

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme
de Master en Sciences de Gestion

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème

**Le tableau de bord social un outil de pilotage et de
mesure de la performance pour la fonction
ressources humaines
Cas : Al-Salam banque**

Elaboré par

M^r BELACEL Zakaria Fares

Encadré par

Dr. DJEDDI Farida

Promotion : 2019/2020

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un dur labeur et de beaucoup de sacrifices; mes remerciements vont d'abord au bon Dieu « Allah » qui ma doté d'intelligence, et ma maintenu en santé pour mener à bien cette année d'étude.

"فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه"

Mes remerciements à ma famille, et plus précisément à mon Père et ma Mère qui m'ont toujours soutenus et poussés à continuer mes études.

Mes remerciements s'adressent également à Mme DJEDDI Farida pour son encadrement, son orientation, ses conseils et la disponibilité qu'elle nous a témoignée pour nous permettre de mener à bien ce travail.

Notre gratitude à Mr.TIGUMOUNINE Abdelkarim, le directeur des ressources humaines et à Mme.KHELEF Chafika, chef de département Formation, et à Mr.MERABTINE Zoheir, chef de département gestion des carrières.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel de la banque Al-Salam, et le personnel de la Direction des Ressources Humaines.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

Dédicace

*A mes chers parents, mon père, **Khaled**, ma mère, **Karima**, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.*

*A mes frères, **Aboubaker**, **Abdeldjalil**, **Chouaib**.*

A toute ma famille

A tous mes enseignants

*A tous mes amis, en particulier, **Bouchra**, **Linda**, **Célia**, aussi à **Salim**, et tous ceux qui me connaissent*

A la personne qui a changé le cours de ma vie

Liste des figures

N°	Figure	Page
1	La fonction de contrôle de gestion « vision classique »	3
2	La fonction de contrôle de gestion « vision moderne»	4
3	Le triangle du contrôle de gestion	6
4	le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité	41
5	le système de pilotage RH	48
6	Qu'est-ce que la performance ?	52
7	L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines	68
8	Evolution de la MS durant les 18 derniers mois	76
9	La représentation graphique de la répartition de nbr des jours de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2019	77
10	La représentation graphique de la répartition de nbr des jours de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2020	78
11	La représentation graphique des dépenses de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2019	79
12	La représentation graphique des dépenses de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2020	80
13	La représentation graphique des dépenses en formation par rapport à la masse salariale	82

Liste des Tableaux

N°	Tableau	Page
1	les objectifs du contrôle de gestion	7
2	Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion	10
3	Veille et audit social	46
4	Contrôle de gestion social	47
5	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences	47
6	Systèmes d'informations RH (SIRH)	48
7	Types de performance	53
8	Les questions et les réponses de l'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines	70
9	Absentéisme des trois premiers mois de l'année 2019	72
10	Absentéisme des trois premiers mois de l'année 2020	72
11	Le Turn-Over de l'année 2017	74
12	Le Turn-Over de l'année 2018	74
13	Le Turn-Over de l'année 2019	74
14	la masse salarial et le nombre d'effectif de janvier 2019 jusqu'à juin 2020	75
15	la répartition de nbr des jours de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2019	77
16	la répartition de nbr de jours de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2020	78
17	la répartition des dépenses de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2019	79
18	la répartition des dépenses de formation selon la catégorie scp pour le premier semestre 2020	80
19	Tableau des écarts entre s1 (2020) et s1 (2019)	81
20	Les dépenses en formation et la masse salariale	81
21	Le tableau de bord social proposé par nous même pour la DRH de la banque	83
22	Le tableau de bord social proposé par nous-même pour l'évaluation du climat social	84

Lise des Abréviations

Abréviations	Signification
SI	Système d'information
DRH	Directeur des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DG	Directeur Générale
SIRH	Système d'information ressources humaines
DPO	Direction Par Objectif
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
GRH	Gestion des Ressources Humaines
TB	Tableau de Bord
KPI	Key Performance Indicators
CA	Chiffre d'affaires
GEPC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
MS	Masse Salariale
CSP	Catégorie Socio Professionnelle
Nbr	Nombre
S1	Premier semestre

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale	A-C
Chapitre 01 : le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale	01
Section 01 : Le contrôle de gestion	02
Section 02 : Le contrôle de gestion sociale	19
Chapitre 02 : Les tableaux de bord et le tableau de bord social.....	32
Section 01 : Concepts généraux sur les tableaux de bord	33
Section 02 : Le tableau de bord social un outil de pilotage et de mesure de la performance des ressources humaines	45
Chapitre 03 : Etude de cas Al-Salam banque	60
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	61
Section 02 : Analyse des indicateurs sociaux de la banque Al-Salam	69
Section 03 : Proposition des tableaux de bord sociaux pour la DRH de la banque Al-Salam.....	82
Conclusion générale	86

Résumé

Le tableau de bord social est un outil essentiel et indispensable pour le pilotage et mesure de la performance des ressources humaines pour chaque entité. Ses indicateurs contribuent à l'assurance de l'avancement de l'atteinte des objectifs et à l'extraction des écarts afin de les corriger.

A travers ce mémoire, nous cherchons à découvrir les indicateurs sociaux qui existent au niveau de la banque, ainsi que la/les base(s) que cette dernière adopte pour la détermination de ses indicateurs. Ainsi nous avons essayé de connaître s'il existe des spécificités qui distinguent les indicateurs sociaux d'une banque par rapport aux autres banques ou entreprises, sachant que notre banque étudié est une banque islamique.

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

Mots clés : Tableau de bord social, Indicateurs sociaux, performance, Pilotage RH

ملخص

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من الوسائل الضرورية التي تساعد في توجيه و قياس أداء الموارد البشرية في كل مؤسسة. مؤشراتنا تساهم في ضمان تقدم تحقيق الأهداف و استخراج الفوارق بهدف تصحيحهم. من خلال هذه المذكرة، سنحاول اكتشاف المؤشرات الاجتماعية الموجودة على مستوى بنك السلام، إضافة إلى معرفة الأساس الذي يعتمد عليه مسير و هذا الأخير في تحديدهم لهذه المؤشرات و أيضا هل توجد خصوصيات تميز المؤشرات الاجتماعية للبنك عن باقي المؤشرات الاجتماعية المتواجدة على مستوى الشركات و البنوك الأخرى، علما أن البنك الذي قمنا بتربص فيه يعد بنكا إسلاميا. لقد عرضنا في هذا البحث أهم النتائج التي توصلنا إليها من تحليلنا للمعطيات المجمعة خلال تربصنا و التي مكنتنا من الإجابة على إشكالتنا الرئيسية و إبطال أو تأكيد فرضيات بحثنا.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الاجتماعية، المؤشرات الاجتماعية، الأداء، التوجيه، الموارد البشرية

Introduction

Générale

Introduction générale

Le monde a connu ces dernières années de nombreux changements à tous les niveaux et aucun pays n'a été épargné par ces changements (directement ou indirectement), y compris le nôtre.

Ces changements ont contraint tous les acteurs économiques, (les entreprises, les banques et autres acteurs) à s'adapter à ses changements rapides et à développer leurs systèmes de gestion et produits de manière innovante afin d'assurer leur pérennité dans un environnement compétitif et instable.

Les ressources humaines de chaque entreprise ont un rôle actif et essentiel. En effet, c'est parmi les variables que l'entreprise peut considérer plus au moins stable comparativement avec les autres variables turbulentes, et c'est en raison de la capacité de contrôler cette variable et de l'utiliser de manière efficace et efficiente et d'extraire toutes les énergies afin de la mobiliser au profit de l'entreprise.

La concurrence entre entreprises ne se limite plus au part de marché et au nombre de clients. Mais plutôt c'est la qualité des ressources humaines détenues par chaque entreprise.

Évaluer, piloter et mesurer la performance des RH au sein d'une organisation est parmi les objectifs primordiaux du tableau de bord social.

Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, est très important du point de vue managérial.

La mise en place d'un tableau de bord social fiable et performant basé et appuyé sur un système d'information fiable permet d'améliorer le processus de pilotage de l'organisation. Il contribue à évaluer et rétroagir sur l'adéquation des moyens aux objectifs et donc permet la prise de décision, son suivi, son contrôle et sa mise à jour.

Importance de la recherche :

- Proposer des orientations pour la Direction des Ressources Humaines de la banque et d'aider les dirigeants à se doter d'un outil de gestion approprié qui répond à leurs besoins de prise de décision et d'atteinte des objectifs fixés et l'évaluation de la performances de ces ressources humaines.
- Le développement d'une réflexion managériale en matière de GRH basée sur les indicateurs sociaux.

Objectif de la recherche :

L'objectif de cette étude, est de faire découvrir le rôle des indicateurs sociaux dans les trois axes : évaluation de la performance des RH, le pilotage social, la prise de décision.

Indiquant ces importances, et d'essayer de savoir s'il existe des spécificités dans ces indicateurs étant donné que notre stage s'est déroulé dans une banque islamique.

Problématique :

De par l'importance de cet outil, notre étude cherche à vérifier si **la DRH de la banque Al-Salam s'appuie-t-elle sur les indicateurs sociaux comme un outil de pilotage et de mesure de la performance pour la fonction ressources humaine ?**

La problématique se décline en plusieurs questions qui visent à comprendre :

1. Quels sont les principaux indicateurs sociaux que la DRH utilise ?
2. Et sur quelle base ces indicateurs sont-ils déterminés?
3. y-a-t-il des spécificités concernant les indicateurs sociaux de la banque, étant donné qu'il s'agit d'une banque islamique ?

Hypothèses de recherche :

Les interrogations citées ci-dessus nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

1. Les principaux indicateurs sociaux que la Direction des Ressources Humaines de la banque utilisés sont : l'absentéisme, le Turn-over, la formation, la masse salariale
2. les indicateurs sociaux de la banque sont déterminés sur la base des objectifs fixés par la

Direction Générale et le Directeur des Ressources Humaines.

3. L'existence de quelques spécificités du point de vue Charia islamique

Méthodologie de recherche :

La rédaction de ce travail de recherche tant sur le plan théorique que pratique nécessite le recours à des méthodes et techniques.

Les approches qui nous ont permis d'appréhender notre travail sont les suivants :

Une approche descriptive : Porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches selon leurs auteurs sur le contrôle de gestion notamment le contrôle de gestion social, le tableau de bord... etc.

Une approche analytique : Cette démarche vise en complément de l'approche descriptive, et ce par la collecte des données, sur la base d'une étude de cas de la banque Al-Salam pour infirmer ou confirmer les hypothèses de cette étude.

Les difficultés rencontrées dans notre recherche :

- L'une des difficultés que nous avons rencontrées réside dans le fait que le nombre des entretiens est très limité par rapport au nombre que nous avons défini avant le début de notre stage (au moins trois entretiens).
- L'indisponibilité de quelques données et informations (due notamment à la conjoncture sanitaire que traverse le pays) a réduit notre champ de recherche sur le sujet.
- Enfin, il faut souligner les conséquences de la situation sanitaire que traverse le monde en générale, et notre pays en particulier, et les conditions exceptionnelles qui en découlent. Cela a affecté l'issue de la situation dans laquelle nous avons mené notre stage pratique.

CHAPITRE 01

Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion social

Introduction du chapitre :

Pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, il faut procéder à des choix. C'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion. Sa mission principale est de permettre aux responsables de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

En effet, le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes qui lui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Il s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'informations, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre, consiste à savoir quelle place occupe le contrôle de gestion et le contrôle de gestion social dans le cadre du dispositif du contrôle formel des actions de gestion.

Nous présenterons dans la première section du chapitre le concept du contrôle de gestion en abordant des définitions, objectifs, outils... etc. apportées par les auteurs de la discipline.

Dans la deuxième section, nous allons présenter le concept du contrôle de gestion social aussi des définitions, objectifs, outils... etc.

Section 01 : le contrôle de gestion

Dans cette section nous présenterons le concept du contrôle de gestion et ces différents aspects (définitions, objectifs, processus ...)

1.1. Historique du contrôle de gestion :

C'est entre les deux guerres aux Etats-Unis qu'on peut situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion, qui reste tout même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. En effet la création de « contrôleurs Institute of American » institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion, depuis ce temps, il s'est développé dans ce pays après la deuxième guerre mondiale de même que ce développement a entraîné son apparition en Europe où il est en train de prendre une grande place dans les entreprises. La jeunesse du contrôle de gestion fait de lui un concept en constante évolution, qui trouve son origine dans la comptabilité.

Au début la fonction du contrôleur était celle d'un expert-comptable à l'intérieur des entreprises aux Etats-Unis, mais après 15 à 20 années d'exercice on a remarqué un prolongement de la fonction de contrôle de gestion au-delà du rôle comptable. Dans un ouvrage publié en 1947 DAVID.R. ANDERSON définissait la fonction de contrôleur de gestion comme suit : « la fonction comprend l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents concernant une entreprise afin de :

- Protéger les activités de l'entreprise
- Se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publications des rapports financiers.
- Communiquer à la direction les informations qui l'aideront dans la planification et le contrôle des opérations.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, « *si l'on veut retourner aux origines, il convient de rendre hommage à celui qui a véritablement formalisé les différents constituants du contrôle de gestion¹* » (Robert N. Anthony)

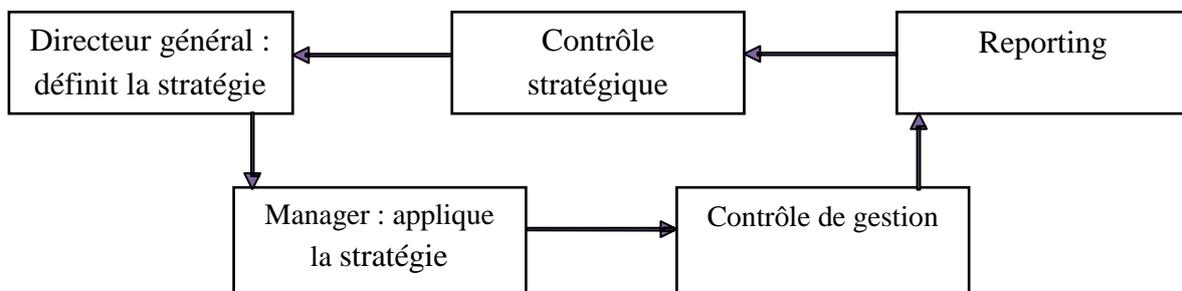
C'est à lui que reviendrait la paternité de la création de cette fonction aux Etats-Unis dans les années soixante. A cette époque, les multinationales se développèrent ; il devient nécessaire à la fois de déléguer les décisions et de contrôler l'usage de ces délégations. D'où

¹R.N Anthony, « Management et contrôle de gestion », ed. Dunond, Paris, 2008, P5.

l'apparition d'une fonction contrôle de gestion centralisée au siège, chargée de s'assurer quels objectifs sont bien réalisés. Selon Robert N. Anthony, le contrôle de gestion est au départ « *un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente* ». ¹

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'entend plutôt « pilotage de la performance » est défini comme : « *une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure* ». ²

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

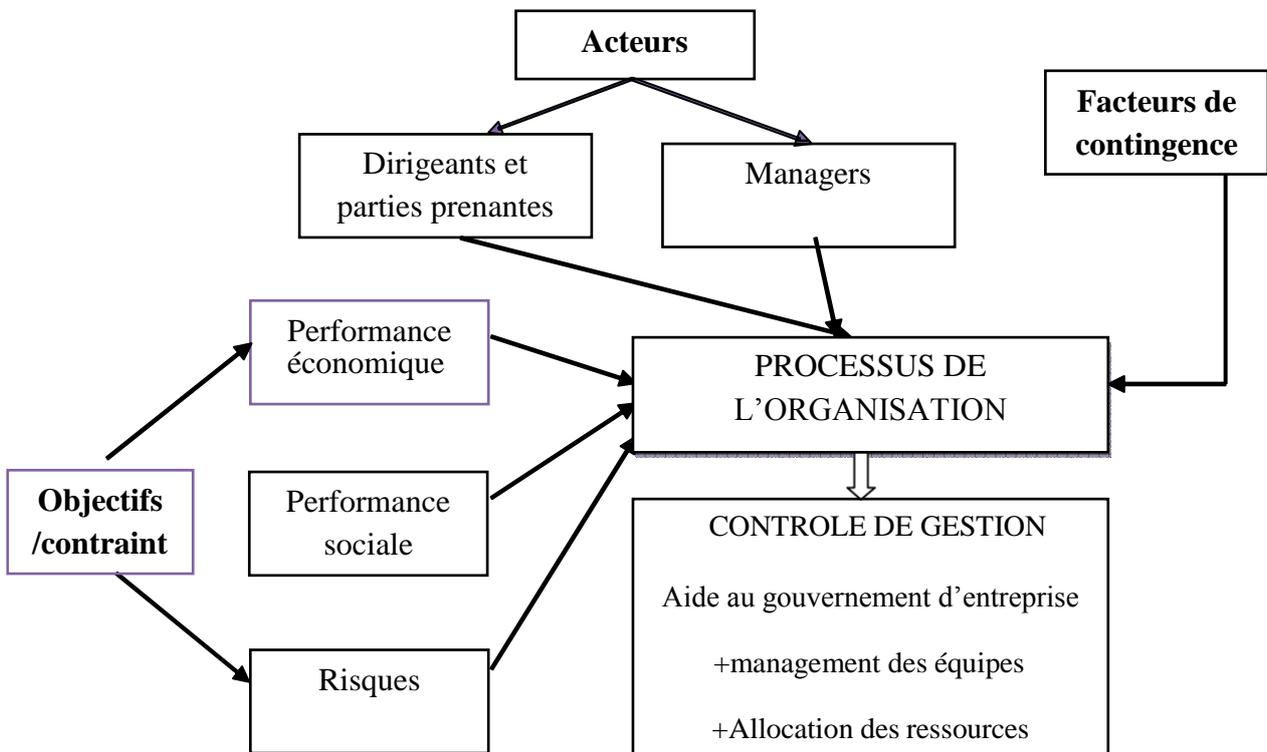


Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion », Ed.DUNOD, Paris, 2007, P31.

¹ Idem

² Horngren, A Bhimani, S Datar et G Foster, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition Pearson éducation France, 2006.

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



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

1.2. Définitions du contrôle de gestion :

Selon RN, Anthony, (1988) : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* »¹

Selon A. Burlaud et C.J. Siomon (1997) : « *le contrôle de gestion est un système de régulation des composantes de l'homme dans le seul exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* »²

¹ Pascal Fabre, Sabine Séphanie, et all, « management et contrôle de gestion », dunod, Paris, 2008

² Idem

Selon H. Bouquin (1998) : « *le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence ... il aide aussi les managers à orienter, sinon à maîtriser les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement.* »¹

Le contrôle de gestion « *c'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles, afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre.* »²

1.3. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif, car l'objectif introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre » et par conséquent de pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion doit être présent à tous les niveaux, et dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il rêve donc à :

- Assurer le pilotage des services sur la base d'objectif et l'engagement des services, ainsi que la connaissance des coûts des activités et des résultats.
- Donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.
- C'est un instrument de conseil et de suivi des réalisations pour améliorer l'efficacité.
- Il permet de contrôler, mesurer, et analyser l'activité d'une organisation.
- Assurer la remontée des mesures et leur évolution à l'intention de la direction générale.
- Contribuer à l'élaboration du système d'information de gestion.
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.
- Il assure la cohérence de la stratégie de l'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le terrain. Ces derniers donnent naissance à trois critères d'évaluation pour

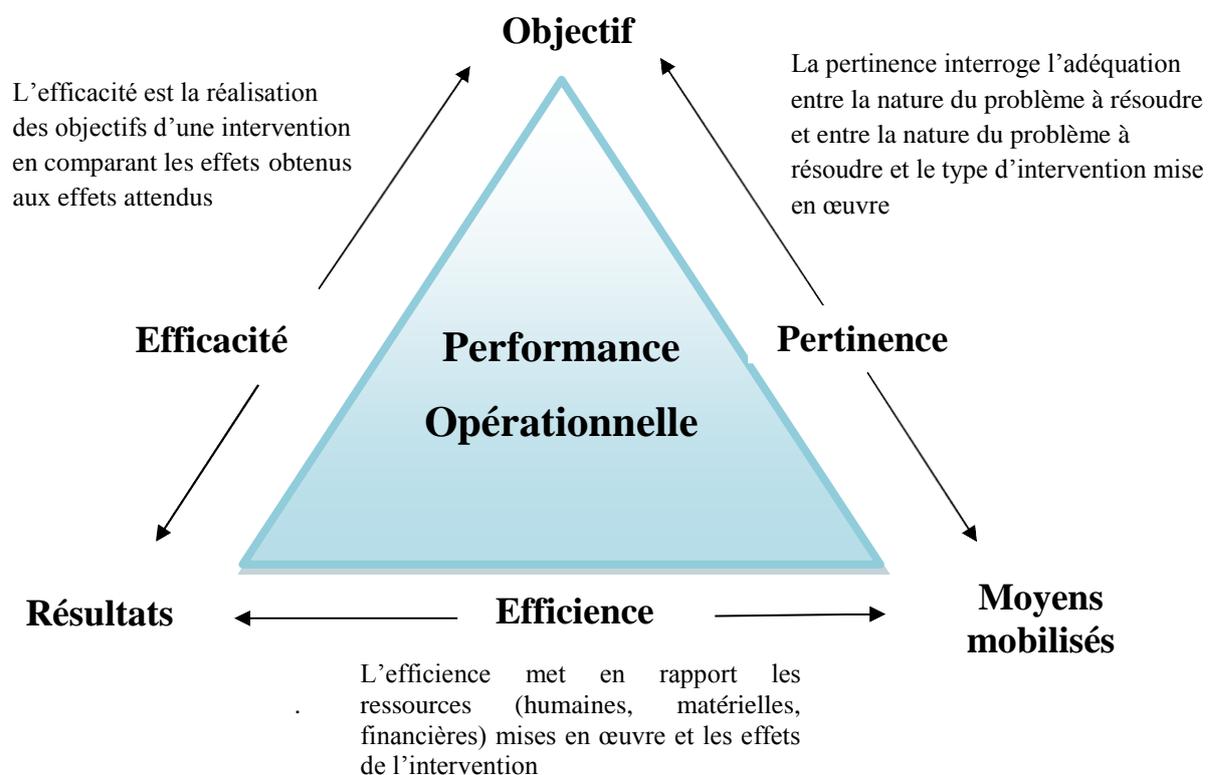
¹ Idem

² Bernard Martory, « **contrôle de gestion sociale** », vuibert, 6^{ème} ed, 2009

un responsable :

- **La pertinence**
- **L'efficacité**
- **L'efficience**

Figure 03 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING H et ALL, « Le contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris 1998, P06.

On peut aussi synthétiser aussi les objectifs du contrôle de gestion comme suit :

Tableau N°01 : les objectifs du contrôle de gestion

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était là :	Maitrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les couts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs
Aujourd'hui, on ajoute au deuxième ensemble d'objectifs :	L'amélioration continue des processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements

Source : C.ALAZARD et S.SEPARI « contrôle de gestion » Dunod, paris, 2007, p22

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation¹

1.4. Le rôle du contrôle de gestion

Selon ARDOIN J.L et JORDAN.H, le contrôle de gestion remplit cinq rôles, à savoir² :

a. Permettre la décentralisation des responsabilités

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ».

b. Favorise la coordination entre les responsables opérationnels

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- Coordination entre les niveaux hiérarchique des opérateurs ;

¹ Idem

² ARDOIN J, JORDAN H, « le contrôleur de gestion », paris, Flammarion, 1976, p22.

- Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables ; cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels.

c. Inciter les opérationnels à penser au futur

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre,...etc. donc les opérationnels doivent nécessairement penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le future. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

Qu'allons-nous faire ? Qui va le faire ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ? Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ? Allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur.

d. Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

e. Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reviennent pas. Ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre.

Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion varie aussi selon le type de l'entreprise (petite, moyen et grande entreprise) on le distingue comme suit :

e.1. Le rôle du contrôle de gestion dans les moyennes et petites entreprises :

La petitesse de la taille n'induit pas des besoins lourds dans les PME, le contrôle de gestion dans les PME vise essentiellement au contrôle de la réalisation des objectifs financiers, de la réalisation des tâches déléguées par la direction ou par l'encadrement ou encore à la gestion des difficultés épisodiques. Donc on peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises.

e.2. Le rôle du contrôle de gestion dans les grandes entreprises :

La spécification du groupe d'entreprises implique un système de contrôle de gestion adapté. La nécessité de contrôler des filiales nombreuses, de taille importantes éloignées géographiquement pousse à la construction de budgets consolidés et de système de reporting, donc dans la grande entreprise, le rôle du contrôle de gestion est d'aider les responsables : fonctionnels à prendre des décisions ou opérationnels à contrôler leurs actions.

1.5. Mission du contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion varient d'une entreprise à une autre.

D'après GIRAUD et AIL, « *l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la*

*conduit d'étude de rentabilité et d'analyse économique. Certain mission peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes ».*¹

D'autre comme LAMBERT et SPONEM, estiment que les missions du contrôle de gestion sont évolutives ; et à ce titre, ils distinguent pour cette discipline les missions en recul et les nouvelles missions.²

Tableau N°02 : Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion

Nouvelles taches	Tâches en recul
<p>Augmentation de l'autorité : vers un contrôleur puissant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'information - Conseil interne - Participation à la prise de décision « stratégique » - Planification stratégique - Evaluation des performances <p>Dimensions techniques et centralisatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conception et mis en place de nouveaux systèmes d'information - Amélioration des processus 	<p>Processus budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget court terme <p>Activités liées à la comptabilité : fonctions périodiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes comptables - Politique comptable - Comptabilité - Comptabilité des projets <p>Dimensions des taches récurrentes « techniciennes »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reporting - Consolidation

Source : LAMBERT&SPONEM, « La fonction du contrôle de gestion », France, 2008, p04

¹ GIRAUD & All, « contrôle de gestion et pilotage de performance », collection, 2004, business gaulions éditeur, p13.

² LAMBERT & SPONEM, « La fonction du contrôle de gestion », France, 2008, p4.

1.6. Le processus du contrôle de gestion

Selon LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M (2006), le processus du contrôle de gestion correspond à quatre phases traditionnelles suivantes : la prévision, l'exécution, l'évaluation et l'apprentissage.

- a. **La phase de prévision** : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.
- b. **La phase d'exécution** : les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entité. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.
- c. **La phase d'évaluation** : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.
- d. **La phase d'apprentissage** : cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions

Il est nécessaire de suivre toute un processus pour atteindre les objectifs fixés par le contrôle de gestion, mais cela demande aussi la maîtrise de certains outils

1.7. Les principaux outils du contrôle de gestion :

Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité utilisée pour le contrôle de gestion.

C'est pour cela que le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils regroupés en deux familles :

- Les instruments de formalisation de la prévision
- Les outils qui rendent compte des réalisations

1.7.1. Les instruments de formalisation de la prévision :

Ces instruments étudient le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire, on distingue deux outils selon l'horizon temporel retenu :

- Le plan pour le moyen et long terme
- Le budget pour les prévisions annuelles (court terme)

1.7.1.1. Le plan :

Selon M.GERVAIS définit la planification comme : « un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution de l'environnement ; une juste mesure des possibilités de la firme ; une évolution d'action ; une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation »¹

La planification permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation des objectifs et des actions, on distingue généralement :

1.7.1.1.1. Le plan stratégique :

Selon Y.DUPUY, le plan stratégique est défini comme : « *une expression d'adjectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré* »²

Un plan stratégique son avenir lointain elle y explicite de manière concise et naturellement confidentielle, sa vocation c'est-à-dire son ou ses métiers son objectif global (croissance, part de marché, rentabilité des capitaux, indépendance financière, survie...) et les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis de ses concurrents (acquisition ou maintien d'une position de leader, diversification, fusion ou partenariat avec certain concurrents actuels, consolidation financière...)³

1.7.1.1.2. Le plan opérationnel :

Selon M.GERVAIS, un plan opérationnel est défini comme : « *une technique à quelle*

¹ M. Gervais, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990, P 24.

² Y. Dupuy et G. Rolland, « Manuel du contrôle de gestion ».Paris Dunod, 1994, p28

³ Michel LEROY, « le tableau de BORD au service de l'entreprise », les éditions d'organisation, 2ème tirage 2001, P 21.

une organisation s'intéressera aux modalités d'application pratique de la stratégie et à une meilleur combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles »¹

Selon Y.DUPUY et G.ROLLAND le plan opérationnel décrit l'utilisation des moyens impliqués par le plan stratégique². Il prévoit, autrement dit, les opérations imposées par la réalisation de ce plan.

Le plan opérationnel correspond à une valorisation détaillée.³

- Du programme des investissements techniques, commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Des modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement)
- Des comptes des résultats prévisionnels sous la forme de la comptabilité analytique (par produit, fonction ou activité) et de la comptabilité générale (résultat d'exploitation, financier, exceptionnel, résultat net)

1.7.1.2. Le budget :

Un budget est « *la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan* »⁴

Le budget consiste un catalogue des objectifs retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements (budget d'investissement) et de l'exploitation (budget d'exploitation)

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes) décaissements (dépenses) et prévision (budget de trésorerie).

Dans les petites et moyennes entreprises, la gestion de la trésorerie est souvent, en effet, le point prioritaire puisque c'est grâce à elle que sera éclater le risque éventuel de cessation de paiement.

Dans la majorité des cas, la mise en place de l'animation de ces systèmes d'informations prévisionnels font partie du métier du contrôleur de gestion.

¹ M. Gervais, OP, Cit, 330

² Y. Dupuy et G. Rolland, OP, Cit, 28.

³ Michel LEROY, op, Cit, P 21.

⁴ http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/12_1.pdf
(consulté le 21/04/2020)

1.7.2. Les outils qui rendent compte les réalisations :

1.7.2.1. La comptabilité générale :

Par définition, la comptabilité générale est un système d'organisation dans lequel les flux en provenance ou à destination de l'entreprise sont identifiés et traduits sur le plan financier dans les comptes de celle-ci¹. Elle représente un outil permettant de:

- constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution tableau de financement.

La présentation dite en liste du résultat. Lorsque la comptabilité est tenue en temps réel et qu'elle édite rapidement ses résultats constitués dans une petite entreprise.

Mieux encore, une présentation « économique » peut être faite en classant les charges et les produits par nature dans un ordre qui correspond à la structure de l'entreprise.

Les points faibles de la comptabilité générale, vis-à-vis du pilotage d'une entité économique, proviennent de sa lourdeur de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par législation économique et fiscale.

La comptabilité générale peut accélérer ses éditions tout en demeurant fiable. Dans ce cas elle pourra fournir directement aux tableaux de bord quelques indicateurs synthétiques indispensables pour la direction générale.

1.7.2.2. La comptabilité analytique :

Elle entretient des relations plus directes avec la mécanique des tableaux de bord, rappelons en effet que grâce à elle, les performances internes peuvent être mise en lumière (par produit, par fondation, par département, par service...) chaque responsable suit ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaire, sa marge, sa rentabilité... simultanément, il doit garder un œil sur ses objectifs et apprécier les dérives éventuelles.

Malheureusement, l'expérience montre que la comptabilité analytique est solidaire, le plan souvent dans son organisation administrative de la comptabilité générale. Elle publie donc les résultats trop tardivement par rapport à la période considérée.²

¹ <https://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/> (consulté le 21/04/2020)

² Michel LEROY, op, Cit, P, P22.

1.7.2.3. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « *un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelé budget, les décisions prise par la direction avec la participation des responsables* ». ¹

Il permet pour une entité de gestion, de suivre en détail des frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations, documentation) de les comparer au budget et d'analyser les écarts afin de réagir en conséquence.

Claude ALAZARD et SABINE Sépari dans l'ouvrage « contrôle de gestion, manuel et application » qu'ils préconisent d'ajouter à la définition précédente un aspect supplémentaire : celui du contrôle à postériori des réalisations avec ses mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives. ²

La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et un contrôle de gestion composée de deux phases distinctes :

- La budgétisation et élaboration des budgets.
- Le contrôle budgétaire constitué par des écarts et les actions correctives qu'il initie.

Selon Michel GERVAIS, le contrôle budgétaire est la comparaison permet dans un contexte de contrôle de gestion de l'entreprise ³

- De rechercher la cause ou les causes d'écart
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires

1.7.2.4. Le système d'information :

Un SI se compose des ressources d'une organisation qui vont servir à récolter, structurer, saisir, et stocker des données, pour, par la suite, transformer ces données en informations utilisables et les transmettre, les communiquer aux utilisateurs ou de les diffuser au sein de l'organisme sous une forme adaptée. Un système d'information ne doit pas être confondu avec un système informatique qui lui composé d'ordinateurs, de programmes, de logiciels au sein d'une entreprise. La mission du système d'information est de gérer les

¹ Michel LEROY, op, cit, P23.

² CLAUDE ALAZARD & Sabine SEPARI, Op. Cit, P341-342

³ M, Gervais, OP. Cit, page 31.

informations opérationnelles et décisionnelles et donc faciliter l'échange de ces informations entre les différents acteurs de l'entreprise. Il véhicule l'information au sein des organismes.

Les ressources d'un système d'information sont le personnel, le matériel, les procédures et logiciels ainsi que les données.¹

Toute entreprise nécessite des informations sur l'environnement externe et le fonctionnement interne, face à ce besoin d'information, le système d'information permet :

- De contrôler : en tant que mémoire de l'entreprise, il traite les informations concernant son passé et permet de constituer un historique qui servira de base de comparaison afin de déceler toute anomalie dans le fonctionnement interne.
- De coordonner : le système d'information traite les données relatives au présent pour cela il doit assurer la coordination entre les différents services.
- De décider : grâce au traitement des données prévisionnelles le système d'information offre la possibilité de construire des scénarios sur la base d'hypothèses, et de mener des simulations pour choisir la solution la mieux adaptée au problème posé.

1.7.2.5. Le reporting

Le reporting est : un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.²

On confond souvent le tableau de bord et le reporting car ils sont tous deux des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations et les comparer aux objectifs, mais ils ne couvrent pas le même champ d'application.

Il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting, selon GRAY et PESQUEUX (1991), ils présentent les points communs suivants :

- Ce sont des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives ;
- Ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie ;
- Tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés ;
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances ;

¹ Chaali Kaoutar, Bentahar Mohammed, « **Le SIRH : Tableau de bord RH comme un outil de pilotage et de prise de décision** », Journal Of humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 2017, p47-48

² https://fr.wikiversity.org/wiki/Reporting/Revue_litt%C3%A9raire_sur_le_reporting (consulté le 20/04/2020)

- Enfin, ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

1.7.2.6. Le tableau de bord

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...) la démarche « qualité », qui est devenue fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.¹

1.7.2.7. Le benchmarking

Le benchmark ou benchmarking, désigne une technique de marketing visant pour une entreprise à observer les performances d'une entreprise, à comparer et à analyser les performances de produits ou services concurrents et leaders sur le marché, en vue d'optimiser la conception d'un nouveau produit, plus ou moins équivalent à ceux observés.

Ce processus d'analyse comparative de la concurrence dépasse le simple cadre de la veille concurrentielle, car il peut aussi s'étendre à d'autres secteurs d'activité que ceux de l'entreprise, pour s'inspirer de leurs processus de marketing ou de leurs modes de gestion et d'organisation (pratiques managériales).²

1.8. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise :

En se basant sur la nature des actions de gestion et leur portée (R.N. ANTHONY, 1967) présente une classification des processus de planification et de contrôle en trois niveaux dans l'entreprise pour assurer son fonctionnement :³

¹ Caroline SELMER, « **Concevoir le tableau de bord** » 2^{ème} édition, Dunod, 2003, P 48.

² <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199349-benchmark-definition-traduction/> (consulté le 20/04/2020 à 17 :25)

³ Rafika BOURAIB « **tableaux de bord, Outils de pilotage de mesure et d'Evaluation de la performance de l'entreprise** » Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de magistère. Université mouloud mammeri tiei-ouzou, 2015, p19

- a. **Planification stratégique** ou **contrôle stratégique** : A ce niveau se fait la définition des objectifs stratégiques. Les informations retenues sont essentiellement d'origine externe et tournée vers le futur. La planification est prépondérante sur le contrôle. L'entreprise étant considérée comme un agent de création de valeur, le contrôle stratégique vise à maximiser cette valeur pour l'ensemble des parties prenantes.
- b. **Contrôle de gestion (management contrôle)** : est un processus « d'ajustement entre managers » d'après Bouquin (2005, p9) ; A ce niveau se fait la mise en œuvre de la stratégie et on parle également de pilotage. L'information utilisée est plus souvent de nature financière. La planification et le contrôle ont la même importance.
- c. **Contrôle opérationnel** : ou contrôle d'exécution : A ce niveau se fait la réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. On parle de régulation. C'est ce contrôle d'exécution qui est en charge de détail des tâches confiées aux exécutants. L'information est essentiellement non financière. Le contrôle est prépondérant sur la planification

1.9. Les limites du contrôle de gestion :

Il existe plusieurs limites liées au contrôle de gestion, à savoir¹ :

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système ;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, ... etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

¹ MARIE G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica, Paris, 2005, p22.

- La mise en place du contrôle de gestion repose sur le savoir-faire et la compétence des dirigeants de l'entreprise.
- Le système d'information sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance, et de la structure d'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

Section 02 : Le contrôle de gestion social

Les Ressources Humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération ...).

2.1. Définitions du contrôle de gestion social :

- **Contrôle de gestion social** « *est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers.* »¹
- **Le contrôle de gestion 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 coûts* »²

Le contrôle de gestion social se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement de la DRH à l'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise.

Ce contrôle procède ainsi à des fin de pilotage social et de mesure des performances sociales de l'entreprise, il comprend notamment les deux dimensions à savoir :

Reporting social interne : il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans différents centre de

¹ Bernard Martory « **contrôle de gestion sociale** », vuibert, 6^{ème} ed, 2009

² Idem

responsabilités. Il s'agit bien d'une remontée d'information depuis les divers services vers la DRH, il a pour objet de permettre à la direction d'évaluer et de piloter l'ensemble des actions et résultats des unités décentralisées, et notamment, les variables concernant les ressources humaines.

Quant au reporting externe consiste à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentant du personnel...) des données sociales de l'entreprise.

Pilotage social : il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre en toute autonomie les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité, ce pilotage s'exerce par un tableau de bord, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement établies dont la sélection est limitée, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur.

2.2. Objectifs du contrôle de gestion social :

- Identification des facteurs clé de succès du potentiel humain de l'entreprise ;
- Fournir les indicateurs de mesure de la performance du capital humain ;
- Vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés ;
- Mesurer les écarts entre réalisation et objectifs ;
- Superviser la pro actions déclenchées en vue de l'atteindre des objectifs ;
- Anticiper des évolutions du climat sociale, car cet outil est un instrument de cohésion entre centres de responsabilité et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social ;
- A concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableau de bord permettent de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent ;
- Présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite.

2.3. Les niveaux du contrôle de gestion social :

B. Martory¹ (2015) distingue trois niveaux liés au contrôle de gestion sociale qui sont :

➤ Niveau 01 : contrôle stratégique

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

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

➤ Niveau 02 : contrôle de gestion

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

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

➤ Niveau 03 : contrôle d'exécution ou opérationnel

C'est celui qui permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches programmées se déroulent conformément aux règles, et aux délégants de disposer des sécurités qui les disposent de vérifier le détail de ces tâches.

2.4. Mission du contrôleur de gestion sociale :

- Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et

¹ Martory.B, « **contrôle de gestion sociale** », Vuibert, paris, 8ème édition, 2015, P 13

- proposer des évolutions et tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence ;
- Il s'attache à réduire les dysfonctionnements (fréquents) ;
 - Il aide les responsables à construire un système de rémunération, l'optimisation des frais de personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution ;
 - Il construit le budget prévisionnel de frais de personnel en simulant l'impact des augmentations générales et individuelles ;
 - Assure la gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs)

2.5. Conditions de réussite :

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

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

Parmi les critères qui conditionne la réussite du contrôle de gestion sociale, figurent ceux cités par J-P Taieb¹ et qui sont :

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

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

Le système d'information fournit les indicateurs pour pouvoir établir les tableaux de bord, suivre la réalisation des objectifs et distribuer l'information aux différents niveaux de la

¹ Taieb.J-P, « **les tableaux de bord de la gestion sociale** », 6^{ème} ed, ed dunod, paris, 2011, P241

structure et en final permet de suivre les ratios de mesure des actions engagées pour alimenter le système de contrôle.

2. Implication des managers et la présence de la DPO :

Dans l'entreprise plus précisément dans le domaine des RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part entière d'où ils sont les relais de la DRH afin de faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de performance.

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

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

Les NTIC ont permis notamment à l'information et la communication de circuler d'une manière facile afin de bien expliquer les objectifs fixés dans la GRH et d'obtenir ainsi l'adhésion de tous les acteurs en relation directe avec la DRH : salariés, managers opérationnels.

2.6. La place du contrôle de gestion social dans la fonction ressources humaines

La création de valeur ajoutée est aujourd'hui encore le principal moteur du développement économique et social des entreprises.

Les RH ont longtemps soufferts, et souffrent encore, de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leur contribution à la performance humaine de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle elles se sont dotées d'outils de gestion de plus en plus performants.

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

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

Donc le contrôle de gestion social détermine son importance et sa place plus

précisément dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.

2.6.1. Le contrôle de gestion sociale et la masse salariale :

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, il est impératif que la charge la plus importante puisse être mieux suivie, la cellule suivra donc les indicateurs y relatifs tels que le ratio : masse salariale / ensemble des charges, sa composition (rémunération, primes divers, charges sociales patronales et leurs évolution). De l'orientation générale de l'entreprise, la cellule déclinera une stratégie en matière de structuration salariale collective et s'appliquera au suivi de celle-ci. Au titre de la masse salariale, les différents indicateurs qui pourraient se dégager permettront de suivre l'incidence des variations de l'effectif des salariés (effet d'effectif) l'incidence des entrées et sorties de personnel (effet de noria), les changements catégoriels ou effet de structure. La maîtrise de tous ces éléments concourent à la maîtrise de la masse salariale.

2.6.2. Le contrôle de gestion social et la rémunération :

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

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

Grace à l'instauration du contrôle de gestion sociale :

- La gestion des rémunérations permet de contrôler les évolutions et anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.
- Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération

- Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne : le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard.

2.6.3. Le contrôle de gestion sociale et la formation :

La formation est : *« l'ensemble d'actions de moyen, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leur capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures »¹*

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

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

2.6.4. Le contrôle de gestion social et la performance RH :

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

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent les informations qui

¹ Peretti.J-P, « ressources humaines et gestion des personnes », Ed.Vuibert, paris, 2^{ème} édition, 1998, P88.

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

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

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

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

2.6.5. Le contrôle de gestion sociale et le recrutement :

Selon Billaudeau (2012), « *Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions interne et externes de son environnement.* »¹

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

2.7. Les outils du contrôle de gestion social :

Comme le contrôle de gestion, le contrôle de gestion social a plusieurs outils on peut le citer comme suit :

¹ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, « **Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?** », 2012, p35

2.7.1. Les budgets

Les budgets peuvent être vus comme étant des instruments à la fois de cohésion et de coordination entre les centres de responsabilité permettant la maîtrise du processus de décentralisation par l'intermédiaire d'un engagement entre la direction générale et les collaborateurs chargés d'établir les décisions. Une confrontation des réalisations face aux prévisions permet d'évaluer le contrôle budgétaire et donc la performance de tous les centres de responsabilités.

« Comme beaucoup d'instruments de gestion, les budgets peuvent être utilisés de nombreuses manières :

Ils servent de support au contrôle de gestion ;

Ils sont à l'origine de l'analyse des écarts de gestion ;

Ils permettent d'évaluer les structures de l'entreprise ;

Ils permettent de tester les réseaux de communication ;

Ils facilitent l'élaboration de tableaux de bord et rapports spécifiques. »¹

2.7.2. La comptabilité analytique sociale

La comptabilité analytique sociale est définie comme *« l'ensemble des procédures permettant de déterminer et d'analyser les coûts et avantages sociaux. Comme la comptabilité analytique classique -sur laquelle d'ailleurs reposent ses principaux fondements- elle rassemble plusieurs types d'approches des coûts appropriés aux problèmes qui lui sont posés. »²*

La comptabilité analytique permet d'évaluer les coûts de dysfonctionnements dus à des facteurs sociaux et à l'opposé, d'évaluer les avantages financiers résultant de la satisfaction au travail. Elle permet, enfin, d'assurer un suivi pour le recrutement du personnel, la formation, l'environnement de travail et les licenciements liés à des restructurations.

2.7.3. Le système d'information social

« L'efficacité des processus de GRH (entretien annuel, bilan professionnel, plans

¹ Degos J-G.(2009),« Aux origines du contrôle de gestion: modèles conceptuels de référence et outils incontournables.», la revue marocaine de contrôle de gestion, premier numéro, page 22.

² Martory B (2009). op.cit, p338

remplacement, revue talent...) est jugé sur la qualité d'exploitation des informations recueillies et la mise en œuvre des actions correspondantes. »¹. La prise de décision RH doit se faire sur la base d'informations sociales, pertinentes et fiables. Or, cette information n'existe pas spontanément : il faut la concevoir, la produire, l'archiver et s'assurer de sa disponibilité de manière réactive et fiable. L'information sociale a donc un coût, mais elle permet d'optimiser les processus RH et d'améliorer la contribution des RH à la performance de l'organisation.

2.7.4. Le bilan social

Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et deux années précédentes.

L'établissement d'un bilan social annuel nécessite le recueil et le traitement d'informations relatives à l'emploi, aux relations professionnelles et aux conditions de vie relevant de l'entreprise.

2.7.5. Indicateurs sociaux de performance

L'évaluation de la performance de l'entreprise et de ses hommes nécessite de porter un jugement objectif sur ses résultats, son fonctionnement, son évolution ainsi que sur ses capacités d'innovation et de gestion du changement. Pour cela, il faut des critères et des variables mesurables (quantitativement, qualitativement). C'est le rôle fondamental des indicateurs de performances. « *L'évaluation du personnel a pris une place prépondérante dans les pratiques des responsables de GRH. Des raisons stratégiques expliquent ce développement. Elles tiennent aux obligations de performance globale et de qualité totale envers les parties prenantes entendues au sens étroit des financeurs ou au sens élargi des acteurs de la sphère sociale et sociétale.* »²

¹ Imbert J. (2007), « Les tableaux de bord RH, construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage. », éditions d'organisation, page 39.

² Brillet Franck, Sauviat Isabelle, « L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST », Revue Recherches en Sciences de Gestion 2012/1 (N° 88), p. 80.

2.7.6. Les tableaux de bord sociaux :

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

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

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables.

On va approfondir notre recherche par rapport à ce concept dans le deuxième chapitre

Conclusion du chapitre :

La mission du contrôleur de gestion commence dès la préparation de la décision à son évaluation. Cela nécessite par conséquent, une connaissance de l'organisation et de la décision, des techniques et des supports d'information, des méthodes de travail utilisées dans l'entreprise. Ses fonctions s'exercent aux différents niveaux de l'entreprise/ organisation. Et ses responsabilités dépendent de la nature des unités auxquelles ils appartiennent.

Le contrôle de gestion social permet :

- d'informer (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales) ;
- de diagnostiquer (en détectant les dysfonctionnements et en anticipant les évolutions) ;
- de gérer (en améliorant la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH).

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

Chapitre 02

Les tableaux de bord et le tableau de bord social

Introduction du chapitre

Les ressources humaines sont un facteur important dans chaque entreprise, il faut donc leur accorder une importance dans le traitement de celles-ci et dans la gestion de leurs affaires.

À cet effet, certaines sciences ont été trouvées qui abordent ces questions, parmi lesquelles le contrôle de gestion sociale, et dont les aspects et les outils sont expliqués dans le premier chapitre de ce mémoire.

Le tableau de bord social est l'un des outils dont le contrôleur de gestion dépend dans l'exercice de ses fonctions, comme mentionné précédemment dans le premier chapitre.

Dans ce chapitre, nous examinerons cet outil en abordant, dans la première section de ce chapitre, tous ses aspects, à commencer par le tableau de bord de gestion puis les indicateurs sociaux.

La seconde section sera consacrée au concept du pilotage d'une part et au concept de performance d'autre part et à la relation du tableau de bord sociale avec chacun d'eux.

Section 01 : Concepts généraux sur les tableaux de bord

1.1. Définitions du tableau de bord de gestion

Avant d'aborder la définition d'un tableau de bord social nous avons vu qu'il est nécessaire de citer quelques définitions d'un tableau de bord

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et contrôler les activités d'un service ».¹

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteindre d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ».²

« Le tableau de bord défini comme étant un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ».³

« Le tableau de bord est un document qui rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ».⁴

On peut déduire par ces définitions citées préalablement que le tableau de bord est un outil d'aide à la décision qui regroupe un ensemble d'indicateurs d'une manière qu'ils vont répondre aux besoins de l'utilisateur.

Après avoir défini le tableau de bord on va citer quelques définitions du tableau de bord social qui est un type parmi les types des tableaux de bords.

¹ ALAZARD.C, SABINE.S, « **contrôle de gestion** », Ed.DUNOD,,Paris 2001

² Taieb. J-P, « **les tableaux de bord de la gestion sociale** », 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2004, P : 1

³ M.Gervais. « **contrôle de gestion** », 8ème édition, édition Economica, Paris, 2005.

⁴ ALAZARD C, Sabine SEPARI (2007), op. cit, P634.

« Un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ». ¹

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ». ²

1.2. Les types du tableau de bord :

Il existe trois types de tableaux de bord ³ :

- **Les tableaux de bord orientés stratégique** (appelés tableaux de bord stratégiques ou « balanced scorecard »)
- **Les tableaux de bord de gestion** (appelés tableaux de bord budgétaires)
- **Les tableaux de bord de performance** (appelés tableaux de bord opérationnels)

1.2.1. Le tableau de bord stratégique :

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes :

- Résultats financiers
- Performance envers les clients
- Processus internes
- Apprentissage organisationnel

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions. Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

¹ ALAZARD C, Sabine SEPARI (2007), op. cit, P539.

² Guerrero.S, « **les outils de l'audit social optimiser les RH** », Ed. DUNOD, Paris, 2008.

³ <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> consulté le 14/04/2020 12 :48

1.2.2. Le tableau de bord de gestion :

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ses écarts et de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

1.2.3. Le tableau de bord opérationnel :

Un tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs :

- Des indicateurs de pilotage
- Des indicateurs de performance

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

1.3. Le rôle d'un tableau de bord :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.¹

1.3.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

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

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

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est

¹ ALAZARD C, Sabine SEPARI (2007), op. cit, P634-635.

anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

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

1.3.2. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

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

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

1.4. Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord est réellement un outil de pilotage de l'entreprise car il permet :

- De piloter l'organisation à travers des indicateurs.
- De suivre le résultat de la stratégie mise en place.
- D'alerter lorsque des « clignotants » sont identifiés.
- De prendre les actions adéquates pour respecter la stratégie adoptée.
- De mesurer l'impact des actions de l'entreprise et de dégager les évolutions prévisibles.

Autrement :

Le tableau de bord fourni des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision de responsables.

Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions.

Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation. Ils n'expliquent rien. Leur prêter une vertu d'analyse, c'est prendre le risque d'être déçu ou d'alourdir les

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

1.5. Fonctions d'un tableau de bord :

Les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l'organisation. Ils remplissent plusieurs fonctions :

- **Responsabilisation** : implication des équipes dans l'identification, la réalisation et le suivi des performances.
- **Mesure du progrès** : le tableau de bord est capable de mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir et permet de garantir pour l'équipe une mesure fiable de performance. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'information réel.
- **Anticipation** : alertes dès lors qu'une tendance met en évidence un risque ou un problème.
- **Aide à la décision** : diagnostic de la situation et analyse de l'information pour faire des choix pertinents.
- **Signalisation de dysfonctionnement** : le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes.
- **Communication** : le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. Chacun peut partager sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.
- **Outil personnel** : le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter.

Le tableau de bord remplit aussi une mission d'éducation au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système.

Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques. Ceci est essentiel pour au moins deux raisons :

Lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système. Il est en général pressé. Les décisions se prennent dans l'urgence. Il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant de son côté, ses propres priorités.

Souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement formalisables. L'utilisateur n'a pas encore d'explication rationnelle et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition.

En revanche, travailler d'une manière à ce qu'il y ait une collaboration et une communication entre chaque service, permet à chacun d'entre eux d'alimenter son système et être à jours et au courant de tout. Cette organisation ne peut entraver la prise de décision lorsque le besoin de réagir ne manifeste, c'est ainsi que le décideur ressent pas l'envi d'être autonome.

1.6. Caractéristiques d'un tableau de bord :

Un tableau de bord est avant tout un outil d'aide à la décision. Pour remplir son rôle correctement, il doit répondre à certains critères de qualité.

- **Exhaustivité** : le TB doit contenir toutes les informations qui aident à la décision.
- **Simplicité** : le TB ne doit contenir que les informations qui aident à la décision. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel.
- **Pertinence** : le TB reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs.
- **Actualisation** : le TB établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel.
- **Fréquence adaptée** : le TB est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs
- **Accessibilité** : chaque décideur peut accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin.
- **Lisibilité** : les données contenues dans le TB sont facilement compréhensibles.

1.7. Les indicateurs RH

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la

manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive.

L'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.¹

Ainsi, ce concept peut être perçue comme un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.²

LORINO.P, donne une définition assez détaillée du concept d'indicateur et qui stipule qu'un indicateur est beaucoup plus qu'un chiffre. C'est en effet outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'information, notamment³ :

- Sa propre définition (description par texte) ;
- Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking ;
- La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accéder le plus facilement aux informations requises) ;
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;
- Sa définition en extension : la formule et les conventions de calcul ;
- Les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de donnée, saisie manuelle) ;
- Les modes de suivi (budget, écart budget/ réel, historique sur N mois, comparaison même période années antérieure, cumul depuis le début de l'année ...) ;
- Le mode de présentation (chiffres, graphiques, courbes ...) ;
- Une liste de diffusion.

L'indicateur social « *est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information sociale, mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du tableau de bord, il*

¹ FERNANDEZ.A, « **les nouveaux tableaux de bord des managers** », Eyrolles, 3^{ème} ed, Paris, 2007, p 260.

² VOYER.P, « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », édition Padie, Canada, 2006, P 61.

³ LORINO. P, « **méthode et pratiques de la performance** » les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998, p237

convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus significatif »¹. Cependant, toute entreprise recherche l'utilisation d'indicateurs de qualité, et pour cela il faut respecter certains critères.

1.7.1. Les critères de qualité d'un indicateur

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être² :

- **Clairs et simple** : à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : le choix des indicateurs doit se faire en concentration avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;
- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;
- **Ponctuels** : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise.

Il faut respecter les critères de qualité des indicateurs et fixer leurs périodicités est indispensable pour l'entreprise et les finalités pour lesquelles ces indicateurs sont utilisés.

1.7.2. La périodicité d'un indicateur

La périodicité de chaque indicateur est choisie selon la nature de l'activité, le niveau de responsable et le type de gestion.

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d'analyse et aux possibilités d'actions

¹ TAIEB J-P, « **les tableaux de bord de la gestion sociale** », dunod, 4^{ème} ed, Paris, 2004, p35

² M.GERVAIS, « **Contrôle de gestion** », collection gestion, 7^{ème} édition, economica, Paris, 2009, p618.

du gestionnaire. Comme doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné »¹

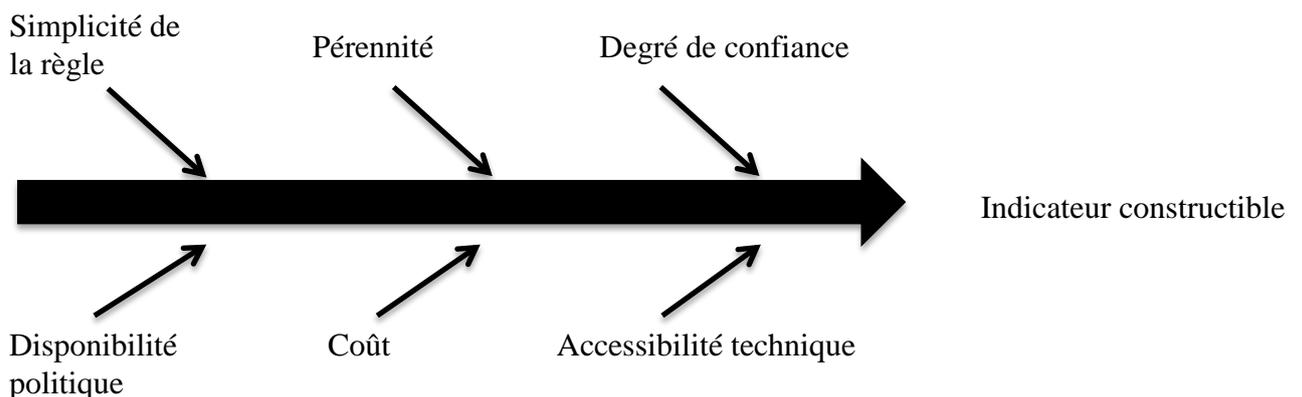
1.7.3. Les finalités d'un indicateur

Les indicateurs RH communiqués et suivis par les entités opérationnelles poursuivent cinq finalités² :

- Évaluer l'efficacité des outils et des actions RH locales ;
- Vérifier leur cohérence avec les objectifs opérationnels (ceux de l'activité considérée) et stratégiques (ceux de l'entreprise) ;
- Anticiper les conséquences des évolutions techniques, sociales et légales sur le fonctionnement du service ;
- Donner au manager une vision globale de la gestion de ses ressources humaines, des résultats obtenus et des besoins individuels et collectifs à court, moyen et long terme, permettre à la fonction RH de progresser en optimisant des processus et ses outils.

La figure suivante retrace le processus pour construire un indicateur pertinent

Figure N°04 : Le processus à suivre pour la construction d'un indicateur de qualité



Source : Alain Fernandez, les niveaux tableaux de bord des managers, Eyrolles, 3^{ème} ed, Paris, 2007, p323

¹ GERVAIS. M, op.cit, p 618.

² Joëlle Imbert, « **Les tableaux de bord RH** », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p 119.

1.7.4. Les typologies d'indicateurs RH

On peut distinguer trois grandes typologies d'indicateurs :

- Les indicateurs de gestion sociale
- Les indicateurs de performance RH
- Les indicateurs de création de valeur

1.7.4.1. Les indicateurs de gestion sociale

Généralement issus du système de paie et du bilan social, ces indicateurs figurent dans les « tableaux de bords sociaux » de l'entreprise. Ils concernent majoritairement les données relevant de l'administration du personnel : les effectifs, les flux de personnel, la démographie, l'absentéisme, la formation et les coûts salariaux. Ils concentrent les informations nécessaires au reporting social de l'entreprise.

En 2006, la première étude conduite par l'Ipsoc (Institut de pilotage social) auprès de 18 sociétés internationales appartenant à différents secteurs d'activité précisait les principaux thèmes actuellement couverts par le reporting social¹ (les effectifs, les flux de personnel, les coûts salariaux, la démographie, la formation, l'absentéisme).

Ces indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage globale ils représentent le socle du processus, notamment au travers de l'analyse des effectifs et du contrôle de la masse salariale.

1.7.4.2. Les indicateurs de performance des processus

Généralisés à la fin 1980 sous l'influence des systèmes anglo-saxons, les KPI (*Key Performance Indicators*) traduisent l'efficacité des processus RH. Ils sont déterminés et suivis par les experts de la fonction. Et ils sont représentatifs de la qualité perçue par les clients leur communication permet d'améliorer la visibilité des prestations réalisées.

Il est important de distinguer deux familles de processus :

- **Les processus fonctionnels** : ils correspondent aux fonctions clés de la DRH comme le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion de la mobilité, les systèmes de rémunération... ils visent à fournir un niveau de service répondant aux

¹ Créée en octobre 2005, Ipsoc est une association professionnelle ayant pour objet de favoriser, promouvoir et développer des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale (www.ipsoc.fr).

attentes individuelles des clients ;

- **Les processus transverse** : ils transverse l'organisation RH et concernent les domaines de finalités du management humain : le management des compétences, des talents, de la performance... le résultat de ces processus est collectif, ils servent les intérêts globaux de l'entreprise. Et leur impact se mesure à plus long terme.

Ce type d'indicateurs donne une représentation objective de la performance des processus. L'analyse des écarts ou des dysfonctionnements s'effectue par rapport au résultat escompté ou en référence aux meilleures pratiques du marché. Lorsque la réalisation d'un processus est externalisée, il est essentiel que la DRH en conserve le contrôle. Néanmoins, la pertinence d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire les indicateurs correspondants¹.

1.7.4.3. Les indicateurs de création de valeur

Au-delà des données sociales et de la performance des processus, il s'agit de vérifier l'impact des actions RH sur la création de valeur globale de l'entreprise. Le besoin de contrôler les retombées économiques, à plus ou moins court terme, des investissements RH ne doit pas masquer la contribution de la fonction aux autres domaines de création de valeur : intellectuelle, sociale, satisfaction des clients et des salariés.

En effet la création de valeur matérielle (résultats financiers) génère de la valeur immatérielle (connaissances, motivation...) et réciproquement. C'est de cette complémentarité que naît la richesse de la fonction RH redevable plus que les autres de l'équilibre entre les différents domaines de valeur. On peut distinguer trois types de création de valeur² :

- La création de valeur économique
- La création de valeur intellectuelle
- La création de valeur sociale

¹ Joëlle Imbert, op cit, p57-58.

² Joëlle Imbert, op cit, p64

1.7.4.3.1. La création de valeur économique

Lorsque la direction générale et la DRH décident d'un investissement, qu'il concerne la formation, le recrutement, le système d'information ou la rémunération, l'objectif, in fine, est de contribuer à l'atteindre d'un résultat économique. Pour être mesurable, ce résultat est rattaché à un indicateur financier de type CA ou marge, ou bien à un objectif stratégique : satisfaction client, prise de part de marché, délais de mise sur le marché, productivité...

Cette démarche poursuit plusieurs objectifs, elle permet de juger de l'intérêt de l'action engagée, contrôler son retour sur investissement, adapter l'action lorsque le résultat n'est pas suffisant, orienter les professionnels RH sur le résultat économique, et enfin motiver et mobiliser les équipes RH en leur faisant prendre conscience des conséquences économique de leurs actions

1.7.4.3.2. La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain

Les méthodes de valorisation du capital humain existent depuis les années quatre-vingt-dix. Elles offrent une première approche pour améliorer la visibilité de l'entreprise sur ses actifs immatériels, le capital intellectuel est composé de deux éléments :

- a. **Le capital humain** : qui repose sur l'ensemble des compétences, des connaissances et de l'expérience des salariés ;
- b. **Le capital structurel** : qui couvre les structures indispensables au support et au développement du capital humain. Il intègre des éléments comme la qualité et la disponibilité des technologies de l'information, les bases de données, l'organisation de la circulation des connaissances, les brevets...

1.7.4.3.3. La création de valeur sociale

Les entreprises commencent à publier des rapports sur leurs performances sociales. Les critères de mesure de la performance sociétale demandent à être précisés. Ceci pose la question de leur finalité, et qui peut être déclinée en cinq finalités indispensables, et que nous allons présenter dans ce qui suit :

- **La performance financière** : la performance sociétale influence et influencera la valeur financière des sociétés.

- **L'image de l'entreprise** : les candidats, et peut-être les clients de la jeune génération, sont beaucoup plus sensibles que leurs aînés aux considérations sociétales : lutte contre la pauvreté, défense de l'environnement... compte tenu de la pénurie des compétences et des talents, la prise en considération des valeurs individuelles est à prendre par les recruteurs.
- **La motivation des salariés**
- **La diversité** : source de richesse et d'intégration, la diversité permet d'élargir les sources de recrutement, d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap.
- **L'employabilité** : c'est la capacité des salariés à préserver un emploi dans l'entreprise ou sur le marché du travail. Le concept de développement durable intègre le maintien de la santé des salariés et l'aptitude à conserver un emploi tout au long de la vie active. La formation professionnelle et la mobilité accompagnent la performance du salarié dans l'entreprise et assurent son employabilité au sens large. Aucune entreprise ne peut garantir un emploi à vie. Il s'agit donc de développer les capacités d'apprentissage des employés pour affronter les changements organisationnels ou technologiques et les ruptures d'activité.

Section 02 : le tableau de bord social un outil de pilotage et mesure de la performance des ressources humaines

2.1. La notion du pilotage

Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifier le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre. Au niveau du contrôle de gestion cela signifie le suivi, l'anticipation et l'engagement d'actions correctives. En dernière position, le contrôle opérationnel ou des

tâches / d'exécution signifie le suivi du déroulement par exception¹.

2.1.1. Le pilotage RH

Le pilotage permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les services des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise. Il apporte une valeur ajoutée clé dans les prises de décisions de la direction sur les stratégies RH.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont² :

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

Tableau N°03 : Veille et audit social

Activités	Descriptifs
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise
Faire du bechmarking social	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie de l'entreprise, permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Mener des études de climat social auprès des collaborateurs et clients, pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH

Source : David Autissier, Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », p74

¹ Rafika BOURAIB, op. cit, p93.

² David Autissier, Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », Ed Eyrolles, 2009, p75

Tableau N°04 : Contrôle de gestion social

Activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction RH	élaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de couts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de "réalité" sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes, etc.
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice

Source : David Autissier, Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », p74

Tableau N°05 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

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

Source : David Autissier, Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », p75

Tableau N°06 : Systèmes d’informations RH (SIRH)

Activités	Descriptifs
Définir les besoins informatiques des clients RH	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de chaîne RH (de la gestion administrative au manger de terrain)
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques

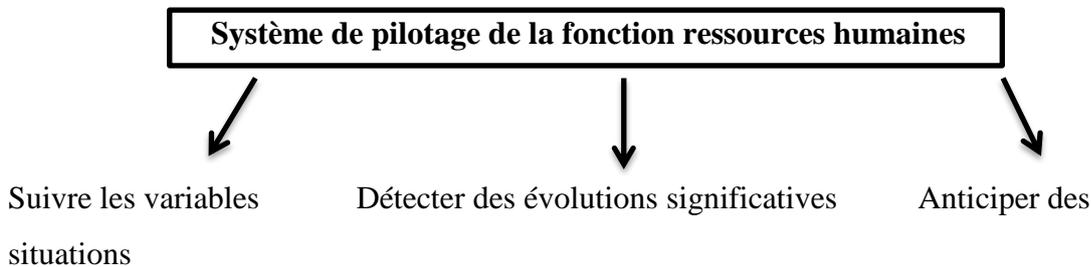
Source : David Autissier, Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », p75

2.1.2. Bâtir un système du pilotage

Définition du système du pilotage :

Un système de pilotage est l’agrégation d’indicateurs qui permet de dégager l’information nécessaire à la prise de décision¹.

Figure N°05 : Le système de pilotage RH



Source : Fontain C-G, Zambeaux A, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », collection de GIC petite couonne, 2005, p5

¹ Fontain C-G, Zambeaux A, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », collection de GIC petite couonne, 2005, p5

Le système de pilotage permet à la DRH de contrôler sa contribution à la création de « valeur globale » et de mesurer son efficacité sur chacun des paramètres.¹ La mesure de la performance est incontournable pour assurer l'efficacité de la démarche de progrès. Pour cela le tableau de bord social s'impose. Il est considéré comme l'instrument essentiel du pilotage de la performance de la fonction GRH.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- D'identifier les principales missions concernées ;
- De préciser les résultats attendus ;
- De définir les informations et les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs.

Voici les quatre étapes pour garantir le succès d'un système de pilotage² :

Etape n°01 : Déterminer l'objectif de chaque indicateur

- ✓ Délimiter les frontières de l'observation (l'objet, les agents concernés, le service)
- ✓ Définir la durée de l'observation
- ✓ Définir le sens de l'évolution attendue (augmenter, diminuer, maintenir)
- ✓ Quantifier la mesure

Etape n°02 : Elaborer le tableau de bord

- ✓ Elaborer les indicateurs
- ✓ Anticiper et dégager les tendances
- ✓ Croiser les indicateurs et désigner les corrélations

Etape n°03 : Repérer les sources d'informations

- ✓ Les sources d'informations internes (base de données du personnel, des autres services fonctionnels, des services opérationnels, les études, les enquêtes...)
- ✓ Les sources d'information externes (centres de gestion, autres collectivités, guide des ratios, études et enquêtes des organismes de conseils).

Etape n°04 : Présenter les outils de pilotage pour une communication efficace

Le choix de la forme de présentation dépend :

- ✓ De la cible
- ✓ Du message à faire passer
- ✓ De l'effet escompté

¹ Joëlle Imbert, op.cit p19

² Fontain C-G, Zambeaux A, op. cit, p5

- ✓ Des règles de communication courante

2.1.3. Le tableau de bord et le pilotage RH :

Le tableau de bord synthétise les informations propres à un responsable RH, dans ce sens in constitue un outil de pilotage et non du contrôle, parce qu'il permet à un responsable d'évaluer ses performances et de piloter ses propres actions pour améliorer les dits performances en se référant aux différents clignotants clés, des données opérationnelles quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non et qui porte sur l'entreprise et son environnement.¹

2.1.3.1. Le tableau de bord social : un outil d'aide à la gestion et à la décision

- Le tableau de bord social est ainsi, indispensable à la bonne gestion de l'ensemble des moyens dont dispose le responsable d'une entreprise, d'un département ou d'une unité de travail pour accomplir ses missions.
- C'est outil d'aide à la décision, conçu pour atteindre les objectifs.
- Le tableau de bord social donne des informations sur les points-clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.
- La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme.

2.1.3.2. Le tableau de bord social : indicateurs clé des RH

Au niveau de RH, la notion de tableau de bord a beaucoup plus de difficultés à s'imposer. Les statistiques généralement élaborées (effectifs, couts du personnel, rotation, absentéisme) sont certes utiles, mais ne constituent pas des indicateurs de pilotage pertinents.

L'importance clé du facteur humain dans l'entreprise réclame la construction d'indicateur RH pertinents pour le pilotage de la performance de l'entreprise. Ces indicateurs permettront de déterminer les priorités d'action, pour corriger ou anticiper les problèmes, et d'évaluer correctement le succès des programmes mis en œuvre.

¹ Chaali Kaoutar, Bentahar Mohammed, op. cit, p56.

2.1.3.3. Le tableau de bord social : un outil de pilotage

- Le tableau de bord social en tant qu'outil de pilotage, présente plusieurs intérêts. Il permet de :
 - ✓ Construire les bases d'un système de management stratégique intégré afin de :
 - ✓ Clarifier et rendre lisible la stratégie de l'organisation ;
 - ✓ Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'organisation ;
 - ✓ Rendre cohérent les objectifs stratégiques à la programmation et à la budgétisation ;
 - ✓ Procéder périodiquement à des analyses et évaluations de performance.
- Mettre en cohérence ses processus managériaux.
- Faciliter la mise en œuvre de la stratégie à long terme par l'ensemble de l'organisation.

2.2. La notion de performance :

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique.

La performance est considérée comme « *un terme connoté, sa définition varie a priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte. [] La performance peut être entre autres ;*

- *La réalisation des objectifs dans les délais*
- *L'obtention des meilleurs couts*
- *La hausse du résultat et du chiffre d'affaires*
- *La rentabilité d'aujourd'hui et de demain*
- *Une croissance rentable*
- *La position par rapport aux autres concurrents*
- *Du personnel bien dans sa peau au bon endroit*
- *Le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...)*
- *Un accomplissement ou un dépassement »¹*

¹ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « **Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management** », Revue Pangloss n°35, Mai 2005, P.26

La performance c'est aussi : « *la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui implique l'existence d'un référent en mettant en exergue ses deux caractéristiques : elle est multidimensionnelle et subjective puisqu'elle quantifie et compare le résultat : la réalité, par rapport à un souhait* »¹

La définition de la performance « *dépend, plutôt de la culture de l'entreprise que du pays dans lequel l'activité se déroule. Ainsi, les critères de performance anglo-saxons sont mis en œuvre sans complexe dans les grandes multinationales rencontrées en Malaisie. En revanche, les styles de management pour atteindre cette performance peuvent dépendre du pays et d'autres réalités culturelles internes à l'entreprise* »²

A. FERNANDEZ, (2013), répond à le questionnement de la définition de la performance par la figure suivante :

Figure N°06 : Qu'est-ce que la performance ?



Source : www.piloter.org

D'après les définitions citées auparavant on peut dire que la performance c'est le fait d'atteindre les objectifs fixés d'une manière optimale ou le rapport efficacité / efficacité est

¹ MEZIANE. N. & L. OUERDI, « **application d'un tableau de bord prospectif dans l'amont de SONATRACK** », mémoire de fin d'études Ecole Nationale Supérieure Polytechniques Alger. 2005

² La Commission la FNEP, op.cit, p26

bien maîtriser

2.2.1. Les types de performance

Elisabeth Bertin (2007) a cité 5 types de performance :

Tableau N°07 : Types de performance

Types de performance	indicateurs
Performance boursière	valeur boursière sur les marchés internationaux pour les entreprises cotées.
Performance financière	Ratio d'autonomie financière. CAF (capacité d'autofinancement).
Performance économique	Taux de croissance. Part de marché. Implantation internationale.
Performance sociale	Niveau de rémunération. Formation proposées. Taux de turnover. Indice de satisfaction.
Performance sociétale	Traitement des déchets. Respect des droits de l'homme. Aides aux pays en développement

2.2.2. La mesure de la performance de la fonction ressources humaines

Il est reconnu que la mesure de performance est un élément fondamental pour un bon système de motivation ; d'abord, en prévoyant des récompenses, des absences de récompenses ou des sanctions, elle essaie de fournir des outils pour qu'elles soient appliquées à bon escient, en définissant le rôle de « l'autorité » dans l'organisation. Elle préconise des styles de management pour diriger les individus en fixant des objectifs clairs et identifiés permettant ainsi, aux responsables de participer à leur élaboration et de les accepter.

2.2.2.1. Pilotage de la performance de la fonction ressources humaines

Pour un pilotage optimal de la fonction ressources humaines, il est préférable de définir des axes types « transversaux » afin d'éviter le contrôle par reporting pour adopter une dimension de pilotage à part entière. La mesure de performance peut se fonder uniquement sur une approche externe à l'organisation. Or, il existe également une mesure de performance interne à l'organisation liée à l'évaluation des services et des cadres.¹

« *Le système de pilotage permet à la DRH de contrôler sa contribution à la création de « valeur globale » et de mesurer son efficacité sur chacun des paramètres.* »². La mesure de la performance est incontournable pour assurer l'efficacité de la démarche de progrès. Pour cela le « tableau de bord social » s'impose. Il est considéré comme l'instrument essentiel du pilotage de la performance de la fonction GRH.

2.2.2.2. La performance sociale :

« *La performance sociale des entreprises est une notion globale qui a émergé dans le but d'englober les concepts de responsabilités sociales, de réactivité sociale, et de programmes développés pour améliorer le bien-être de la société.* »³. La performance sociale est la façon dont un organisme traduit en actes ses objectifs sociaux. Cette mesure est un outil essentiel pour confirmer l'efficacité des moyens mis en œuvre et / ou améliorer les services destinés aux pauvres.

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

Pour toute une organisation, une gestion de la performance efficace est un processus continu de la mise en pratique de valeurs, qui suppose une définition d'objectif clairs et une stratégie explicite pour les achever. Une entreprise gérant sa performance sociale doit

¹ SIDI AHMED ELBAQQALY, « **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises** », thèse pour obtenir le grade de docteur, université François-Rabelais de Tours, 2017, p150

² Joëlle Imbert, op. cit, p19

³ Peretti JM, Frimousse S, Ben Lahouel B. « **Revue marocaine d'audit et de développement** », 2009, n°27, page 38.

explicitement :¹

- Traduire sa mission et ses valeurs en objectifs clairs et mesurables afin de définir explicitement ses intentions sociales. Les entreprises qui sont claires sur leurs objectifs vont établir une stratégie concrète afin de les mettre en œuvre ;
- Créer et implanter des systèmes de responsabilité sociale, en incluant au minimum la satisfaction du client ;
- Tracer, comprendre et analyser les progrès fait en matière d'objectifs sociaux. Les entreprises qui gèrent leur performance sociale sont plus efficaces : elles atteignent mieux leur clientèle-cible, dispensent des services plus appropriés, et créent des opportunités de changement positifs pour leurs clients ;
- Mettre en cohérence ses pratiques commerciales avec les objectifs sociaux et financiers. Tous les aspects des opérations des entreprises ont un impact sur les objectifs sociaux ; par exemple le marketing, le recrutement et la formation des employés, les primes, la culture de l'organisation ainsi que la composition du conseil d'administration ;
- S'assurer que les prises de décisions prennent en compte les résultats sociaux et financiers à la fois. La prise en compte des conséquences sociales et financières des décisions prises engendre une meilleure performance globale de la gestion.

2.2.2.2.1. Efficacité sociale

L'efficacité sociale d'une organisation mesure sa performance sociale, autrement dit, l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Il faut donc entendre par là, l'aptitude de l'entreprise à améliorer, ou à maintenir le niveau de satisfaction de son personnel dans le travail et dans ses conditions de vie.

L'efficacité sociale permet de mesurer le degré d'atteindre des objectifs sociaux ou socio-économiques. Cela concerne par exemple d'atteindre d'un taux d'absentéisme réduit, le respect de la procédure de recrutement ou de formation. La performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur les bases de données industrielles ou administratives :

¹ SIDI AHMED ELBAQQALY, op. cit, p152

- Respect des échéances dans l'élaboration des documents, réduction des délais ;
- Nombre de dossiers traités par période ;
- Respect des engagements budgétaires ;
- Niveaux de qualité des productions.

2.2.2.2.2. L'efficience sociale

La performance permet de mesurer le niveau d'adhésion et de satisfaction des salariés, ou la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes de son environnement. La performance en termes d'efficience est le rapport du résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Cette approche est la plus souvent retenue : elle rapporte un résultat exprimé en terme de surplus dégagé, de richesse créée, de valeur ajoutée produite... à l'effort consenti, apprécié en temps ou en coût du travail. Il s'agit de porter une appréciation économique sur l'efficience sociale de l'unité retenue. La performance peut être appréciée aux niveaux suivants :

- La performance individuelle au niveau du poste qui déterminera une partie de la rémunération ;
- La performance collective ou de la sous- unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- La performance organisationnelle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

2.2.2.3. Evaluation de la performance sociale

La performance d'une organisation s'évalue au regard de l'efficacité qu'elle aura su démontrer. Cette efficacité se traduit par l'atteinte d'un niveau de réalisation sur des indicateurs préalablement identifiés. S'agissant des entreprises, les indicateurs utilisés sont quantitatifs (CA, marge, part de marché, résultat, volume de stock, notoriété, nombre de journées de formation, nombre de journées d'absence...) et qualitatifs (climat social dans l'entreprise, degré de satisfaction de la clientèle, positionnement de l'entreprise...).

L'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance de l'activité.

Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions. La prise en compte de la performance sociale s'impose, peu à peu, à l'ensemble des acteurs comme le véritable gage de qualité d'un secteur qui se veut socialement responsable et capable de répondre aux enjeux de la lutte contre la pauvreté.¹

L'évaluation de la performance permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences et permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations...).

L'entreprise constitue un système au sein duquel les dimensions humaine, économique, commerciale, financière et technologique sont en constante interférence. Elle nécessite la définition et la mise en œuvre d'une politique sociale qui soit portée par le comité de direction tout entier et non par le seul DRH. Cette politique, enfin doit valoriser le rôle social de l'encadrement. C'est là que se révèlent utiles les indicateurs de climat social éventuellement rassemblés dans « un tableau de bord ». Certain de ces indicateurs statistiques sont des classiques. Il s'agit notamment des ratios qui portent sur² :

- L'évolution de l'absentéisme
- Les démissions
- L'évolution des petits accidents du travail
- L'évolution de la productivité et, surtout, de la qualité (progression des malfaçons tenant à l'intervention humaine).

¹ SIDI AHMED ELBAQQALY, op. cit, p154

² SIDI AHMED ELBAQQALY, op. cit, p155

Conclusion du chapitre

Le tableau de bord social a une grande importance dans le pilotage des ressources humaines en facilitant la prise de décision et en mesurant la performance de ces dernières, selon chaque département ou structure selon la volonté de l'utilisateur de cet outil, qu'il soit Directeur des Ressources Humaines ou supérieur dans la structure organisationnelle.

À la fin de ce travail théorique, nous essaierons d'appliquer toutes les connaissances acquises de nos recherches dans le terrain et de les comparer avec les données que la banque nous fournira.

CHAPITRE 03

Etude de cas Al-Salam banque

Introduction du chapitre

Dans le cadre de l'atteinte de notre objectif souligné au début de cette recherche, il est impératif de compléter notre recherche documentaire par un stage pratique dans une entreprise. Et sa pour but de vérifier nos hypothèses de recherche cités auparavant. Cette entreprise que nous avons choisi c'est : « Al-Salam » banque.

Notre plan de chapitre sera divisé comme suit :

Section 01 : Présentation de la banque et sa Direction des Ressources Humaines.

Section 02 : Analyse des indicateurs sociaux de la DRH de la banque.

Section 03 : Proposition des tableaux de bord sociaux pour la DRH de la banque.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1 La présentation de la banque Al-salam algérie

Al Salam Bank Algeria est une banque commerciale à capitaux étrangers privés. La banque a été créée en juin 2006 par un groupe d'investisseurs arabes, la liste de ses actionnaires compte plusieurs institutions financières de renommée telles qu'Al Salam Bank Bahreïn, EMAAR Properties, LEADER CAPITAL et AMAN Assurance.

La banque a démarré son activité en octobre 2008, elle est ainsi la dernière banque qui a été agréée en Algérie. Elle se caractérise par sa spécialisation dans le domaine de la finance islamique dans la mesure où ses produits sont conformes aux préceptes de la charia islamique et sont certifiés par un comité sharia composé d'un groupe de spécialisation dans la sharia islamique, l'économie et la finance.

Durant ses premières années d'activité, Al Salam Bank a focalisé son activité sur le financement du secteur du commerce et notamment le commerce d'importation à travers des financements à court terme. Aussi, elle commercialisait ses produits à travers deux agences situées dans la capitale. Elle a ensuite commencé à ouvrir des agences dans les grandes villes telles que Blida, Oran et Sétif.

A partir de l'année 2016, Al-Salam Bank Algeria étend ses produits au segment des ménages « Retail » à travers le lancement du crédit à la consommation « taysir » destiné au financement de l'achat de véhicules et d'équipements ménagers ainsi que le financement de l'immobilier « Dar al Salam » pour l'acquisition, la construction ou l'aménagement de logements.

Afin de se rapprocher davantage de sa clientèle, collecter les ressources et commercialiser ses produits de financement ; Al Salam Bank a mis en place un programme ambitieux d'extension de son réseau d'agence, ce qui permis l'ouverture de plusieurs nouvelles agences en 2018 dans la capitale et dans différentes régions du pays telles que Batna, Biskra, Annaba, Adrar et Ouargla.

1.2 Présentation de La Direction des Ressources Humaines

La direction des ressources humaines est rattachée administrativement au directeur général adjoint en charge du support et de l'organisation et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des directions et succursales de la banque
Cette direction est chargée de :

- Préparation de la politique générale de développement des compétences humaines de la banque en coordination avec les directions opérationnelles et les centres de travail et sous le contrôle de la direction générale ;
- Préparation des programmes annuels d'emploi en coordination avec les services et les centres de travail opérationnels et assurer leur mise en œuvre sur le terrain de manière à garantir une compatibilité croissante entre les exigences des métiers et les besoins de la banque ;
- Préparation et gestion du système des professions dans la banque ;
- Préparation et exécution des fiches de description de poste dans la banque ;
- Gestion des salaires et système de promotions et de récompenses de la banque ;
- Gestion et suivi du système de cotisations sociales et de compensations sociales ;
- Déterminer des objectifs pratiques pour les employés en coordination avec les départements opérationnels ;
- Évaluer et suivre les réalisations individuelles et de groupe selon les objectifs pratiques énoncés ;
- Conduire des parcours professionnels pour les employés à la lumière des plans de performance, des exigences de service et des objectifs opérationnels de la banque ;
- Définir les plans des parcours professionnels individuels et collectifs dans la banque ;
- Préparer des programmes de formation périodique pour les employés en fonction des besoins opérationnels des professions et assurer leur mise en œuvre sur le terrain ;
- Organisation de formations internes à la lumière des rapports du contrôle et d'audit interne via la branche expérimentale de la banque ;
- Évaluation et suivi des performances du personnel à la lumière des programmes de formation mis en place ;
- Gestion et suivi des pouvoirs dans le système d'information TEMEONS T-24 ;
- Gérer et contrôler les pouvoirs de signature de l'employé ;
- Gestion et fonctionnement du système permanent de la banque ;
- Gestion et administration du système de congés et d'absentéisme des salariés ;
- Assurer la mise en œuvre de la législation du travail concernant les relations de travail au sein de la banque ;
- Assurer l'application du règlement intérieur de la banque ;
- Assurer l'éthique professionnelle ;

- Assurer la mise en place d'une politique de détermination et d'octroi d'incitations et de Récompense en fin d'année ;
- Réalisation Des études de terrain à la banque afin de déterminer le niveau de satisfaction et les sources de pression professionnelle et ses indicateurs.

1.2.1 Les responsabilités du Directeur des Ressources Humaines

- Préparer la politique générale de la direction des ressources humaines et la présenter à la direction générale en vue de son adoption ;
- Travailler à représenter au mieux la direction auprès des autres directions de la banque ;
- Superviser le personnel de gestion des ressources humaines en le dirigeant, le motivant et le formant en permanence ;
- Concevoir et proposer une politique d'utilisation optimale des capacités humaines disponibles au sein de la banque ;
- Élaboration d'un projet de procédures relatives à la conduite des ressources humaines en coordination avec les chefs de département et le Département de l'Organisation pour présentation à la direction générale en vue de son approbation ;
- Superviser le système de profession de la banque et préparer des études pour sa mise à jour ;
- Préparer le plan d'emploi de la banque en coordination avec les chefs de service et le présenter à la direction générale pour approbation ;
- Préparer le plan de formation de la banque en coordination avec les chefs de service et le présenter à la Direction Générale pour approbation ;
- Supervision des formations internes des salariés via la branche expérimentale de la banque ;
- Préparer des plans de travail annuels et périodiques pour les ressources humaines de la banque ;
- Assurer la fourniture de bonnes conditions de travail, la discipline du personnel d'encadrement et leur respect des lois du travail et du règlement intérieur de la banque ;
- Suivi des conflits collectifs internes dans le cadre de l'application du droit du travail ;
- Superviser la mise en œuvre des plans, programmes et politiques établis ;

- Superviser le suivi et la mise à jour de la politique et du plan de développement des compétences de la banque ;
- Suivi de la préparation et de l'application des structures organisationnelles des services de la banque.

1.2.2 L'organisation de la Direction des Ressources Humaines

La direction des ressources humaines est administrativement affiliée au directeur général adjoint en charge du support et de l'organisation et entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des directions et branches

La direction des ressources humaines est divisée en 03 départements

- Département des professions et des salaires
- Département de la conduite des objectifs et des parcours professionnels
- Département du développement des compétences et des connaissances

1.2.2.1 Département des professions et des salaires

Le chef de ce département est chargé de réaliser de nombreuses tâches, dont:

- Assurer le suivi de ses employés en les dirigeants, en les motivant et en les aidants dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Gérer les données d'emploi des candidats et travailler à leur utilisation dans le cadre des plans d'embauche périodiques ;
- Proposer des candidats qualifiés pour des postes vacants ;
- Préparer les dossiers de candidature et les transmettre au comité de sélection avant de les soumettre à la direction générale ;
- Préparer les contrats de travail et les présenter au responsable avant de les soumettre à direction générale pour approbation et signature ;
- Saisir les informations du nouvel employé dans le système d'information de gestion des ressources humaines ;
- Informer les services concernés (systèmes d'information, affaires administratives ...) qu'un nouvel employé sera recruté afin de prendre les mesures nécessaires à leur niveau, chacun selon sa spécialisation ;
- Surveiller la préparation des salaires mensuels des employés ;
- Vérifier la paie avant de la passer et de l'approuver ;

- Payer les contributions fiscales et sociales aux ministères Organiser les congés annuels et les congés de maladie et suspendre les relations de travail des employés conformément aux lois et procédures de travail applicables ;
- Contribuer avec le directeur administratif (DRH) à la préparation et à l'enrichissement de la politique et des procédures de ressources humaines.

On peut synthétiser les tâches de ce département on trois points essentielles sont :

- Suivi de l'application du système des métiers de la banque ;
- Gérer le système des salaires, primes et Récompenses ;
- Assurer la gestion administrative des affaires du personnel en termes de discipline, de licences, de relations professionnelles et de sécurité sociale.

1.2.2.2 Département de la conduite des objectifs et des parcours professionnels

Le chef de ce département est chargé de réaliser de nombreuses tâches, dont:

- Préparer et réaliser des fiches de description de travail pour les employés en coordination avec les départements et les directions ;
- Déterminer les objectifs pratiques des employés en coordination avec les directions centrales et les branches ;
- Mener des cheminements de carrière pour les employés à la lumière des plans de performance, des exigences de service et des objectifs opérationnels de la banque ;
- Etudier les propositions de promotion dans le cadre des parcours professionnels individuels et collectifs de la banque et soumettre les résultats au directeur du département avant de les soumettre à la direction générale ;
- Suivi de l'évaluation périodique des performances professionnelles des salariés ;
- Assurer toutes les étapes liées aux nominations ;
- Assurer toutes les étapes liées au transfert d'employés au sein de la banque ;
- Veiller à l'expiration des contrats de travail et des périodes d'essai ;
- Préparer les décisions de promotion (en catégories et grades) et toutes les décisions administratives relatives aux employés ;
- Participation aux entretiens d'embauche ;
- Fournir les informations et les outils nécessaires aux responsables lors de l'évaluation des performances ;

- Participer à la mise en place d'un programme de mesure ponctuelle du niveau de satisfaction des collaborateurs et de sa relation avec la performance ;
- Participer à la mise en place d'un programme de mesure du niveau de stress professionnel des salariés et travailler à connaître ses indicateurs en banque.

On peut synthétiser les tâches de ce département en deux points essentielles sont :

- Suivre la politique de travail avec des objectifs ;
- Parcours de carrière en fonction de l'échelle de performance et de réalisations dans le travail.

1.2.2.3 Département de formation et développement des compétences et des connaissances

Le chef de ce département est chargé de réaliser de nombreuses tâches, dont:

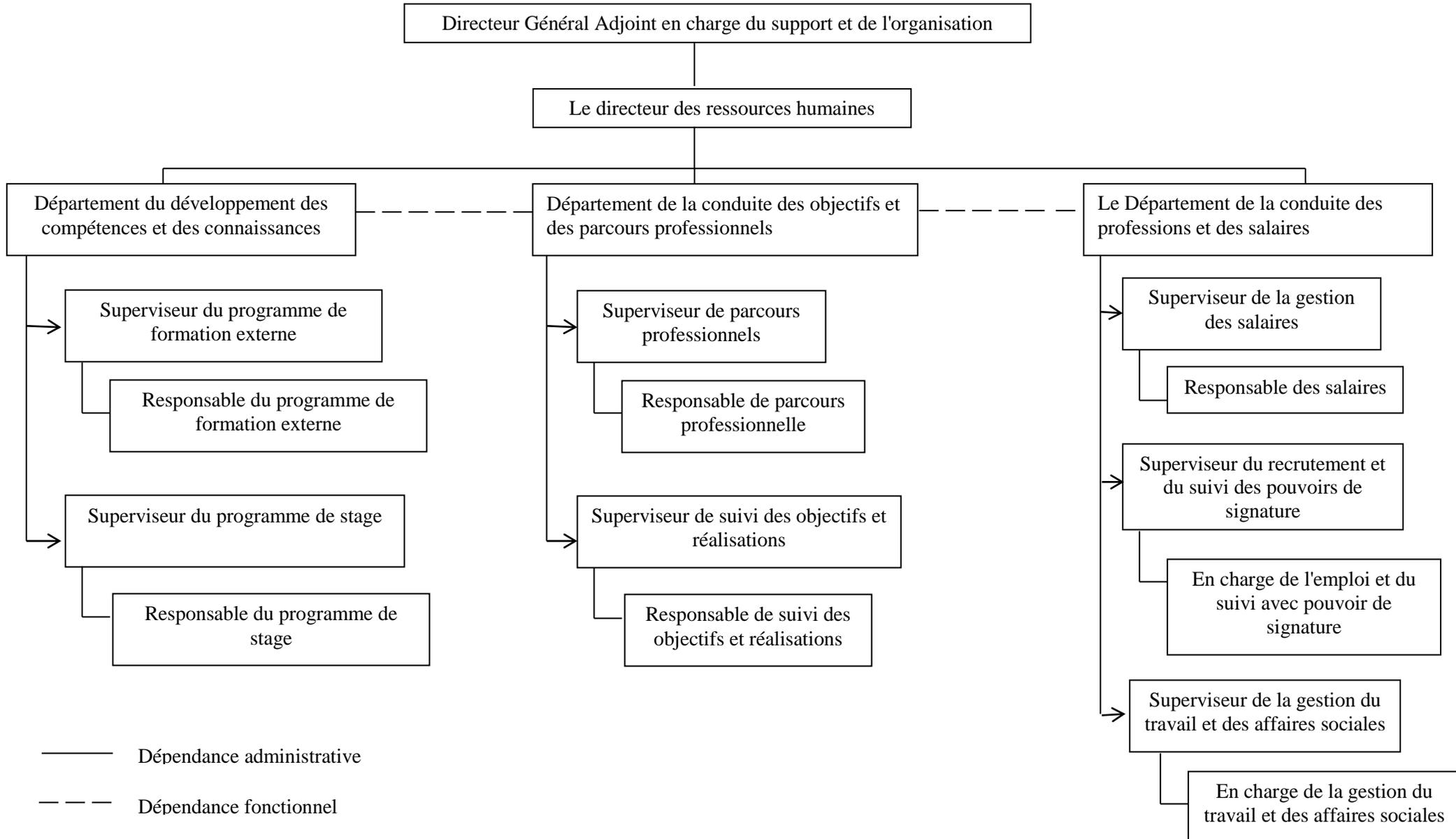
- Énumérer les besoins des départements et directions dans les différents domaines de formation ;
- Établir un programme annuel de formation et de coordination du personnel avec les directions des départements afin de le mettre en œuvre et de suivre les salariés inscrits lors de la réception des rapports de participation aux cours de formation et de les diffuser en sessions prolongées aux autres salariés ;
- Préparer des programmes de formation pour les employés en fonction des besoins opérationnels des services et des directions et les présenter au directeur du département pour analyse et étude avant de les soumettre à l'approbation de la Direction générale ;
- Procédures de suivi des inscriptions aux formations externes pour les salariés ;
- Organisation de formations internes à la lumière des rapports du contrôle et d'audit interne via la branche expérimentale de la banque ;
- Organisation du centre de gestion et conservation des documents présentés dans les formations sous forme de publications ou de disques, ainsi que tenue des rapports de participation ;
- Extension du Département des professions et de la gestion des emplois et du Département des objectifs et des parcours professionnels dans la base de données relative aux niveaux de performance des emplois à des fins d'évaluation conjointe harmonieuse ;

- Évaluer le processus de formation et utiliser des méthodes scientifiques pour mesurer l'impact et l'efficacité des programmes de formation ;
- Préparer des rapports périodiques sur l'activité du département et les présenter au directeur du département à des fins d'analyse.

On peut synthétiser les tâches de ce département en trois points essentiels :

- Assurer la mise en œuvre de la politique de la banque en matière de formation générale et de formation interne ;
- Proposer des supports de formation appliqués issus des rapports du contrôle et d'audit interne afin de les activer via la branche expérimentale ;
- Suivi des performances professionnelles grâce aux cours et programmes de formation mis en place

Figure N°07 : L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : la Direction des Ressources Humaines

Section 02 : Analyse des indicateurs sociaux de la Direction des Ressources Humaines de la banque « Al-Salam » :

Après avoir abordé dans la 1^{ère} section la présentation de la banque et sa DRH, nous présenterons dans cette section les indicateurs sociaux que nous avons découverts au sein de cette dernière durant notre stage

Pour cela, nous avons divisés notre travail en deux parties :

La première partie a été consacrée à la collecte des données liées aux indicateurs sociaux par un entretien qui a été mené avec le chef de département au sein de la DRH.

Dans la deuxième partie, nous avons fait une étude analytique sur les indicateurs fournis par la DRH de la banque.

2.1 La présentation de l'entretien :

L'entretien que nous avons eu avec le chef de département de la formation contenait huit questions. Les réponses contenues dans le tableau ci-dessous ont été formulées et conservées dans leurs sens, car la période ne permettait pas d'écrire complètement le contenu de l'entretien.

Tableau N°08 : Les questions et les réponses de l'entretien avec le Directeur des Ressources Humaines

Questions	Réponses
1. D'après vous, quel est votre point de vue à propos des indicateurs sociaux et le tableau de bord social ?	Pour moi, ces deux outils sont indispensables pour chaque DRH
2. Selon vous, comment justifiez-vous le besoin de la DRH et la banque des indicateurs sociaux et le tableau de bord social?	Pour avoir des données très fiables et avoir aussi une bonne visualisation concernant l'activité GRH au sein de la banque
3. Est-ce que vous participez dans la diffusion des indicateurs sociaux?	Non, en tant que DRH, je reçois des copies de ces indicateurs qui me sont présentés par les chefs des départements au niveau de la DRH.
4. Quelles informations recevez-vous des différents chefs de départements ?	Toutes les informations et données quantitatives qui ont relation avec la nature des tâches de chaque département, par exemple le département de formation me fournit des indicateurs liés à l'activité formation comme le budget consacré à la formation. Le département des salaires me fournit plusieurs indicateurs parmi ces indicateurs nous pouvons citer : la masse salariale et l'absentéisme... etc.
5. Les indicateurs sociaux au niveau de votre direction, sur quelle base sont-ils déterminés?	Les indicateurs sociaux sont déterminés sur la base des objectifs fixés par la Direction Générale et moi (le Directeur des Ressources Humaines).
6. Participez-vous dans l'amélioration des indicateurs sociaux ?	Oui, c'est parmi mes rôles en tant que DRH d'évaluer les indicateurs existants et de demander des nouveaux indicateurs
7. Est-ce que les indicateurs sociaux vous aident dans votre processus décisionnel? Si oui, comment?	Oui, évidemment, cela réduit la possibilité d'erreurs, me donne plus de visibilité de ma direction et la situation des ressources humaines au niveau de la banque. On peut prendre le turnover comme un exemple, l'analyse de ce ratio nous donne en tant que dirigeants l'information de la rotation de nos ressources humaines, et nous aide à prendre des décisions si ce ratio n'est pas aux niveaux normaux

8. Puisque vous êtes une banque islamique, y a-t-il des spécificités concernant les indicateurs sociaux que le DRH utilise?	Non, les indicateurs qui excitent ici sont des indicateurs que tu peux les trouver dans toutes les autres banques
---	---

Source : Elaborer par l'étudiant

D'après les résultats, nous pouvons dire que :

- La 1^{er} et la 2^{ème} réponse confirment l'utilité des indicateurs sociaux pour la fiabilité des données qu'ils fournissent.
- La préparation et la diffusion des indicateurs sociaux est faite par les chefs des départements.
- La tâche de l'amélioration des indicateurs se fait par les deux autres départements
- Les indicateurs sociaux sont des documents indispensables le Directeur des Ressources Humaines et tous les chefs de départements
- La détermination des indicateurs sociaux se fait sur la base des objectifs tracés par la Direction Générale et le Directeur des Ressources Humaines
- Il n'y a pas des spécificités concernant les indicateurs sociaux de la banque

2.2. Les indicateurs sociaux au sein de la DRH de la banque

La DRH de la banque dépend de nombreux indicateurs sociaux, nous vous présentons les plus importants que nous avons choisis.

2.2.1 L'absentéisme :

Définition :

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

Source des données :

Système d'information ressources humaines (SIRH)

Mode de calcul :

Comparaison entre janvier, février et mars 2020 et les même mois en 2019

Tableau N°09 : Absentéisme des trois premiers mois de l'année 2019

Motif	2019					
	Janvier	%	Février	%	Mars	%
Absence autorisé						
Absence en heure autorisé						
Absence maternité						
Absence congé sans solde						
Absence non autorisé	23	0,22%	25	0,24%	32	0,30%
Absence retard en heure						
somme / taux	23	0,22%	25	0,24%	32	0,30%

Source : Elaborer par l'étudiant

Tableau N°10 : Absentéisme des trois premiers mois de l'année 2020

Motif	2020					
	Janvier	%	Février	%	Mars	%
Absence autorisé	6	0,05%	13	0,10%	4	0,03%
Absence en heure autorisé	1	0,01%	7	0,06%	6	0,05%
Absence maternité	46	0,37%				
Absence congé sans solde						
Absence non autorisé	58	0,46%	30	0,24%	54	0,43%
Absence retard en heure	54,5	0,43%	22	0,17%	35	0,28%
somme / taux	165,5	1,32%	72	0,57%	99	0,77%

Source : Elaborer par l'étudiant

On premier lieu nous remarquons que le premier trimestre de l'année 2019 contient un seul motif des absences se sont les absences non autorises. En deuxième lieu le taux d'absentéisme est très bas lorsqu' on voit le taux de janvier, février et mars (0,22 ; 0,24 ; 0,40 respectivement). Mais en matière de jours d'absence il est un peu plus élevé (23, 25, 32 respectivement).on peut expliquer ces faibles proportions en raison de la politique stricte de la banque en matière d'absences.

Concernant le premier trimestre de l'année 2020, on constate tout d'abord les multiples

causes d'absences par rapport au même période de l'année précédente (2019). Dans ce trimestre de l'année 2020, on remarque que les absences autorisées sont de 23 jours et les absences maternité sont de 46 jours, les absences en heure autorisé est de 15 jours, les absences non autorisé est de 142 jours, les absences retard en heure 115,5 jours.

Le taux d'absentéisme de ce premier trimestre vari de 1,32% pour janvier à 0,57% pour février et à 0,77% pour mars.

On remarque aussi que les absences en retard est relativement élevé (54,5 ; 25 ; 35) pour les mois janvier, février et mars respectivement.

Recommandations :

- L'analyse critique des causes des absences dans le but de trouver des solutions
- Détecter les sources de démotivation en termes de rémunération
- La construction d'un bon canal de communication avec les salariés afin de connaitre les origines de l'absence.

2.2.2 Turn-Over

Définition :

Le Turn-Over est un indicateur de type quantitatif, il est défini comme la rotation de la main d'œuvre, mouvement d'entrés et de sorties des salariés, dans une entreprise. Il mesure par le rapport entre le nombre d'entrés ou de sorties d'une année et l'effectif total moyen.

Source des données :

Système d'information ressources humaines (SIRH)

Mode de calcul :

Comparaison entre les trois dernières années 2017, 2018 et 2019 (voir Annexe N°02).

Tableau N°11 : Le Turn-Over de l'année 2017

2017				
janv	déc	démissions	entrants	Turn-Over
281	362	21	98	21,17%

Source : Elaborer par l'étudiant

Tableau N°12 : Le Turn-Over de l'année 2018

2018				
janv	déc	démissions	entrants	Turn-Over
387	509	43	180	28,81%

Source : Elaborer par l'étudiant

Tableau N°13 : Le Turn-Over de l'année 2019

2019				
janv	déc	démissions	entrants	Turn-Over
504	572	25	97	12,10%

Source : Elaborer par l'étudiant

L'analyse de Turn-Over :

En 2018 et 2019, en remarque que le taux de Turn-Over est élevé (21,17%, 28.81% respectivement). Après ces deux années il revient au taux normal. Cette hausse a plusieurs causes parmi elle, on site :

- La banque a poursuivi une politique expansionniste en ouvrant de nouvelles agences, ce qui a entraîné une augmentation des mouvements des travailleurs en raison de l'augmentation du nombre de mutations et de recrutement. (Le nombre de recrutement fin 2018 atteignant 180)
- Le recrutement des agents de l'ANEM pour couvrir les besoins
- Le filtrage de la cellule Retail conduit à un besoin en matière des ressources humaines qui a engendré une augmentation dans le mouvement des ressources humaines dans la banque.

2.2.3 La masse salariale :

Il existe beaucoup de ratios pour étudier la masse salariale d'une banque ou d'une entreprise parmi c'est ratios en choisi l'évolution de la masse salariale

Source des données :

Système d'information ressources humaines (SIRH)

Mode de calcul:

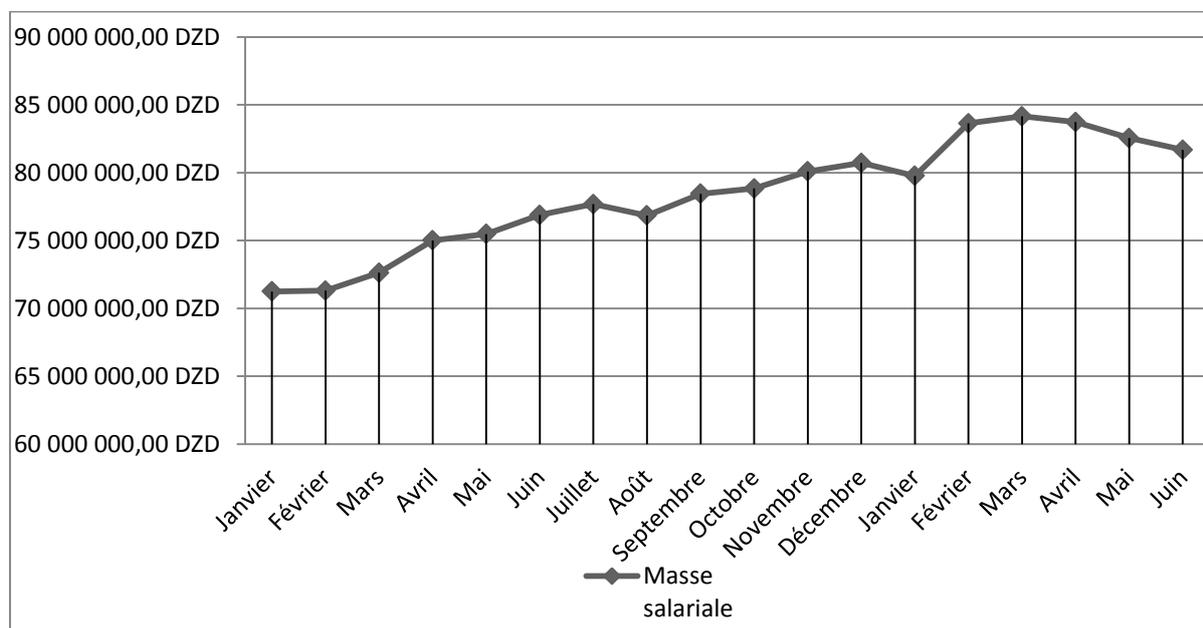
Les taux d'évolution de la masse salarial de janvier 2019 jusqu'à juin 2020 (18 mois).

(La méthode du calcul du taux d'évolution est dans l'annexe N°03)

Tableau N°14 : La masse salarial et le nombre d'effectif de janvier 2019 jusqu'à juin 2020

Année	Mois	Masse salariale	Taux d'évolution	Nbr d'effectif
2019	Janvier	71 248 021,28 DZD	-	474
	Février	71 304 634,34 DZD	0,08%	477
	Mars	72 625 308,66 DZD	1,85%	492
	Avril	75 015 692,90 DZD	3,29%	520
	Mai	75 489 221,38 DZD	0,63%	529
	Juin	76 884 187,51 DZD	1,85%	546
	Juillet	77 686 933,24 DZD	1,04%	552
	Août	76 854 375,49 DZD	-1,07%	549
	Septembre	78 449 569,93 DZD	2,08%	558
	Octobre	78 837 898,67 DZD	0,50%	563
	Novembre	80 093 188,11 DZD	1,59%	564
	Décembre	80 725 606,17 DZD	0,79%	568
2020	Janvier	79 769 746,47 DZD	-1,18%	570
	Février	83 634 747,56 DZD	4,85%	575
	Mars	84 157 407,38 DZD	0,62%	576
	Avril	83 726 421,42 DZD	-0,51%	585
	Mai	82 555 086,70 DZD	-1,40%	586
	Juin	81 684 622,79 DZD	-1,05%	584

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N° 08 : Evolution de la MS durant les 18 derniers mois

Source : Elaborer par l'étudiant

Commentaires :

- A partir du graphique, on remarque que la masse salariale a connu une baisse de sa valeur cinq (5) fois au cours des 18 derniers mois. Ces mois sont les suivants :
 - Aout 2019 : -1.07%
 - Janvier 2020 : -1.18 %
 - Avril 2020 : -0.51%
 - Mai 2020 : -1.40%
 - Juin 2020 : -1.05%
- On remarque aussi qu'à partir du mois d'avril 2020 la masse salariale a enregistré trois baisses successives, C'est à cause de la crise sanitaire de COVID-19 qui a frappé le monde en mars dernier, et cela a contraint les entreprises à licencier 50% de leurs travailleurs en congés conformément aux instructions du gouvernement.
- Enfin, l'augmentation de la masse salariale peut être justifiée par l'augmentation du nombre d'employé de la banque au cours de cette période, comme le montre le tableau N°14

2.2.4 Les indicateurs concernant la formation :

La direction des ressources humaines contient plusieurs éléments permettant d'évaluer la performance du département de formation et développement des compétences. Nous avons choisi dans notre étude trois indicateurs et nous allons faire notre étude sur.

2.2.4.1 La répartition du nombre de jour de formation selon la CSP :

Source des données :

Dossier de la taxe de formation professionnelle 2019 et 2020

Mode de calcul :

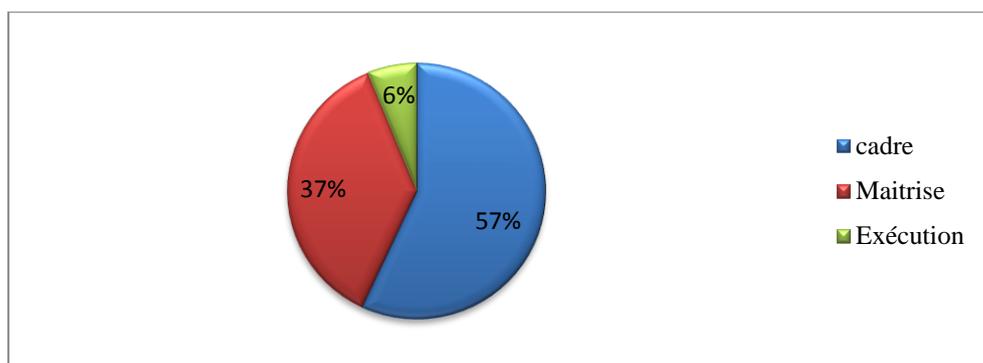
- Premier semestre de l'année 2019

Tableau N°15 : La répartition du Nbr des jours de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2019

	<i>cadre</i>	<i>Maitrise</i>	<i>Exécution</i>	<i>total</i>
<i>Nbr jours</i>	821	531	89	1441
<i>%</i>	57%	37%	6%	100%

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N°09 : La représentation graphique de la répartition du Nbr des jours de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2019



Source : Elaborer par l'étudiant

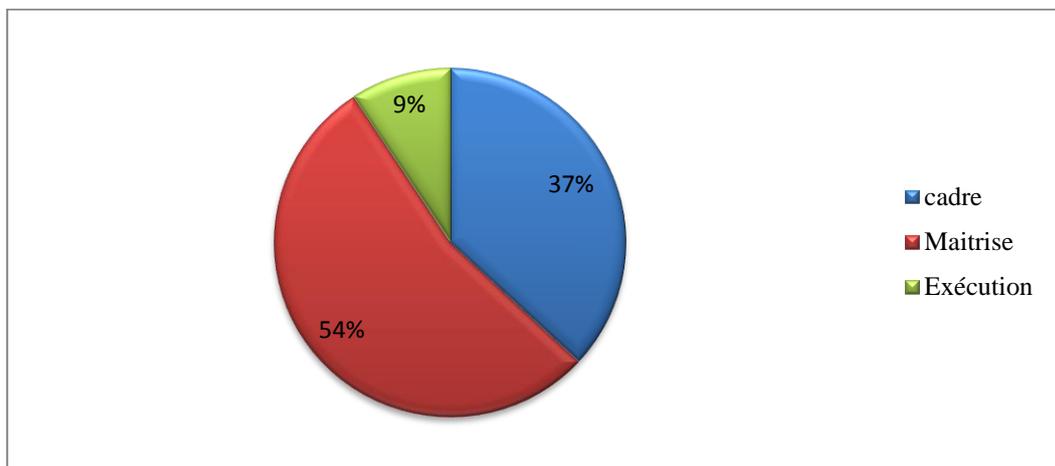
➤ Premier semestre de l'année 2020

Tableau N°16 : La répartition du Nbr de jours de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2020

	cadre	Maitrise	Exécution	total
Nbr jours	140	204	35	379
%	37%	54%	9%	100%

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N°10 : La représentation graphique de la répartition du Nbr de jours de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2020



Source : Elaborer par l'étudiant

Commentaires :

- On constate que le nombre de jours de formation a diminué de manière significative par rapport à la même période de l'année passée.
- Cette baisse a plusieurs raisons, dont la plus importantes est la crise sanitaire qui a conduit à la sortie de la plupart des employés en congés et à la fermeture de tous les centres de formation.
- Avec tout cela, il faut noter que la banque a continué à faire des formations au profit des employés, mais à distance.
- On note également l'augmentation du nombre de jours de formation alloués à la

catégorie de « Maitrise » (54%) par rapport à la même période de l'année précédente, en raison du lancement de nouveaux produits par la banque, qui ont conduit à l'émergence du besoin de les commercialiser. Cela a incité la banque à organiser des formations pour différents employés notamment les agences, et la cellule Retail.

2.2.4.2 La répartition des dépenses de formation selon la CSP :

Source des données :

Dossier de la taxe de formation professionnelle 2019 et 2020

Mode de calcul :

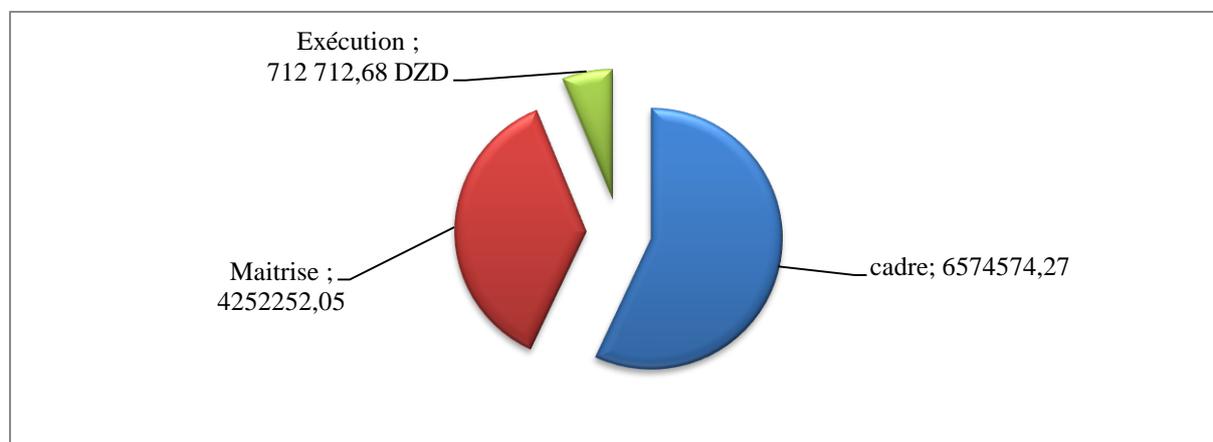
- Premier semestre de l'année 2019

Tableau N°17 : La répartition des dépenses de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2019

	cadre	Maitrise	Exécution	total
dépenses de formation	6 574 574,27 DZD	4 252 252,05 DZD	712 712,68 DZD	11 539 539,00 DZD
%	57%	37%	6%	100%

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N°11 : La représentation graphique des dépenses de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2019



Source : Elaborer par l'étudiant

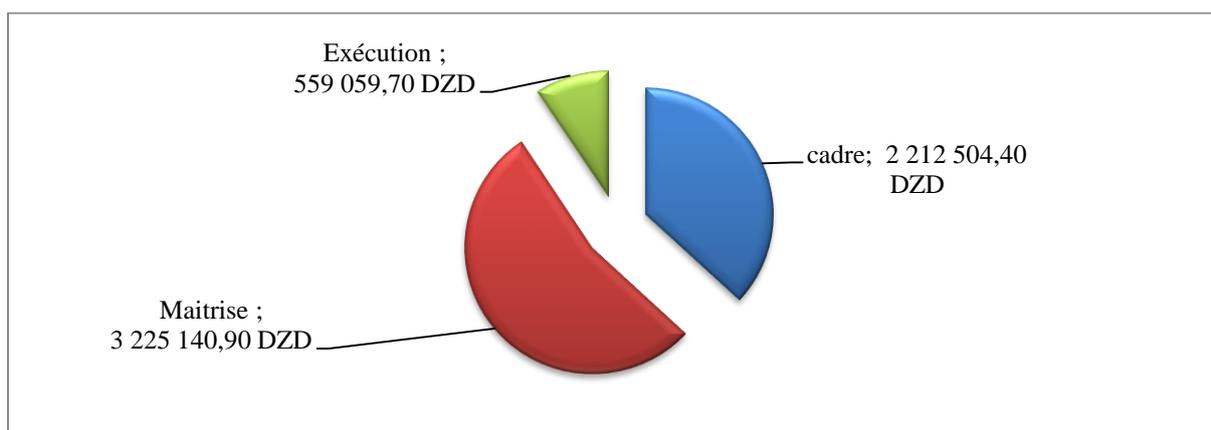
- Premier semestre de l'année 2020

Tableau N°18 : La répartition des dépenses de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2020

	cadre	Maitrise	Exécution	total
dépenses de formation	2 212 504,40 DZD	3 225 140,90 DZD	559 059,70 DZD	5 996 705,00 DZD
%	37%	54%	9%	100%

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N°12 : La représentation graphique des dépenses de formation selon la catégorie CSP pour le premier semestre 2020



Source : Elaborer par l'étudiant

Commentaires :

Pour ce semestre de l'année on note une prédominance de la catégorie « maitrise » par plus de 50% des dépenses en formation. Cela est dû à plusieurs facteurs, dont le lancement de nouveaux produits tels que « Omrati », que conduit à la nécessité de former les agents dans les diverses agences pour le commercialiser.

➤ Analyse des écarts :

Tableau N°19 : Tableau des écarts entre S1 (2020) et S1 (2019)

ECART					
	cadre	Maitrise	Exécution	total	%
nbr jours	-681	-327	-54	-1062	-74%
dépenses de formation (DZD)	- 4 362 069,87 DZD	- 1 027 111,15 DZD	- 153 652,98 DZD	- 5 542 834,00 DZD	-48%

Source : Elaborer par l'étudiant

Commentaires :

On note une diminution du nombre de jours de formation pour toutes les catégories socioprofessionnelles, notamment les cadres qui ont enregistré une baisse de 681 jours par rapport à la même période de l'année précédente.

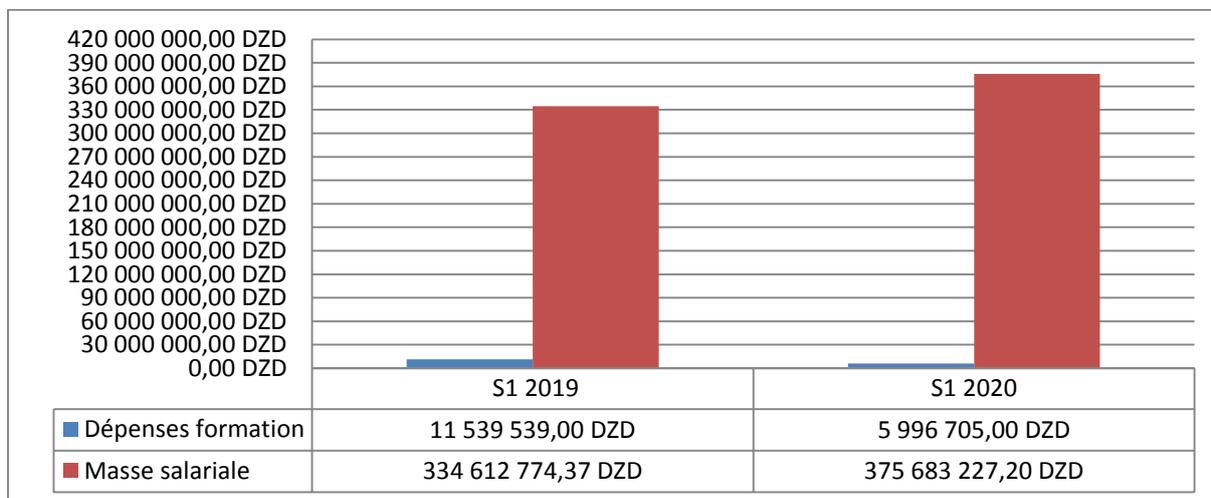
Cette baisse a de nombreuses causes, notamment la crise sanitaire qui a obligé les salariés de prendre des congés d'un côté et la fermeture des centres et écoles de formation d'un autre côté.

2.2.4.3 dépenses en formation sur la masse salariale :**Tableau N°20 : Les dépenses en formation et la masse salariale**

	S1 2019	S1 2020	diff	%
Dépenses formation	11 539 539,00 DZD	5 996 705,00 DZD	-5 542 834,00 DZD	-48,03%
Masse salariale	334 612 774,37 DZD	375 683 227,20 DZD	41 070 452,83 DZD	12,27%
pourcentage %	3,45%	1,60%		-1,85%

Source : Elaborer par l'étudiant

Figure N°13 : La représentation graphique des dépenses en formation par rapport à la masse salariale



Source : Elaborer par l'étudiant

Commentaires :

- Pour le premier semestre de l'année 2019, La banque a largement dépassé les dépenses de formation exigé par la loi (1% masse salariale), par l'enregistrement d'un 11539539 DZD (3.45 %).
- Pour le premier semestre de l'année 2020, la banque a aussi dépassé le 1% de la masse salariale, malgré la fermeture des centres et écoles de formation en mois de mars.
- En conclusion, on peut dire que la banque est consciente de l'importance de la formation en raison des dépenses engagées en matière de formation.

Section 03 : Proposition des indicateurs sociaux pour la banque Al-Salam

Les deux tableaux proposé ci-après est proposé par nous-même, puisque nous avons jugé qui est important à la DRH de la banque Al-Salam des intégrer de ses indicateurs sociaux actuels.

Tableau N°21 : Le tableau de bord social proposé par nous même pour la DRH de la banque

Activités	Indicateurs	2019			2020		
		Prévision / Objectif	Réalisation	écart	Prévision / Objectif	Réalisation	écart
Mobilité	Taux d'entrée						
	Taux de sortie						
	Ratio de remplacement						
	Turn-Over						
Intégration	Taux de départs						
	Taux des départs volontaires						
	Taux de prorogations de stage						
Recrutement	Qualité du recrutement						
	Cout moyen du recrutement						
Formation	Taux de départ en formation par catégorie						
	Taux de participation à la formation						
	Taux de formation par métier						
	Budget de formation						
Rémunération	Rémunération moyenne						
	Accroissement des rémunérations						
Paie	Taux d'erreurs paie						
	Retatrds						
Gestion des carrières	Taux de promotions						

Source : Elaborer par l'étudiant

Mesurer et connaître le climat social d'une banque est indispensable pour les managers et les dirigeants, ce tableau représente les principaux indicateurs du climat social.

Tableau N°22 : Le tableau de bord social proposé par nous-même pour l'évaluation du climat social

Activités	Indicateurs	2019		2020		Taux d'évolution
		Nbr de fréquence	Taux de fréquence	Nbr de fréquence	Taux de fréquence	
Conflictualité	Nbr de manifestations d'antagonisme ouverte					
	Nbr de personnes ayant suivi le mouvement					
	Nbr d'heures ou journées de travail perdues					
Mesure de stabilité	Calcul de l'ancienneté du personnel					
	Taux de démission					
La grève	Taux de propension					
	Taux de concentration					
	Intensité conflictuelle					
Satisfaction du personnel	Personnel satisfait					
	Personnel non satisfait					
Implication du personnel	Personnel impliqué					
	Personnel non impliqué					

Source : Elaborer par l'étudiant

Conclusion du chapitre

L'objectif de notre stage pratique au sein de la banque Al-Salam a été de découvrir les indicateurs sociaux qu'utilise cette dernière pour le pilotage et la mesure de performance de ses ressources humaines d'un côté, et de proposer d'autres indicateurs pour l'amélioration de son système de pilotage d'un autre côté.

L'analyse de l'entretien qu'on a fait avec le Directeur des Ressources Humaines nous a montré que les indicateurs sociaux au sein de la banque Al-Salam sont déterminés sur la base des objectifs fixés par la Direction Générale et le Directeur des Ressources Humaines.

A la fin, nous pouvons dire que les indicateurs sociaux au sein de la banque Al-Salam permettent le pilotage des RH, aide à prendre les décisions et mesurer la performance des ressources humaines.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Actuellement, les entreprises (y-compris les banques) évoluent dans un environnement de plus en plus instable et turbulent, où l'obtention de l'information et prendre les décisions de manière opportune, correcte et efficace joue un rôle primordial dans la détermination de sa place sur le marché.

Face à ce défi, les entreprises doivent doter de moyens matériels et humains leur permettant de résister et de se positionner face à cet environnement.

La stratégie en matière des ressources humaines et le choix des outils de pilotage rendent le tableau de bord social, une réelle problématique de la créativité eu sein de l'entreprise. Car cet outil s'attache à la fois à la maîtrise des coûts et à la réallocation des ressources humaines. Par conséquent la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

L'objectif du manager dans sa mise en place de cet outil, est d'avoir une solution de tableau de bord social qui peut répondre aux besoins réels de l'entreprise. Il pour ainsi prendre de meilleurs décisions. Ce qui exige des managers de la banque Al-Salam, d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaire pour transformer l'information brute en connaissance.

Notre objectif fixé au début de ce projet de mémoire est de savoir : **est-ce-que la DRH de la banque Al-Salam s'appuie-t-elle sur les indicateurs sociaux comme un outil de pilotage et de mesure de la performance de la fonction ressources humaine ?**, pour cela nous avons établi une démarche qui consiste dans un premier temps d'effectuer une recherche bibliographique et dans un second temps nous avons réalisé une étude pratique d'une durée d'un mois à la banque Al-Salam. Ainsi, pour orienter notre travail nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses, que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suit :

Première hypothèse : Les principaux indicateurs sociaux que la DRH de la banque Al-Salam utilise sont : l'absentéisme, le Turn-over, la formation, la masse salariale **Confirmée.** Par l'analyse des indicateurs fournis par la DRH de la banque nous avons remarqué que ces indicateurs sont les plus utilisés par les managers au niveau de la DRH de

Conclusion générale

la banque.

Deuxième hypothèse : les indicateurs sociaux de la banque sont déterminés sur la base des objectifs fixés par la direction générale et le directeur des ressources humaines.

Confirmée. L'analyse de l'entretien que nous avons fait avec le chef de département de formation, nous montre que les indicateurs sociaux au niveau de la DRH de la banque sont utilisés sur la base des objectifs fixés par la Direction Générale et le Directeur des Ressources Humaines.

Troisième hypothèse : L'existence de quelques spécificités du point de vue Charia islamique.

Infirmée. On a constaté que les indicateurs qui existent au niveau de la DRH de la banque sont les mêmes qu'on peut les trouver dans n'importe quelle entreprise ou banque, et ce constat était étayé par l'avis du chef de département de formation au sein de la DRH de la banque.

Par ce travail, nous avons conclu que le tableau de bord social reste un outil indispensable pour le bon pilotage des ressources humaines d'un côté, et pour mesurer la performance d'un autre côté.

Suggestions et recommandations :

- La coordination entre les différents départements afin de suivre l'avancement de l'atteinte des objectifs
- Le développement d'un système d'information pertinent répond au besoin de tous les utilisateurs pour construire un système décisionnel basé sur la technologie informationnelle.
- Utiliser plus d'indicateurs pour avoir plus de visibilité.
- Recrutement d'un agent chargé de la conception, suivi et développement du tableau de bord.

Perspectives de recherche :

Le sujet du tableau de bord est un sujet vaste et contient plusieurs aspects, et chaque aspect nécessite un projet de recherche. Nous avons choisi ce thème à cause de plusieurs raisons que nous avons expliquées auparavant. Notre étude a été basée sur l'analyse des indicateurs sociaux existant dans la banque afin de vérifier nos hypothèses de recherche.

Il existe d'autres aspects dans ce même sujet tels :

- La démarche de la mise en place d'un tableau de bord social
- Le tableau de bord prospectif un outil d'aide à la décision

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

1. ALAZARD.C, SABINE.S, « contrôle de gestion », Ed.DUNOD, Paris, 2001
2. ALAZARD.C, SEPARIS.S, « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 1993
3. ALAZARD.C, SEPARIS.S, « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007
4. ARDOIN J, JORDAN H, « le contrôleur de gestion », paris, Flammarion, 1976
5. Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », vuibert, 6^{ème} ed, 2009
6. Bernard Martory, « contrôle de gestion sociale », vuibert, paris, 8^{ème} ed, 2015
7. BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, « Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ? », 2012
8. Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Dunond, 2^{ème} édition, 2003
9. FERNANDEZ.A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Eyrolles, 3^{ème} ed, Paris, 2007
10. GIRAUD & All, « contrôle de gestion et pilotage de performance », collection, business gaulions éditeur, 2004
11. Guerrero.S, « les outils de l'audit social optimiser les RH », Ed. DUNOD, Paris, 2008.
12. Horngren, A Bhimani, S Datar et G Foster, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} ed Pearson éducation, France, 2006.
13. Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007
14. LAMBERT & SPONEM, « La fonction du contrôle de gestion », France, 2008
15. LONING H et ALL, « Le contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris 1998
16. LORINO. P, « méthode et pratiques de la performance » les éditions d'organisations, 3^{ème} édition, 1998
17. M. GERVAIS, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Economica, 1990
18. M.GERVAIS, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition, economica, Paris, 2009
19. M.GERVAIS, « contrôle de gestion », édition Economica , 8^{ème} édition, , Paris, 2005.
20. MARIE G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica, paris, 2005
21. Michel LEROY, « le tableau de BORD au service de l'entreprise », les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage 2001
22. Pascal Fabre, Sabine Séphanie, et all, « management et contrôle de gestion », dunod, Paris, 2008
23. Peretti.J-P, « ressources humaines et gestion des personnes », Ed.Vuibert, paris, 2^{ème} édition, 1998
24. R.N Anthony, « Management et contrôle de gestion », éd. Dunond, Paris, 2008
25. Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004
26. Taieb. J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed.DUNOD, paris, 6^{ème} Ed, 2011
27. VOYER.P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padie, Canada, 2006
28. Y. Dupuy et G. Rolland, « Manuel du contrôle de gestion ».Paris Dunod, 1994

Articles :

1. Chaali Kaoutar, Bentahar Mohammed, « *Le SIRH : Tableau de bord RH comme un outil de pilotage et de prise de décision* », Journal Of humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 2017
2. Fontain C-G, Zambeaux A, « *bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines* », collection de GIC petite couonne ***
3. Brillet Franck, Sauviat Isabelle, « *L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST* », Revue Recherches en Sciences de Gestion 2012/1 (N° 88)
4. Decos A.(2009),« *Aux origines du contrôle de gestion: modèles conceptuels de référence et outils incontournables.*», la revue marocaine de contrôle de gestion, premier numéro

Travaux universitaires :

1. HADJOUT Akli, CHERCHOUR Nabil, « *Essai d'analyse des composantes du tableau de bord ressources humaines, cas : La SARL RAMDY* », mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme master, université de bejaïa, 2017
2. Rafika BOURAIB « *tableaux de bord, Outils de pilotage de mesure et d'Evaluation de la performance de l'entreprise* » Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère. Université mouloud mammeri tiei-ouzou, 2015
3. SIDI AHMED ELBAQQALY, « *L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises* », thèse pour obtenir le grade de docteur, université François- rabelais de tour, 2017

Autres références :

1. La commission FNEP (Fondation National, Entreprise et Performance) : « *comment Accroître les performances par un meilleur management* », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005

Web :

1. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199349-benchmark-definition-traduction/>
2. https://fr.wikiversity.org/wiki/Reporting/Revue_litt%C3%A9raire_sur_le_reporting
3. <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>
4. http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/l2_1.pdf
5. <https://www.compta-facile.com/comptabilite-generale/>
6. www.piloter.org

Tables des matières

Remerciement

Dédicace

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction généraleA-C

Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et le contrôle de gestion social

Introduction du chapitre01

Section 01 : le contrôle de gestion02

1.1 Historique du contrôle de gestion02

1.2 Définitions du contrôle de gestion.....04

1.3 Les objectifs du contrôle de gestion05

1.4 Le rôle du contrôle de gestion07

1.5 Missions du contrôle de gestion09

1.6 Le processus du contrôle de gestion 11

1.7 Les principaux outils du contrôle de gestion11

1.7.1 Les instruments de formalisation de la prévision12

1.7.1.1 Le plan 12

1.7.1.1.1 Le plan stratégique12

1.7.1.1.2 Le plan opérationnel12

1.7.1.2 Le budget13

1.7.2 Les outils qui rendent compte réalisations14

1.7.2.1 La comptabilité générale14

1.7.2.2 La comptabilité analytique14

1.7.2.3 La gestion budgétaire15

1.7.2.4 Le système d'information15

1.7.2.5 Le reporting16

1.7.2.6 Le tableau de bord 17

1.7.2.7 Le benchmarking 17

1.8 La place du contrôle de gestion dans l'entreprise 17

1.9 Les limites du contrôle de gestion	18
Section 02 : Le contrôle de gestion social	19
2.1 Définitions du contrôle de gestion Social	19
2.2 Objectifs du contrôle de gestion social	20
2.3 Les niveaux du contrôle de gestion social	21
2.4 Missions du contrôleur de gestion social	21
2.5 Conditions de réussite	22
2.6 La place du contrôle de gestion social dans la fonction ressources humaines	23
2.6.1 Le contrôle de gestion social et la masse salariale	24
2.6.2 Le contrôle de gestion social et la rémunération	24
2.6.3 Le contrôle de gestion social et la formation	25
2.6.4 Le contrôle de gestion social et la performance RH	25
2.6.5 Le contrôle de gestion social et le recrutement	26
2.7 Les outils du contrôle de gestion social	26
2.7.1 Les budgets	27
2.7.2 La comptabilité analytique sociale	27
2.7.3 Le système d'information sociale	27
2.7.4 Le bilan social	28
2.7.5 Indicateurs sociaux de performance	28
2.7.6 Les tableaux de bord sociaux	29
Conclusion du chapitre	30
Chapitre 02 : Les tableaux de bords sociaux et les indicateurs sociaux	
Introduction du chapitre	32
Section 01 : Concepts généraux sur les tableaux de bord	33
1.1 Définitions du tableau de bord de gestion	33
1.2 Les types du tableau de bord	34
1.2.1 Le tableau de bord stratégique	34
1.2.2 Le tableau de bord de gestion	35
1.2.3 Le tableau de bord opérationnel	35
1.3 Le rôle d'un tableau de bord	35
1.3.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	35
1.3.2 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication	36
1.4 Objectifs du tableau de bord	36
1.5 Fonctions d'un tableau de bord	37

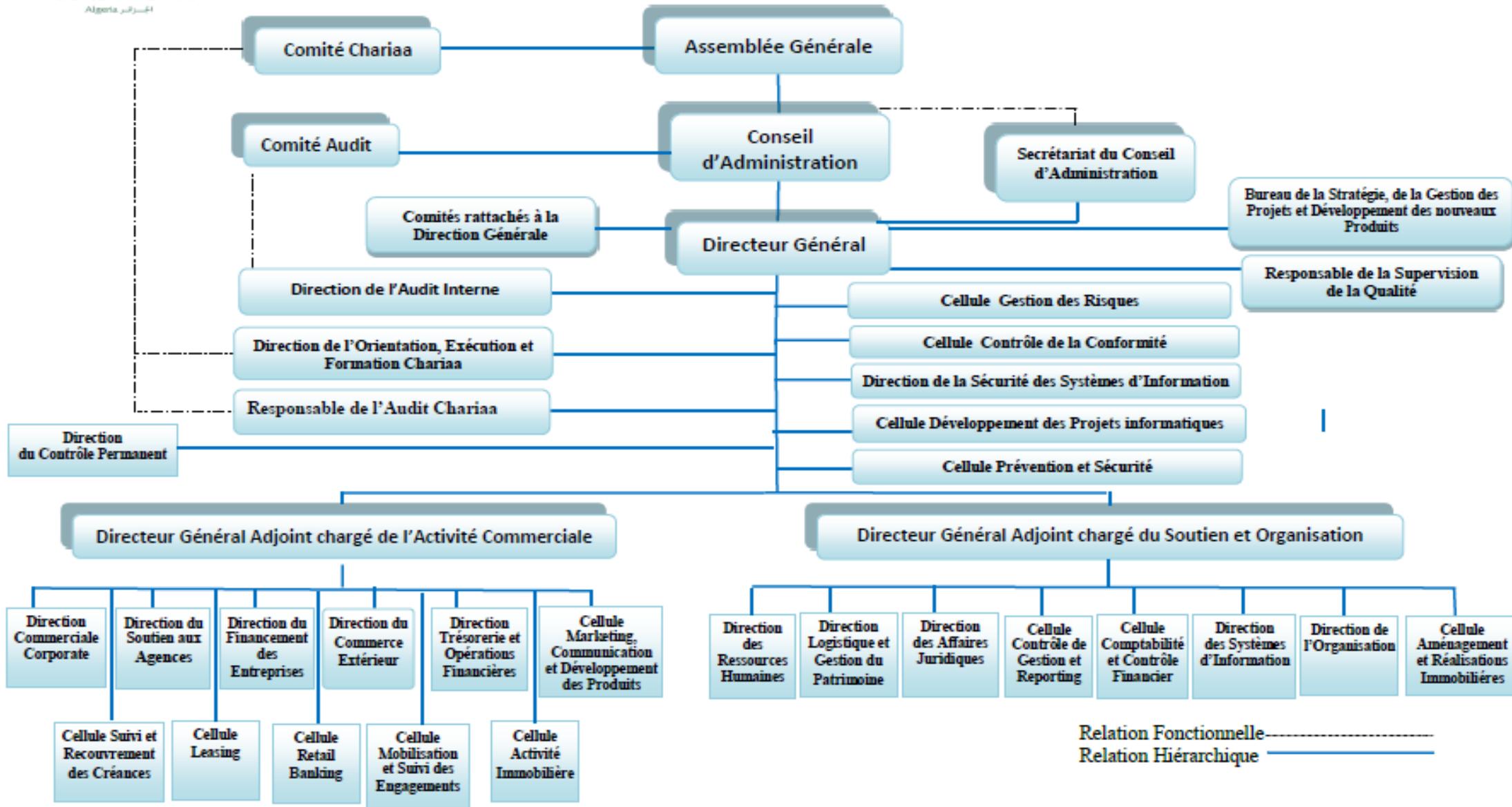
1.6	Caractéristique d'un tableau de bord	38
1.7	Les indicateurs RH	39
1.7.1	Les critères de qualité d'un indicateur	40
1.7.2	La périodicité d'un indicateur	40
1.7.3	Les finalités d'un indicateur	41
1.7.4	Les typologies d'indicateurs RH	42
1.7.4.1	Les indicateurs de gestion sociale	42
1.7.4.2	Les indicateurs de performance des processus	42
1.7.4.3	Les indicateurs de création de valeur	43
1.7.4.3.1	La création de valeur économique	44
1.7.4.3.2	La création de valeur intellectuelle : le management du capital humain	44
1.7.4.3.3	La création de valeur sociale	44
Section 02 : Le tableau de bord social un outil de pilotage et de mesure de la performance des ressources humaines		45
2.1	La notion du pilotage	45
2.1.1	Le pilotage RH	46
2.1.2	Bâtir un système du pilotage	48
2.1.3	Le tableau de bord et le pilotage RH	50
2.1.3.1	Le tableau de bord social : un outil d'aide à la gestion et à la décision	50
2.1.3.2	Le tableau de bord social : indicateurs clé des RH	50
2.1.3.3	Le tableau de bord social : un outil de pilotage	51
2.2	La notion de performance	51
2.2.1	Les types de performance	53
2.2.2	La mesure de la performance de la fonction ressources humaines	53
2.2.2.1	Pilotage de la performance de la fonction ressources humaine	54
2.2.2.2	La performance social	54
2.2.2.2.1	Efficacité sociale	55
2.2.2.2.2	L'efficience sociale	56
2.2.2.3	Evaluation de la performance sociale	56
Conclusion du chapitre		58
Chapitre 03 : Etude de cas Al-Salam banque		
Introduction du chapitre		60
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		61
1.1	Présentation générale de la banque Al-Salam	61

1.2 Présentation de la direction des ressources humaines	61
1.2.1 Responsabilités du Directeur des Ressources Humaines	63
1.2.2 Organisation de la Direction des Ressources Humaines	64
1.2.2.1 Département des professions et des salaires	64
1.2.2.2 Département de la conduite des objectifs et des parcours professionnels	65
1.2.2.3 Département du développement des compétences et des connaissances	66
Section 02 : Analyses des indicateurs sociaux de la banque Al-Salam	69
2.1 La présentation de l'entretien	69
2.2 Les indicateurs sociaux au sein de la DRH de la banque	71
2.2.1 L'absentéisme	71
2.2.2 Turn-Over	73
2.2.3 La masse salariale	75
2.2.4 Les indicateurs concernant la formation	77
2.2.4.1 La répartition du nombre de jour de formation selon la CSP	77
2.2.4.2 La répartition des dépenses de formation selon la CSP	79
2.2.4.3 Dépenses en formation sur la masse salariale	81
Section 03 : Proposition des tableaux de bord sociaux pour la DRH de la banque Al-Salam	82
Conclusion du chapitre	85
Conclusion générale	86
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	

Annexes

ANNEXE N°01

Organigramme Général Schématique d'Al Salam Bank Algeria 2020



Annexe N°02

Calcul de Turn-Over

La règle générale de calcul

$$\text{Turn-Over} = \left(\left(\frac{\text{(Entrants + Démissions)}}{2} \right) / (\text{Janvier}) * 100 \right)$$

$$\text{Turn-over 2017} = \left(\left(\frac{(21 + 98)}{2} \right) / 281 \right) * 100 = 21.17\%$$

$$\text{Turn-over 2018} = \left(\left(\frac{(43 + 180)}{2} \right) / 387 \right) * 100 = 28.81\%$$

$$\text{Turn-over 2019} = \left(\left(\frac{(25 + 97)}{2} \right) / 504 \right) * 100 = 12.10\%$$

Annexe N°03

$$\text{Taux d'évolution de la masse salariale} = \left(\frac{(\text{MS du mois N} - \text{MS de mois N-1})}{\text{MS du mois N-1}} \right) * 100$$

Exemples

$$\begin{aligned} \text{Taux d'évolution du mois de Mars 2019} &= \left(\frac{(72625308,66 - 71304634,34)}{71304634,34} \right) * 100 \\ &= 1,85 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Taux d'évolution du mois de Juin 2020} &= \left(\frac{(81684622,79 - 82555086,70)}{71304634,34} \right) * 100 \\ &= -1,05 \% \end{aligned}$$

Annexe N°04

Guide d'entretien

1. D'après vous, quel est votre point de vue à propos des indicateurs sociaux et le tableau de bord social ?

.....
.....

2. Selon vous, comment justifiez-vous le besoin de la DRH et la banque des indicateurs sociaux et le tableau de bord social?

.....
.....

3. Est-ce que votre service participe dans la diffusion des indicateurs sociaux?

.....
.....

4. Quels types d'informations recevez-vous des différents chefs de départements ?

.....
.....

5. Les indicateurs sociaux au niveau de votre direction, sur quelle base sont déterminés?

.....
.....

6. Participez-vous dans l'amélioration des indicateurs sociaux ?

.....
.....

7. Est-ce que les indicateurs sociaux vous-aident dans votre processus décisionnel? Si oui, comment?

.....
.....

8. Puisque vous êtes une banque islamique, y a-t-il des spécificités concernant les indicateurs sociaux que le DRH utilise?

.....
.....