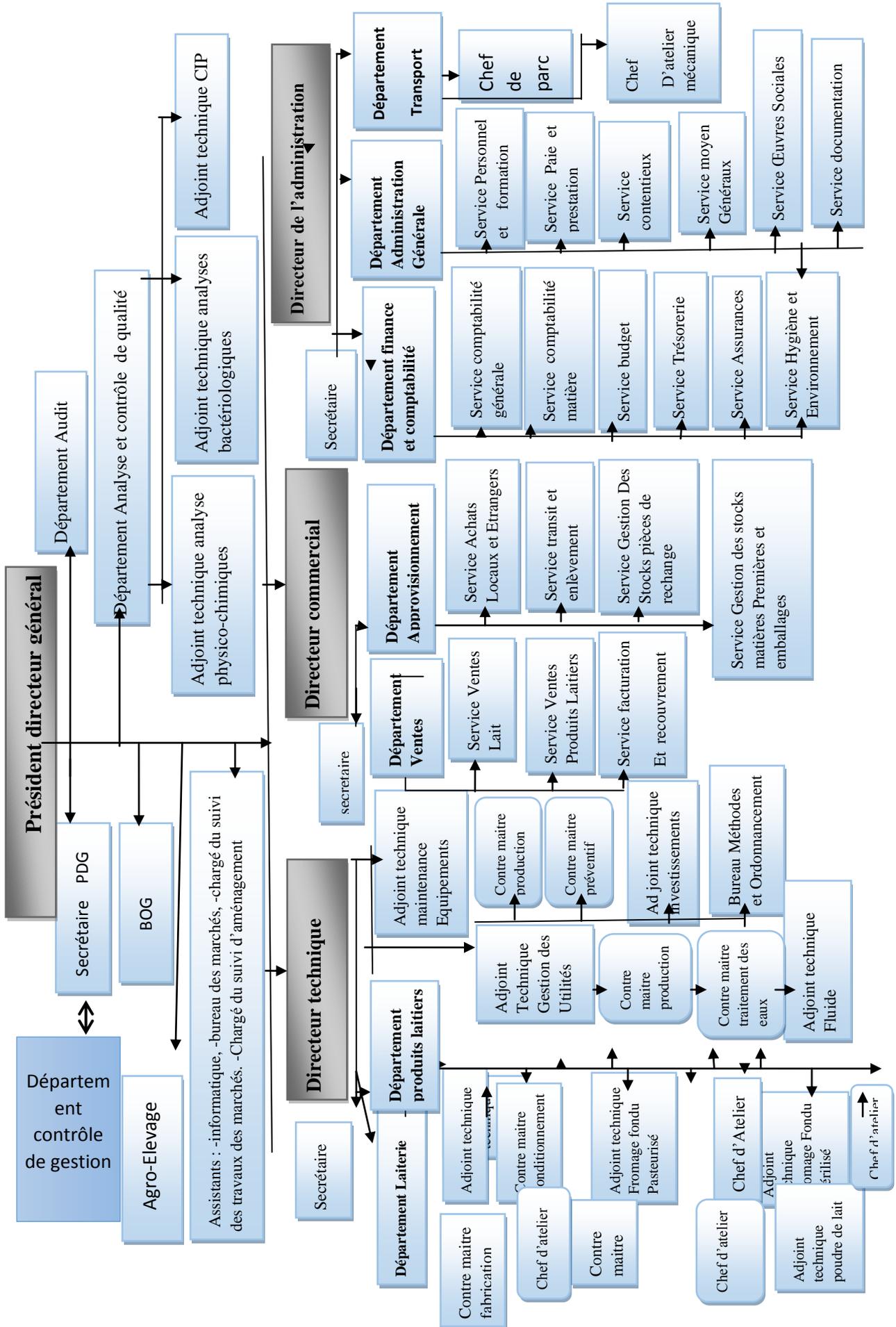
1.2 Définition du budget : .....	22
1.3 Définition du budget des ressources humaines : .....	22
1.4 Les finalités des budgets : .....	22
1.5 Le suivi de budget : .....	23
1.6 Le contrôle budgétaire : .....	23
1.7. Les différents types de budgets ressources humaines : .....	25
<b>2. La construction de tableau de bord de la fonction ressources humaines et le reporting social</b> : .....	<b>29</b>
2.1 Définition de tableau de bord social : .....	29
2.2 Les objectifs de la mise en place des tableaux de bord sociaux : .....	30
2.3 Les étapes de construction de tableau de bord : .....	30
2.4 Le reporting social : .....	32
<b>3. Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise :</b> .....	<b>32</b>
3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) : .....	33
3.2 La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences(GPEEC) : .....	33
3.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) : .....	33
<b>4. La construction de bilan social :</b> .....	<b>34</b>
4.1 Définition de bilan social : .....	34
4.2 La déference entre le bilan social et le bilan comptable : .....	34
<b>5. la comptabilité analytique sociale :</b> .....	<b>36</b>
5.1 Définition de la comptabilité de gestion : .....	36
5.2 Définition de la comptabilité analytique sociale : .....	36
5.3. Rôle de la comptabilité analytique sociale : .....	37
<b>6. Le système d'information :</b> .....	<b>37</b>
6.1 Définition d'un système d'information : .....	37
6.2 Les caractéristiques du système d'information : .....	37
<b>Conclusion de chapitre :</b> .....	<b>39</b>
<b>Chapitre 02 : le suivi de la performance des ressources humaines.....</b>	<b>42</b>
<b>Introduction :</b> .....	<b>42</b>
<b>Section 01 : les notions générales de la fonction ressources humaines et sa performance.....</b>	<b>43</b>
<b>1. Définition de la fonction ressources humaines :</b> .....	<b>43</b>
<b>2. L'évolution de rôle de la fonction RH :</b> .....	<b>44</b>
<b>3. Pilotage des ressources humaines :</b> .....	<b>44</b>
<b>4. Définition de La gestion des ressources humaines :</b> .....	<b>45</b>
<b>5. Définition de la performance :</b> .....	<b>46</b>
<b>6. Les principaux modèles de mesure de la performance :</b> .....	<b>48</b>

6.1 Le modèle « EEE » : .....	48
<b>6.2 Le modèle « IOO » : .....</b>	<b>48</b>
<b>6.3 Balanced Scorecard (BSC) comme modèle de mesure de performance : .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Définition de la performance sociale : .....</b>	<b>52</b>
<b>8. Les raisons de mesure de la performance : .....</b>	<b>53</b>
<b>Section 02 : le pilotage de la fonction ressources humaines par le contrôle de gestion sociale ....</b>	<b>54</b>
1. Pilotage des recrutements : .....	54
2. Le pilotage des rémunérations : .....	55
3. Pilotage et contrôle de la masse salariale : .....	58
4. Le pilotage des effectifs : .....	61
5. Performance et formation : .....	62
6. Les indicateurs de la performance RH : .....	63
6.1 Définition de l'indicateur de la performance : .....	63
6.2 L'indicateur social : .....	63
<b>Conclusion de chapitre .....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre 03 : évaluation de la performance de ressources humaines de l'entreprise industrielle laiterie et fromagerie de BOUDOUAOU.....</b>	<b>75</b>
Introduction : .....	75
<b>Section 01 : Présentation et fonctionnement de l'organisme d'accueil de la Laiterie Fromagerie de BOUDOUAOU .....</b>	<b>76</b>
1-Historique : .....	76
2- L'activité principale de LFB : .....	76
3- Les objectifs de l'entreprise LFB : .....	78
4. Missions et responsabilités des directions : .....	79
<b>Section 2 : présentation des méthodes et outils de contrôle de gestion sociale et proposition d'une démarche d'analyse de la performance RH.....</b>	<b>81</b>
<b>1-présentation des méthodes et outils de contrôle de gestion sociale au sien LFB .....</b>	<b>81</b>
<b>1.1 La gestion et contrôle budgétaire de LFB : .....</b>	<b>81</b>
1.1.1 Présentation des différents budgets de l'entreprise LFB.....	81
1.1.2 Processus d'élaboration du budget : .....	83
1.1.3-Le contrôle budgétaire au niveau de LFB .....	84
<b>1-2 Fonctionnement du tableau de bord RH au niveau de la LFB .....</b>	<b>88</b>
1.2.1 L'élaboration d'un tableau de bord RH de la LFB : .....	88
1.2.2 Les principaux indicateurs sociaux au sein de la LFB .....	89
1.2.3 Analyse des indicateurs et interprétation des résultats : .....	90
<b>2 .Proposition d'une démarche d'analyse de la performance RH.....</b>	<b>100</b>
<b>2.1 Etablissement du tableau de bord proposé au sein de la LFB : .....</b>	<b>100</b>
2.1.1 Définir les objectifs RH : .....	100

2.1.2 Carte stratégique.....	100
2.1.3 Mise en évidence de chaine de causalité : .....	103
2.1.4 Choix des indicateurs : .....	104
2.1.5 Maquette des indicateurs : .....	104
<b>Conclusion de chapitre</b> .....	<b>112</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>114</b>
<b>Bibliographie</b> .....	
<b>Annexes</b> .....	

# **Annexes**

# Annexe n°1 : l'organigramme de LFB



## Annexe n°2 : budget de frais de personnel

Désignation	Prévisions 2018	Réalizations 2018
Salaire de base	106359064,3	106356532,4
I.E.P	21145017	21145017
IND risque d'astreinte	2280736,37	2280682,08
P-R-I	18266748,32	18266313,48
IND responsabilité	4684005,74	4683894,24
Prime de panier	54565898,95	54564600
Prime de lait	67201,59	67200
Prime e caisse	126002,99	126000
<b>Congés annuels</b>		
PRC	38256322,09	38255411,4
IND. Intérim	1960664,39	1960617,72
IND. Nuisance	13169573,82	13169260,32
IND. Travail poste	18412750,27	18412311,96
IND. Transport	3833371,25	3833280
I-F-S-P	2906690,59	2906621,4
IND. véhicule	995423,69	995400
Prime variable	1903245,3	1903200
IND. Forfaitaire	162003,85	162000
Salaire unique	6289700	6300000
Présalaire	1165300	1165680
Capital décès	5085733,66	5085612,6
Frais mission	520000	670110
<b>Total 1</b>	<b>302155454,2</b>	<b>302309744,6</b>
Budget œuvres sociales	6530297,7	6530199,96
<b>F.N.LOGT 0,5% et R.ANTIC</b>		
<b>0,5% OS</b>	<b>2295052,95</b>	<b>2295018,6</b>
Cotisation sécurité social	57376324,24	57375465,48
<b>Total 2</b>	<b>66211833,11</b>	<b>66200684,04</b>
<b>Total 3</b>	<b>368367287,3</b>	<b>368510428,6</b>
Frais de formation	11587677	11584620
<b>Total frais de personnel</b>	<b>379954964,3</b>	<b>380095048,6</b>

## Annexe n°3 : Plan et budget de formation

S.P.A LAITERIE FROMAGERIE DE BOUDOUAOU

PLAN ET BUDGET DE FORMATION

TYPE DE FORMATION	ORGANISME DE FORMATION	OBJECTIF VISE	POSTE OCCUPE	STRUCTURE DE RATTACHEMENT	EFFECTIFS CONCERNE	DUREE ESTIMEE DE LA FORMATION	COUT ESTIME DE LA FORMATION
MANAGER PROFESSIONNEL MARKETING ET MANAGEMENT COMMERCIAL	INPED	ACQUERIR LES CAPACITES MANAGERIALES D'ANIMATION D'EQUIPES COMMERCIALES	CHEF DE DEPARTEMENT ET CHEF DE SERVICE	DC	03	12 MOIS	1 000 000,00
MANAGER PROFESSIONNEL CONTROL DE GESTION	INPED	MAITRISE LES TECHNIQUE DU CONTROL DE GESTION ELABORER ET FLAYER LES PRINCIPAUX BIENFITS	CHEF DE SERVICE ET CHARGE D'ETUDE	DG	02	12 MOIS	800 000,00
MANAGER PROFESSIONNEL DES RESSOURCES HUMAINES	INPED	Acquérir une connaissance technique des différents domaines de la gestion des ressources humaines De recrutement à l'analyse - Gestion de la carrière du salarié - Qualité de la formation - La restructuration du personnel - La rupture de lien contractuel	CHEF DE DEPARTEMENT ET CHEF DE SERVICE ET CHARGE D'ETUDE	DAG	02	12 MOIS	800 000,00
FORMES DE VENTE ET GESTION DE CLIENTELE FIDEL	INPED	DEVELOPPER LA CAPACITE RELATIONNELLE AVEC LE MARCHÉ ET LA CLIENTELE	CHARGE D'ETUDE	DC	04	8 MOIS	1 300 000,00
COMPTEABILITE FINANCE ET FISCALITE	INPED	PRENDRE LES CONCERNES A RESOLURE LES PROBLEMES COMPTABLES ET FISCALITES RECURRENTS A PART L'ENTREPRISE	CHARGE D'ETUDE	DFC	05	8 MOIS	1 600 000,00
GESTION DES STOCKS ET APPROVISIONNEMENT	INPED	ASSURER LA MISE A JOUR DES CONNAISSANCES DU PERSONNEL DE CETTE FONCTION	CHARGE D'ETUDE ET GESTIONNAIRE	D.E ET DAG	05	8 MOIS	700 000,00
GESTION ET MAINTENANCE INDUSTRIELLE	INPED	MAITRISE LES METHODES LES MOYENS ET LES TECHNIQUE DE GESTION DE OPERATION DE MAINTENANCES	ADJOINT TECHNIQUE ET CHARGE D'ETUDE ET S	D.E	02	8 MOIS	500 000,00
SECURITE INDUSTRIELLE	INPED	ASSIMILER LES MATIERES ESSENTIELLES MAITRISE DES OUTILS DE LA SECURITE INDUSTRIELS	ADJOINT TECHNIQUE CHEF DE SERVICE ET ANIMATEUR DE SECURITE	D.E DAG	05	8 MOIS	600 000,00
ARCHIVISTIQUE	DIVERS ORGANISME	MAITRISE LES methode d'archiver et la securite des documents	CHEF DE SERVICE ET charge d'etude	DAG	02		
PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS	DIVERS ORGANISME	MAITRISE LES TECHNIQUE ESSENTIELLE PREVENTION DES RISQUE PROFESSIONNELS	CHEF DE SERVICE charge d'etude ET ANIMATEUR DE SECURITE	DAG	04		300 000,00
LANGUES Français ET Anglais	DIVERS ORGANISME		CHEF DE DEPARTEMENT CHEF DE SERVICE ET charge d'etude	DG DAG DFC DE DC			100 000,00
DIVERS SEMINAIRES ET D'AUTRES	DIVERS ORGANISME	DIVERS THEMES		DG DAG DFC DE DC			1 500 000,00
APPRENTISSAGE	LFB	DIVERS BRANCHES		DG DAG DFC DE DC			1 000 000,00
<b>TOTAL</b>							<b>11 584 620,00</b>



