

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de Gestion

**La place du contrôle de gestion sociale au sein d'une
entreprise algérienne**

Cas : SPA FADERCO

Elaboré par :

GHELLACHE Abderahmane

SIAD Malak

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Membres de jury :

Dr. MAABOUT Zakaria

Dr. ADMANE Mohamed

Lieu du stage : SPA FADERCO- Direction des Ressources Humaines (DRH)

Zone industrielle d'Eucalyptus, Alger.

Durée du stage : du 01/03/2022 au 31/03/2022.

**Année universitaire
2021/2022**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de Gestion

**La place du contrôle de gestion sociale au sein d'une
entreprise algérienne**

Cas : SPA FADERCO

Elaboré par :

GHELLACHE Abderahmane

SIAD Malak

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Membres de jury :

Dr. MAABOUT Zakaria

Dr. ADMANE Mohamed

Lieu du stage : SPA FADERCO- Direction des Ressources Humaines (DRH)

Zone industrielle d'Eucalyptus, Alger.

Durée du stage : du 01/03/2022 au 31/03/2022.

**Année universitaire
2021/2022**

REMERCIEMENT

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

Comment une personne peut-elle dire merci à tout le monde quand il y a autant de gens à remercier ? évidemment, par ce travail, nous tenons à saisir cette occasion pour adresser nos profonds remerciements et nos sincères reconnaissances à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Nous tenons dans un premier temps à exprimer toute notre gratitude à Madame HAMOUCHE Ouehchia. Grâce à son assistance et son appui, ce travail a pu être mené à bon terme dans d'excellentes conditions. Ses orientations avisées et ses critiques constructives nous ont particulièrement été bénéfiques dans la réalisation de cette recherche.

Nous tenons aussi à exprimer nos remerciements à l'ensemble des enseignants ayant accompagnés notre cursus universitaire du cycle préparatoire au cycle master, pour la qualité de leurs enseignements et leur dévouement à notre réussite ;

Nous tenons également à remercier les membres de ce jury qui nous font le très grand honneur d'évaluer ce travail.

Nous voudrions, par ailleurs, adresser nos sincères remerciements aux responsables de la SPA FADERCO, qui ont bien voulu nous consacrer de leur temps pour participer à l'étude empirique.

DEDICACE

Je dédie ce travail en premier temps à ma chère famille et je témoigne de ma reconnaissance envers eux, pour leur soutien tout au long de mes études dans les échecs et dans les accomplissements,

À mon ange gardien, ma mère qui n'a cessé de sacrifier pour mon bien être ; à mon père, mon héros qui a été toujours prêt à tout donner.

A mes chères sœurs : Maïssa, Ibtihel, Anfel

Je n'oublie jamais ma deuxième famille BOUZIT :la famille de WISSAM, pour sa contribution, son amour et son soutien dont elle a su faire preuve, je serai éternellement reconnaissante ;

Également pour la famille de ma meilleure AYA, qui ont été toujours là quand j'en avais besoin ;

De même pour ma précieuse FIRDAOUS et sa famille.

Ainsi que tous mes meilleurs amis, chacun à son nom, qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide tout au long de mon cursus ;

Et à tous les êtres chers qui ont marqué ma vie à un moment donné

Je vous dédie cette contribution.

Je vous aime !

Malak

DEDICACE

*Je remercie Allah de m'avoir aidé à devenir la personne que je suis
aujourd'hui.*

*Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail à ceux qui
les mots ne suffiront jamais assez pour exprimer mon amour pour eux*

:

Mon cher Papa, Allah yerahmo.

*Ma chère maman, celle qui m'a donné la vie et qui n'a jamais cessé de
prier pour moi, que Allah la garde et la protège.*

Ma chère sœur Zineb et ma grande mère que j'aime trop.

A tout les membres de ma famille qui ont contribué à ma réussite.

*Mes chers amis Firdaous, Taha, Anis, Kaouthar, avec qui j'ai passé les
bons et les mauvais moments tout au long de mon cursus d'étude.*

*Mes chers oncles Abdelhakim et Ibrahim qui m'ont soutenu durant ces
deux dernières années.*

A tous mes amis du pôle universitaire de Kolea.

*A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à
l'élaboration de ce travail.*

Abderahmane.

SOMMAIRE

Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des annexes	VI
Résumé	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle de gestion sociale.....	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion sociale.....	3
1. Présentation du contrôle de gestion sociale	3
2. Contrôleur de gestion sociale dans l'entreprise	8
Section 02 : Eléments de base du contrôle de gestion sociale.....	13
1. Niveaux du contrôle de gestion sociale.....	13
2. Principales variables du contrôle de gestion sociale	14
Conclusion du chapitre	30
Chapitre II : Outils et apports du contrôle de gestion sociale.....	31
Introduction du chapitre	32
Section 01 : Outils du contrôle de gestion sociale	33
1. Outils de pilotage et <i>reporting</i>	33
2. Outils de mesure des coûts	37
3. Système d'information RH.....	43
Section 02 : Apports du contrôle de gestion sociale	47
1. Contrôle de gestion sociale et la notion de performance	47
2. Contrôle de gestion sociale et les principaux aspects sociaux	53
3. Contrôle de gestion sociale et les dysfonctionnements sociaux.....	59

Conclusion du chapitre	64
Chapitre III : Etude empirique au sein de la SPA FADERCO	65
Introduction du chapitre	66
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	67
1. Généralités sur la SPA FADERCO	67
2. Présentation de la direction des ressources humaines et la direction du contrôle de gestion.....	72
Section 02 : Pratiques du contrôle de gestion sociale existantes au sein de l'entreprise FADERCO	77
1. Démarche méthodologique suivie	77
2. Analyse du corpus de données :	80
3. Discussion des résultats et suggestions	91
Conclusion du chapitre	96
CONCLUSION GENERALE	97
Bibliographie.....	103
Annexes	106
Table des matières.....	117

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BFP	Budget de Frais De Personnel
CE	Comité d'Entreprise
CG	Contrôle de Gestion
CGS	Contrôle de Gestion Sociale
DCG	Direction de Contrôle De Gestion
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle d'Emploi et des Compétences
KPI	Key Performance Indicator
M.S	Masse Salariale
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociale de L'entreprise
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines.
SPA	Société Par Action
T. O	Trun Over
TBS	Tableau de Bord Social

Liste des tableaux

Chapitre	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 01	<u>Tableau N° 01</u> : Missions du contrôleur de gestion sociale	5
	<u>Tableau N° 02</u> : Différences entre le CGS et l’audit social	8
	<u>Tableau N° 03</u> : Indicateurs sociaux	24
	<u>Tableau N° 04</u> : Principes de la gestion prévisionnelle des emplois	28
Chapitre 02	<u>Tableau N° 05</u> : Domaines du pilotage budgétaire des frais de personnel	40
	<u>Tableau N° 06</u> : Système d’information RH	44
	<u>Tableau N°07</u> : Niveaux de performance	51
	<u>Tableau N°08</u> : Indicateurs d’effectif	54
Chapitre 03	<u>Tableau N°09</u> : Fiche technique de la SPA FADERCO	68
	<u>Tableau N° 10</u> : Population interviewée	79
	<u>Tableau N° 11</u> : Thématiques et items traités	81
	<u>Tableau N° 12</u> : Exemple de tableau de bord avec les indicateurs généraux	94

Liste des figures

Chapitre	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 01	Figure 1 : Cartographie des métiers périphériques au CGS	10
	Figure 2 : Modèle du CGS en tant qu'un système d'aide à la prise de décision	11
	Figure 3 : Trois variables du système de rémunération	16
	Figure 4 : Etapes de la mise en place d'une politique salariale	17
	Figure 5 : Trois éléments de l'évaluation	18
	Figure 6 : Méthodes de recrutement	21
	Figure 7 : Phases de planification	26
Chapitre 02	Figure 8 : Budgets frais de personnel outils de pilotage de la main d'œuvre	39
	Figure 9 : Démarche du pilotage budgétaire	41
	Figure 10 : Importance de la masse salariale dans la stratégie de l'entreprise	55
	Figure 11 : Différents phénomènes de l'évolution d'une masse salariale	57
Chapitre 03	Figure 12 : Organigramme de FADERCO	70
	Figure 13 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	73
	Figure 14 : Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion	75

Liste des annexes

N° de l'annexe	Intitulé de l'annexe	Page
01	Guide d'entretien	107
02	Fiche d'identification du processus RH au sien de FADERCO	110
03	Etapas d'évaluation de l'effectif	116

Résumé

Face aux besoins du développement continu des entreprises, à une économie mondiale caractérisée par son instabilité et son ouverture sur les marchés, l'émergence d'un nouveau mode de pilotage de la performance des organisations s'avère une nécessité absolue. Ce contexte évolutif et dynamique nécessite une collaboration entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines dans le parcours de recherche de la performance. C'est dans cette perspective que ce mémoire se situe en analysant la place qu'occupe le contrôle de gestion sociale au sein d'une entreprise Algérienne et ce à travers les pratiques exercées dans ce contexte et leurs apports à la performance. A cet égard nous avons effectués notre stage pratique au niveau de la SPA FADERCO.

Dans ce sens, un cadre conceptuel portant sur le concept du contrôle de gestion sociale et ses spécificités a été mobilisé. Ce dernier a montré que les pratiques du contrôle de gestion sociale sont omniprésentes, diversifiées et contribuent à l'amélioration des performances des entreprises. Ensuite, dans le cadre de notre étude empirique, au sein de la SPA FADERCO, portant sur les pratiques et les outils du contrôle de gestion sociale utilisés et à travers les entretiens semi-directifs effectués avec le responsable de développement des ressources humaines ainsi que le responsable du contrôle de gestion commerciale, et l'analyse documentaire, nous sommes parvenu au fait que la SPA FADERCO pratique le contrôle de gestion sociale à travers la fonction RH, en utilisant quelques outils et sans avoir une structure dédiée à cette discipline.

Mots Clés : Contrôle de gestion sociale, Pratiques, Pilotage des Ressources Humaines, Performance.

Abstract

Faced with the needs of continuous development of companies, a global economy characterized by its instability and its openness to markets, the emergence of a new mode of steering the performance of organizations is an absolute necessity. This evolving and dynamic context requires collaboration between management control and human resources management in the search for performance. It is in this perspective that this research paper analyses the place occupied by social management control within an Algerian company through the practices carried out in this context and their contribution to performance. In this respect, we carried out our practical training at the SPA FADERCO.

In this sense, a conceptual framework on the concept of social management control and its specificities was mobilized. The latter showed that social management control practices are omnipresent, diversified and contribute to the improvement of company performance. Then, within the framework of our empirical study, within the SPA FADERCO, on the practices and tools of social management control used and through the semi-directive interviews carried out with the human resources development manager and the commercial management control manager, and the documentary analysis, we came to the fact that the SPA FADERCO practices social management control through the HR function, using some tools and without having a structure dedicated to this discipline.

Key words: Social Management Control, Human Resources Management, Performance, Practices.

INTRODUCTION

GENERALE

Au fil du temps et dans un monde évolutif, les entreprises se sont toujours efforcées d'évoluer avec plus de précision et de rigueur, et de disposer de divers moyens pour répondre à leurs besoins du moment.

Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité et à l'augmentation du risque de défaillance des entreprises, la fonction « ressources humaines », au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer davantage à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'entreprise dispose donc de ressources internes propres qui sont au centre de la performance, tel que le montre Dave Ulrich¹ « Les seules armes concurrentielles dont dispose l'entreprise est l'organisation et les ressources humaines »² et qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelles et tournées vers l'objectif à atteindre.

Le pilotage des ressources humaines est donc un ensemble d'activités, telle la sélection, la formation et le recrutement du personnel menant à des décisions qui donnent des résultats escomptés par l'entreprise. La mesure des résultats est autant nécessaire et utile en gestion des ressources humaines que dans toute autre fonction de gestion telle que la finance, les ventes et les achats, la recherche et développement ou la fabrication.

D'où la nécessité pour les entreprises d'avoir un outil de pilotage social et de contrôle de plus en plus efficace qui leur permet d'évaluer leurs performances. L'harmonisation des normes et des indicateurs de mesure au sein de l'entreprise est devenue le seul moyen pour mesurer la performance du capital humain.

C'est à travers ce raisonnement que le contrôle de gestion sociale trouve sa nécessité. Il constitue à cet égard un mécanisme indispensable dont l'utilité est de plus en plus évidente. C'est une fonction récente est évolutive qui a connu ces dernières années une grande évolution au niveau du rôle et de la finalité ainsi qu'au niveau de son champ d'application et des techniques appliquées.

Le contrôle de gestion sociale cherche à produire une représentation chiffrée de la composante RH de l'entreprise afin de permettre son pilotage. Il renvoie notamment au pilotage de la masse salariale, aux budgets ressources humaines, aux tableaux de bord sociaux, à la

¹Cofondateur de RBL, un cabinet américain de conseil en gestion des ressources humaines et en leadership.

² Journal publié le 20/05/2008 par Julieta Diaz sur les indicateurs RH, armes stratégiques.

comptabilité sociale, à l'évaluation des compétences, au système d'information des ressources humaines (SIRH) et au bilan social. Il s'agit d'étendre au suivi des frais du personnel et de la masse salariale, au contrôle des activités et au suivi de la performance des procédures utilisées dans les autres domaines du contrôle de gestion à savoir :

- Le calcul des coûts (apparents ou cachés) résultant du travail et celui des avantages associés ;
- Les modes d'analyse des variations de la masse salariale ;
- Le suivi des performances individuelles, de groupe et des sous-unités ;
- La construction des budgets de frais de personnel et l'analyse des écarts par rapport aux réalisations ;

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons, comme cité ci-dessus, au sujet du contrôle de gestion sociale, ses outils, ses apports et sa place au sein de FADERCO, le lieu de notre stage. Il est à signaler que cette entreprise ne dispose pas d'une structure CGS.

Le choix de ce thème est loin d'être fortuit. En effet, nous nous sommes intéressés à un sujet dont l'importance est considérable dans les travaux de recherche, vu sa richesse et son apport aux organisations. Pour donner suite à maintes recherches, nous avons constaté qu'il n'y avait pas d'études de recherche sur ce thème au niveau de notre école, ce qui a suscité notre intérêt et notre enthousiasme quant au côté original du sujet traité.

Le but de notre recherche c'est d'identifier la place du CGS au sein de FADERCO, en comparant les éléments existants dans le terrain avec les fondements théoriques, à savoir :

- Bien comprendre les bases du contrôle de gestion sociale théoriquement ;
- Présenter les différents outils et leurs apports ;
- Identifier la place du contrôle de gestion sociale au sein de FADERCO ;

Problématique et sous questions

Les objectifs tracés dans cette présente recherche nous amènent à poser la problématique suivante :

« Comment le contrôle de gestion sociale se positionne au sein de FADERCO ? »

A cette problématique, viennent se greffer les questions secondaires suivantes :

1. Pourquoi il n'existe pas une structure du contrôle de gestion sociale au sein de FADERCO ?
2. Quelles sont les outils et les pratiques effectuées dans le cadre du CGS ? Quel est leur degré de profondeur ?
3. Quels seraient les enjeux de la mise en place d'une structure CGS pour FADERCO ?

Hypothèse principale et sous hypothèses

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, on part respectivement des hypothèses, principale et secondaires, suivantes :

Hypothèse principale : Le contrôle de gestion sociale a une position stratégique importante au niveau de FADERCO, dans le sens où ils utilisent ses outils comme des dispositifs principaux pour le pilotage des ressources humaines.

Sous hypothèses

1. Le CGS se trouve à mi-chemin des trois directions : Direction général, Direction des Ressources Humaines et la Direction Contrôle de Gestion. Le manque d'une structure CGS est justifié par le manque du besoin, et le manque de l'obligation par la loi.
2. FADERCO utilise quelques outils et exercent quelques pratiques principales du CGS, mais elles ne sont pas suffisantes pour mesurer la performance sociale.
3. Certes, la mise en place d'une structure CGS va offrir des meilleures modalités de gestion, en revanche elle va provoquer des conflits sociaux indirect, telle que l'augmentation des salaires.

Démarche méthodologique

Dans le but de réunir tous les éléments de réponse susceptibles d'apporter des clarifications quant à nos questionnements, nous avons adopté la méthode qualitative comme suit : Recherche documentaire à partir de différents ouvrages disponibles et des travaux de recherches.

Les entretiens semi-directifs effectués au sein de la SPA FADERCO, et les observations que nous avons faites ont servi à collecter des informations cruciales pour notre étude de cas. L'analyse des contenus.

Plan de travail

Pour pouvoir répondre à l'ensemble des questions posées et dans un souci d'ordre méthodologique, nous avons décidé que notre travail allait s'articuler autour de trois (03) chapitres comme suit :

Chapitre 01 : traitera l'approche conceptuelle du CGS en deux sections dont la première sera consacrée aux définition et missions, principaux utilisateurs, différence entre le contrôle de gestion sociale et l'audit social ainsi que le contrôleur de gestion sociale dans l'entreprise. La deuxième sera dédiée aux éléments de base du CGS, en évoquant dans un premier lieu les niveaux du contrôle de gestion sociale, par la suite nous abordons les principales variables du contrôle de gestion sociale à savoir : Systèmes de rémunération, budgets sociaux, Evaluation de l'effectif et la planification des ressources humaines.

Chapitre 02 : traitera les outils et les apports du CGS en deux sections dont la première abordera les différents outils du CGS à savoir : le bilan social, le tableau de bord social, les budgets, l'analytique sociale, la grille d'évaluation des compétences ainsi que le SIRH. La deuxième sera consacrée aux apports des pratiques du CGS en termes de performance sociale, mesure des principaux aspects sociaux ainsi que l'apport en matière de mesure des dysfonctionnements social.

Chapitre 03 : étudiera la place du CGS au sein de la SPA FADERCO, en se basant sur deux sections dont la première présentera l'organisme d'accueil, la deuxième présentera en premier temps la méthodologie de l'enquête de terrain lors de la collecte et l'analyse des données, par la suite elle analysera et interprétera les principaux résultats.

Chapitre I :

Approche conceptuelle du contrôle de gestion sociale

Introduction du chapitre

Les entreprises ont subi plusieurs changements en matière de ressources humaines, tels que l'émergence de : nouveaux comportements au travail, nouvelles formes d'organisation..., ceci dit, nouvelles formes de contrôle.

Le contrôle de gestion sociale est apparu afin d'aider les entreprises à mieux piloter la performance de ses ressources humaines.

A cet effet, nous nous intéressons dans ce chapitre à donner un aperçu sur le contrôle de gestion sociale et ses apports vis-à-vis de la fonction ressources humaines.

Pour bien mener notre travail nous avons structuré ce chapitre comme suit :

- **Section 01** : Généralités sur le contrôle de gestion sociale ;
- **Section 02** : Eléments de base du contrôle de gestion sociale.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion sociale

Dans cette première section, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion sociale, ses missions, ses principaux utilisateurs, sa relation avec les autres fonctions, ainsi que le profil de celui qui l'exécute.

1. Présentation du contrôle de gestion sociale

Les systèmes de contrôle de gestion doivent s'évoluer au fur et à mesure avec les nouveaux types d'organisations, cela veut dire qu'il est nécessaire de développer les anciens modes de gestion vers des modes plus adéquats. Parmi ces derniers, le CGS est apparu comme un nouveau mode dans un environnement nouveau, où le capital humain est devenu un facteur nécessaire dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Le concept contrôle de gestion et le concept audit sont toujours accompagnés l'un avec l'autre, la différence entre eux fait toujours l'objet de débat entre les auteurs, notamment le CGS et l'audit social. De ce fait, il est indispensable de mettre l'accent sur la différence entre ces deux concepts.

1.1. Définition et missions du contrôle de gestion sociale

Dans ce qui suit, nous allons présenter la définition du concept CGS, ensuite nous allons citer ses différentes missions.

1.1.1. Définition du contrôle de gestion sociale

Le CGS est un concept récent qui a connu des définitions multiples, nous présentons en dessous quelques-unes :

« Le contrôle de gestion sociale s'attache à rapprocher les points de vue pour « réconcilier » contraintes financières, modes de prévision, gestion sociale au sein de l'entreprise. Il se situe habituellement à la croisée des chemins du contrôle de gestion, de la gestion sociale et de la gestion financière. Le contrôle de gestion sociale apporte une vision d'ensemble des problématiques récurrentes des organisations. »¹

« Le contrôle de gestion sociale consiste à calculer les coûts résultant du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance RH grâce à des indicateurs clés »²

¹PERETTI. J.M et PIETREMENT.G : **Gestion de l'information sociale**, édition Vuibert, 2019, p138.

²COLLIN.E : **Contrôle de gestion sociale**, GERESO, 2eme édition, 2017, p. 11.

Le contrôle de gestion sociale ou « le contrôle des ressources humaines », est défini comme étant « **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** »¹. Le contrôle de gestion sociale se situe entre la fonction ressources humaines et la fonction finance, il permet de **passer du seul contrôle des objets au contrôle des activités et des hommes qui les animent.**

Les précédentes définitions sont approximativement similaires. Pour les synthétiser, nous pouvons définir le CGS comme **une nouvelle modalité de contrôle dans l'entreprise qui, à travers des différents outils permanents, permet de mieux piloter et prendre les décisions les plus adéquates en matière des ressources humaines (coûts, masse salariale, effectifs, performance)**

1.1.2. Missions du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale se trouve, à la fois, au niveau stratégique afin de suivre les opérations à long terme et au niveau opérationnel afin de suivre les opérations à court terme.

Ainsi il sert à réaliser les objectifs suivants :

- ✓ Comprendre le système existant et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence ;
- ✓ Aider les responsables à animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir un système de rémunération et optimiser les frais de personnel en recherchant le meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution ;
- ✓ Conduire à des analyses socio-économiques comme par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel ;
- ✓ Construire le budget de frais de personnel permettant de simuler l'impact des augmentations générales et individuelles à la gestion salariale : l'objet du contrôle de gestion sociale est de s'intégrer donc dans une démarche budgétaire ;
- ✓ Traduire en objectifs, en prévisions et en décisions les propositions issues des analyses socio-économiques ;

¹MARTORY. B : **Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances.** Vuibert 8eme édition, 2018, p. 6.

- ✓ Construire des outils de *reporting* ou des tableaux de bord de pilotage pertinents qui intègrent à la fois des données chiffrées et qualitatives permettant d’appréhender la performance des ressources humaines à détermination des coûts cachés...¹

Nous présenterons dans le tableau N° 02 ci-dessous, une synthèse des missions du contrôleur de gestion social comme identifiés par l’auteur Millie-Timbal :

Tableau N° 01 : Missions du contrôleur de gestion sociale

Cycle du CGS	Missions du CGS
<p>La stratégie</p>	<p>Il doit répondre à la question : « l’entreprise dispose-t-elle des moyens humains nécessaires pour mener ses projets de développement avec succès ? »</p> <p>Il exerce une mission de diagnostic social où il identifie, analyse et communique les informations permettant de prendre des décisions. Concrètement, le contrôleur de gestion sociale doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir des simulations sur les évolutions des effectifs à moyen terme, par métier et filières. Ceci s’inscrit dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle d’Emploi et des Compétences (GPEC) ; ▪ Analyser le climat social et établir la cartographie des risques sociaux pouvant impacter les projets de l’entreprise : turnover, difficultés de recrutement, démotivation des salariés.
<p>Le plan opérationnel</p>	<p>Il doit répondre à la question « Comment atteindre les objectifs cibles ? »</p> <p>Il est chargé d’aider la direction des RH à piloter les grandes orientations stratégiques sur le plan social par la formalisation quantitative, qualitative et financière des plans d’actions à moyen terme. De cela, il doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chiffrer les plans d’actions liés à l’évolution des compétences (formation, mobilités...) ; ▪ Participer à l’évolution du SIRH (projets d’investissements et déploiement...) ; ▪ Participer à l’évolution du système de rémunération (élaborer des études de rémunération, des simulations, ...) ;

¹EL IDRISSE. R : **Le contrôle de gestion sociale dans les PME**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, Numéro 3, Décembre 2017, pp. 8-9.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des études à la demande, afin d'évaluer l'opportunité de différents projets RH.
Les budgets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer les budgets des frais de fonctionnement du département ressources humaines, ▪ Suivre les plans d'investissement RH ; ▪ Chiffrer le plan de formation ; ▪ Réaliser le budget de masse salariale.
La mesure des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre les coûts RH et de la masse salariale, avec leurs impacts sur les comptes financiers ; ▪ Etablir les <i>reporting</i> et les tableaux de bord spécifiques aux ressources humaines (effectifs, absentéisme, ...) comportant des indicateurs volumiques et qualitatifs de la mesure sociale (son rôle est d'alerter en cas de dérive ou de risque social).
L'analyse des écarts et la mesure de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animer les dialogues sur les écarts ; ▪ Analyser les écarts sur la masse salariale et sur les coûts liés à la fonction ressources humaine.
Actions correctives ou révision des objectifs	<p>Il doit répondre à la question « Pouvons-nous conserver l'objectif initial ? »</p> <p>Il a une mission de conseil vis-à-vis la modification de l'objectif ou la mise en place des actions correctives.</p>

Source : GUERRAOU.S : Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance.

Cas des entreprises sises au Maroc. Thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, université ibn zohr faculté des sciences juridiques économiques et sociales agadir, 2021, pp. 86-87

Au final le CGS doit permettre de présenter des informations quantitatives et qualitatives détaillées et pertinentes dans tous les niveaux organisationnels ; commençant par le diagnostic social pour analyser l'environnement et déterminer les besoins de l'entreprise, ensuite suivre l'atteinte des objectifs fixés grâce aux différents outils, enfin détecter les anomalies et apporter les corrections nécessaires.

1.2. Principaux utilisateurs du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale sert avant tout les ressources humaines, en fournissant des outils de mesure qui veillent à l'atteinte des objectifs préétablis par la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Ces mesures vont avoir également des impacts sur la masse salariale, la rémunération, la formation et la performance des ressources humaines dans ses processus, et donc l'implication de l'écrasante majorité des parties prenantes internes de l'entreprise.

Le contrôle social s'opère au profit de plusieurs types de responsables¹ :

- ✓ Les responsables financiers et de la trésorerie : intéressés par le paiement mensuel des salaires et cotisations et le niveau des engagements financiers que représente la masse salariale ;
- ✓ Les contrôleurs de gestion : dans la mesure où le contrôle social constitue un élément de l'ensemble du système de contrôle ;
- ✓ Les responsables décentralisés : gestionnaires des sous-unités, auxquels de plus en plus fréquemment sont attribuées les responsabilités de gestion des hommes qu'ils ont sous leur autorité ;
- ✓ Les directions du personnel : en charge de la gestion des rémunérations et du suivi de la masse salariale
- ✓ La direction générale : dans la mesure où le CGS représente un outil de pilotage et d'aide à la décision à travers le *reporting* social.

1.3. Différence entre le contrôle de gestion sociale et l'audit social

L'Institut International de l'Audit Social (IAS), donne la définition suivante en (2006) : « L'audit social c'est un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes »²

¹MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8eme édition, 2018, p. 9.

²IGALENS.J et PERETTI.J.M : Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Groupe Eyrolles, 2008, p. 37.

La démarche de l'audit social est la suivante ¹ :

- L'engagement de la mission ;
- La préparation de la mission ;
- La réalisation de la mission ;
- La production et du rapport.

Le tableau ci-dessous, illustre les points de différence :

Tableau N° 02 : Différences entre le CGS et l'audit social

Contrôle de gestion sociale	Audit social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil permanent ; ▪ Intégré à la gestion budgétaire ; ▪ Préparation, coordination et contrôle de la décision sociale ; ▪ Tout type d'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil périodique ; ▪ Interne / Externe ; ▪ Assurer la qualité du pilotage ; ▪ S'opère dans les grandes organisations qui détiennent des procédures.

Source : MARTORY. B, Op-cit, pp. 10-11.

D'après le tableau N° 02, nous pouvons dire que le CGS est une pratique permanente dans l'entreprise qui sert à aider l'entreprise à prendre les meilleures décisions en matière ses ressources humaines. L'audit social, quant à lui, est un examen afin d'assurer la qualité des décisions prises : c'est le contrôle du contrôle.

2. Contrôleur de gestion sociale dans l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale est maintenant représentatif d'un véritable métier, qui se traduit par la création de postes de « contrôleurs de gestion sociale » dans un certain nombre de grandes entreprises. Ce métier développe des compétences spécifiques qui sont exercées aux frontières de la gestion des ressources humaines et du pilotage financier². Dans ce qui suit, nous

¹IGALENS.J et PERETTI.J.M : Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils, Groupe Eyrolles, 2008, p. 39.

²MARTORY. B: Op-cit, p. 9.

présentons le profil du contrôleur de gestion sociale ainsi que sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

2.1. Profil du contrôleur de gestion sociale :

Le contrôle de gestion est un métier où « les compétences d'analyse et d'appréciation sont indispensables au profil d'un bon contrôleur de gestion. En effet, la personnalité de l'individu et la qualité des relations qu'il sait développer sont très déterminantes »¹.

Le contrôleur de gestion sociale, afin de bien mener ses activités, doit acquérir des savoirs en matière du contrôle de gestion, de la finance et de la gestion, ainsi des savoirs en l'informatique (les bases de données, le Système d'Information Ressources Humaines -SIRH-...), en statistiques car c'est très important et en paye. Il doit maîtriser l'analyse et l'interprétation des chiffres ainsi il doit savoir transmettre et communiquer et établir les tableaux de bord.

Les qualités que doit avoir un contrôleur de gestion sociale sont² :

- ✓ Spécialiste et généraliste à la fois : le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser les outils spécifiques et certaines méthodes d'analyse propres à sa mission et aussi avoir une bonne connaissance des sciences de gestion en général.
- ✓ Conseiller et animateur : il doit disposer d'un esprit d'équipe et de collaboration et être un catalyseur de motivation et de création d'un bon climat de travail, comme il doit être à la disposition des autres services en matière de conseil.
- ✓ Curieux et dynamique : un bon contrôleur de gestion sociale est celui qui cherche l'information là où elle existe.
- ✓ Relationnel : établir de bonnes relations au niveau interne qu'externe est une condition essentielle de réussir sa mission.

Les majeures difficultés que trouve le contrôleur de gestion sociale sont la prise en compte de l'individu en tant que personne, la mesure de l'immatériel et du capital humain.

¹ELBAQQALY. S.A : L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises 'cas des entreprises marocaines, thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université François – Rabelais de Tours, 2017, p. 87.

²MJIDILA. B, AKHLAFFOU. M, EL WAZANI. Y, SOUAF. M : L'analyse de l'apport du contrôle de gestion sociale et de la transposition de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des organisations, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°6, Octobre 2017, pp. 7-8.

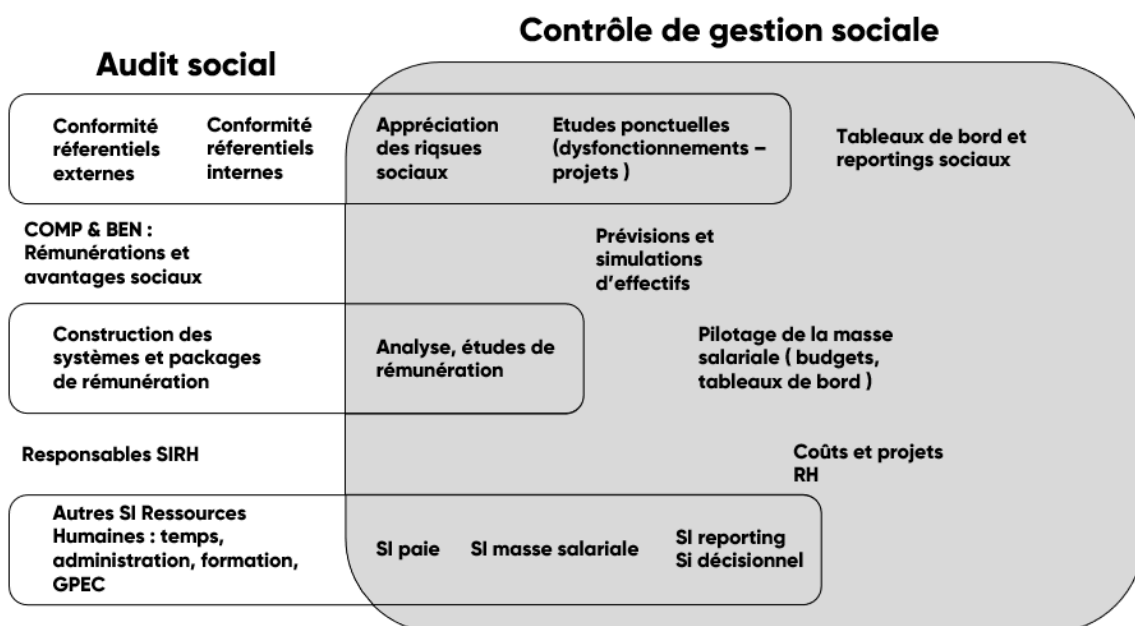
2.2. Contrôleur de gestion sociale et les autres fonctions

La différence entre le contrôle de gestion sociale et le contrôle de gestion classique réside dans le périmètre du travail, le contrôleur de gestion social a pour principal objectif de gérer le capital humain de l’entreprise, les activités, les rapports des groupes ainsi que les risques éventuels liés à la gestion sociale.

Cependant, les entreprises exercent le contrôle de gestion sociale sans avoir un post dédié, d’ailleurs certains collaborateurs peuvent effectuer les missions du contrôleur de gestion sociale tel que le « chargé de rémunération et avantages sociaux », le « responsable de paie et d’administration du personnel » ; ou même le « responsable du Système d’Information des Ressources Humaines ».

La Figure 1 ci-dessous, présente une cartographie des métiers périphériques au contrôleur de gestion sociale :

Figure 1 : Cartographie des métiers périphériques au CGS



Source : TIMBAL. M : Management de la performance et ressources humaines, GERESO Édition, 2020, p. 38.

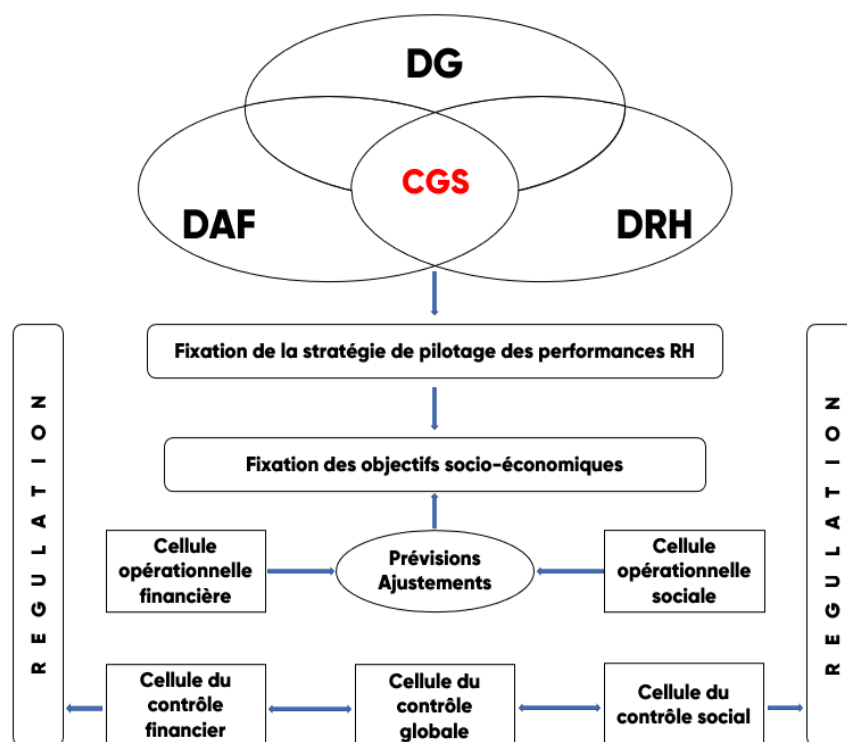
Le contrôleur de gestion sociale peut conduire les analyses socio-économiques (l'évolution de la masse salariale, l'évolution de la performance sociale, l'élaboration des

budgets de frais de personnels ...etc.) et la réalisation des audits en cas d'anomalies. Ainsi, il fait l'analyse les écarts et apporte les actions correctives nécessaires.

La fixation des objectifs socio-économiques de l'entreprise est un travail triangulaire entre la Direction Générale (DG), la Direction de Ressources Humaines (DRH) et la Direction Administrative et Financière (DAF). Ceci peut engendrer, souvent, un conflit d'intérêts. De ce fait il est nécessaire d'avoir une cellule de contrôle de gestion sociale qui se trouve à l'intersection des 3 directions, son objectif est : veiller à la bonne démarche de cette fixation. Le contrôleur de gestion social joue le rôle de régulateur et assure la coordination entre les 3 directions.

Nous pouvons schématiser un modèle CGS dans la figure 2 ci-dessous :

Figure 2 : Modèle du CGS en tant qu'un système d'aide à la prise de décision



Source : DAANOUNE. R et MAIMOUNI. S : Le contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Maroc : Pratiques, outils et apport à la performance, Revue de l'IJIFAME, Volume 2, Issue 1, janvier, 2021), p. 5.

D'après ce modèle ; après la communication des objectifs stratégiques de l'entreprise, les différents départements commencent leur travail. Si un changement apparaît au niveau de

n'importe quel département il va impacter les autres directions et donc un risque de ne pas réaliser les objectifs prévus, à ce stade là le contrôleur de gestion sociale intervient en prenant les décisions pertinentes. Il doit également suivre, tout au long du processus de gestion, les réalisations des deux départements : financier et RH, ainsi l'amélioration de ces dernières en réduisant les écarts. De plus, il rédige des rapports périodiques qui aident les managers dans la prise de décision stratégique.

Section 02 : Eléments de base du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale est composé de plusieurs variables, qui sont déterminées à partir de ses trois niveaux. Nous allons nous intéresser, dans cette deuxième section, aux plus importantes qui représentent la base du CGS, en citant d'abord par les niveaux de ce dernier.

1. Niveaux du contrôle de gestion sociale

Afin de dégager les variables CGS, nous allons d'abord citer les niveaux sur lesquels il intervient, à savoir¹ : le niveau stratégique, le niveau intermédiaire et le niveau opérationnel.

1.1.Niveau stratégique

Le CGS intervient au niveau stratégique afin de contrôler : la structure de rémunération, l'évolution des compétences et l'accroissement des coûts sociaux. En d'autres termes, il concerne les décisions à long terme prises par la Direction Générale (DG) et la Direction des Ressources Humaines (DRH).

1.2.Niveau intermédiaire

Le CGS intervient au niveau intermédiaire afin de mener : des actions à court terme afin d'assurer la réalisation de la stratégie. Il concerne la mise en place et le suivi des budgets sociaux.

1.3.Niveau opérationnel

Le CGS intervient au niveau opérationnel afin d'assurer : le bon déroulement des tâches tel que la gestion des rémunérations, les flux d'effectifs et l'ajustement des compétences requises sur les postes. C'est la mise en place et le suivi des tableaux de bord.

¹MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Vuibert 8ème édition, 2018, p. 13.

D'après les niveaux du CGS nous pouvons dégager les variables qui représentent la base de ce dernier.

Premièrement il est obligatoire de rémunérer le personnel, pour ce faire il va falloir mettre en place et piloter les « **systèmes de rémunération** ». Ensuite, pour que l'entreprise mène à bien ses activités, elle doit faire des dépenses, ceci dit l'élaboration des « **budgets sociaux** » à savoir le budget de recrutement et le budget de la formation. Pour assurer sa performance, l'entreprise doit veiller à « **l'évaluation de son effectif** », et ce, à travers les différents indicateurs sociaux. Finalement, pour assurer la continuité de l'exploitation, l'entreprise doit faire la « **planification des ressources humaines** ».

2. Principales variables du contrôle de gestion sociale

Dans ce volet, nous allons mettre l'accent sur les variables importantes du CGS, à savoir :

- Les systèmes rémunération,
- Les budgets sociaux,
- L'évaluation des effectifs
- La planification des ressources humaines.

2.1.Systèmes de rémunération

La rémunération du personnel est la première chose que doit penser faire une entreprise, de ce fait elle doit disposer d'un système de rémunération, qui est le dispositif permettant de récompenser la valeur ajoutée créée par la main d'œuvre. Il tient compte du statut des employés, des orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que les changements de l'environnement et du marché de travail.

Cependant, il est difficile de mettre en place un système spécifique pour une population de salariés, donc il est préférable d'évoluer un système existant en prenant en compte les orientations stratégiques de l'entreprise, car ce sont eux qui conditionnent le choix des systèmes

de rémunération. Un bon système de rémunération présente l'ensemble des caractéristiques suivantes¹ :

- ✓ Ne pas créer de déséquilibre financier préjudiciable à la survie de l'unité ;
- ✓ Assurer un recrutement de qualité et le maintien des salariés recrutés ;
- ✓ Inciter à l'amélioration des performances du personnel ;
- ✓ Contribuer au maintien de l'équilibre social et à la cohésion à l'intérieur de l'unité ;
- ✓ Être susceptible d'évoluer en sous-tendant une politique de promotion maintenant les trois grands équilibres de la politique salariale.

Le système de rémunération se compose de trois variables, qui sont dépendantes l'une à l'autre et assure un véritable système cohérent et évolutif, ces variables sont² : le niveau de la masse salariale, la compétitivité externe et l'équité interne.

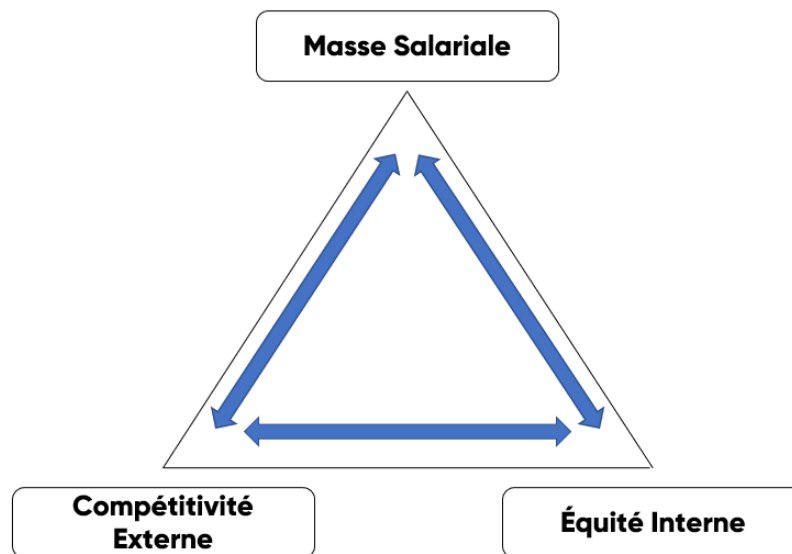
- ✓ **Le niveau de la masse salariale** : il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Elle constitue, dans la plupart des entreprises, le poste de dépense le plus important, il va falloir donc veiller à assurer la mise en conformité de la masse avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à plus long terme.
- ✓ **La compétitivité externe** : Pour un métier donné, il n'est pas possible de verser des rémunérations inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail. Il existe certes des inerties à la mobilité du personnel, mais, à terme, une entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains salariés la quitter.
- ✓ **L'équité interne** : Il faut d'abord que le système soit ressenti juste par les collaborateurs de l'entreprise. Même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner, tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits. L'équité doit, en outre, être prise en compte comme une contrainte dynamique : le système doit encourager chacun à progresser dans son poste et au sein de la hiérarchie des postes.

¹MARTORY.B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, p. 18.

²MARTORY.B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, pp. 16,17.

Nous pouvons synthétiser les trois variables dans la figure ci-après :

Figure 3 : Trois variables du système de rémunération



Source : MARTORY. B : Op-cit, p. 18.

Nous pouvons constater la relation entre les variables dans la mesure où : toute action sur une variable affecte l'ensemble des autres. Par exemple, si une catégorie n'est pas suffisamment rémunérée (compétitivité externe) va conduire à des augmentations qui affecteront la hiérarchie des salaires entre catégories (équité interne) et, bien sûr, contribueront à l'augmentation de la masse salariale.

Afin de faire fonctionner un système de rémunération équilibré, nécessite la mise en place d'une politique des rémunérations et le pilotage de la rémunération. Nous allons détailler l'ensemble de ces deux points dans ce qui suit.

2.1.1. Politique de rémunération

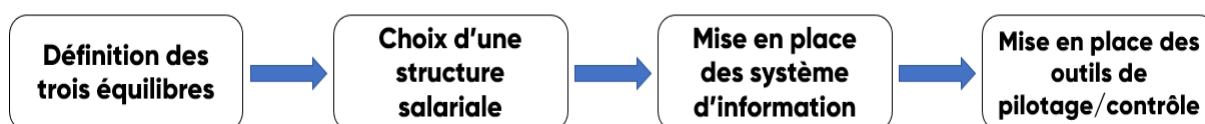
La politique de rémunération est intégrée dans la politique générale de l'entreprise, elle doit être voulue, pensée équilibrée, réaliste et ne doit résulter de l'accumulation de solutions partielles et anciennes à des problèmes ponctuels¹

Il est nécessaire de mettre en place une politique de rémunération car c'est un élément essentiel pour un système équilibré. Pour ce faire, il faut procéder par quatre (04) étapes à savoir² :

- ✓ Définition des trois équilibres : respecter le niveau de la masse salariale et ne pas dépasser les engagements financiers de l'entreprise, assurer la parité des salaires sur le marché du travail, respecter l'équité et l'équilibre interne.
- ✓ Choix d'une structure salariale : c'est-à-dire : « l'ensemble des plages de salaire dont la progression tient compte des écarts de rémunération entre des postes de niveaux différents, et dont l'étendue ou la dispersion dans chaque catégorie permet de tenir des différences individuelles de performance par augmentations au mérite ».
- ✓ Mise en place des systèmes d'information : pour assurer le suivi des évolutions interne (les variables de la politique salariale) et externes (les changements sur le marché de travail)
- ✓ Définition et mise en place d'outils de pilotage et de contrôle : pour veiller à l'atteinte des objectifs compte tenu les évolutions de l'environnement.

L'ensemble des étapes peut être synthétiser dans la figure ci-après :

Figure 4 : Etapes de la mise en place d'une politique salariale



Source : élaboré par nos soins sur la base de : MARTORY. B : Op-cit, pp.21,22

¹ICHEM. O : Contrôle de gestion et audit social, mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, 2008, p.9.

²MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, pp.21,22.

2.1.2. Pilotage de la rémunération

Le pilotage de la rémunération constitue l'une des missions les plus stratégiques pour le contrôleur de gestion sociale, il nécessite tout d'abord une parfaite connaissance des mécanismes et des composantes de la rémunération. Il a pour but de¹ :

- ✓ Mettre en œuvre les moyens de pilotage essentiellement en termes de base d'information et d'éléments de tableau de bord ;
- ✓ Assigner les objectifs poursuivis par le système de rémunération ;
- ✓ Opérer de régulation des systèmes de rémunération à l'égard de des équilibres financiers.

Le pilotage de la rémunération passe par deux étapes : l'évaluation du post et la rémunération du post.

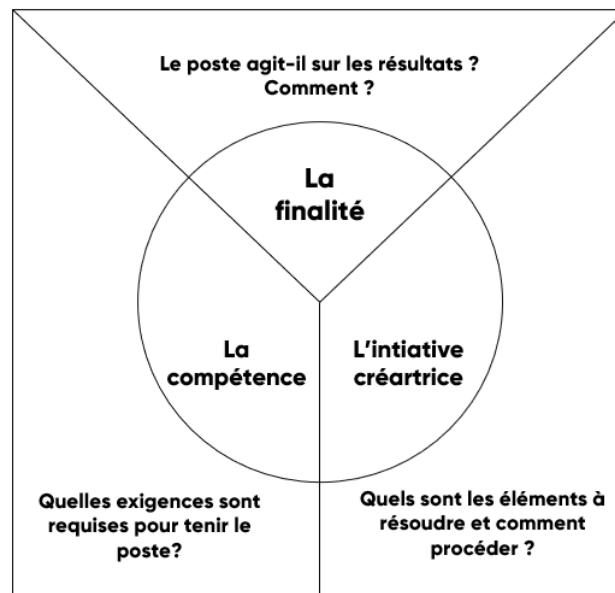
➤ L'évaluation du poste

L'évaluation du poste est le premier élément à prendre en compte pour déterminer sa rémunération. L'évaluation du poste se fonde, d'une façon plus au moins directe et précise, sur une procédure d'évaluation objective du contenu et des contraintes de ce poste.

Il existe diverses méthodes d'évaluation, nous allons présenter la méthode de HAY qui est jugée comme étant la méthode la plus précise, et la plus connue en matière d'évaluation des postes. Sa démarche se base sur trois facteurs fondamentaux, comme illustre la figure ci-dessous :

Figure 5 : Trois éléments de l'évaluation

¹Idem, p. 51.



Source : MARTORY. B: Op-cit, p.60.

- ✓ **La compétence** : l'ensemble des qualités et connaissances nécessaires pour occuper un poste de façon suffisante. Elle se compose en premier lieu des connaissances qui se traduisent en méthodes pratiques, des disciplines scientifiques et des techniques spécialisées acquises depuis la formation initiale et durant les expériences professionnelles. Ces dernières sont jugées comme des critères primordiaux et indispensables pour bien mener les tâches d'un poste. En second lieu les qualités personnelles qui sont les caractères psychiques et les valeurs personnelles (charisme, aptitudes en matière des relations humaines, leadership...), indispensables pour diriger, coordonner les activités soumises à l'autorité hiérarchique du poste, et motiver les autres.
 - ✓ **L'initiative créatrice** : c'est la capacité d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste pour : analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer. Elle comporte deux aspects : le cadre dans lequel se place la réflexion et la nature des problèmes à résoudre.
 - ✓ **La finalité** : c'est la responsabilité d'une action et ses conséquences. C'est l'effet mesurable du poste sur les résultats finaux. Elle possède trois dimensions : liberté d'action ; ampleur du champ d'action (budget sur lequel le poste exerce clairement l'influence) ; impact plus ou moins direct du poste sur son champ d'action.
- **La rémunération du poste**

Le plan des salaires opérationnel, doit être complétée par d'autres tâches à savoir¹ :

- ✓ Passage de l'appréciation du poste au salaire réel correspondant à chaque poste, en définissant l'amplitude globale de la hiérarchie des postes ;
- ✓ Ajustement des niveaux de salaires pour tenir compte des accords contractuels de rémunération lorsque cela s'avère nécessaire ;
- ✓ Prendre en compte les évolutions externes en matière de rémunération pour assurer l'équité et l'équilibre interne et pour fidéliser les salariés.

La quasi majorité des actions pour améliorer la performance, passent par l'évolution de la M.S, les promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance, et la compétitivité de l'entreprise s'expriment en manipulant cette variable.

2.2. Budgets sociaux

Le budget désigne une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à l'exploitation d'une entreprise, pour une période déterminée et représente un instrument de formalisation annuel de la prévision².

Chaque service dans l'entreprise a son propre budget, notamment le service ressources humaines, qui détient et gère son budget de fonctionnement afin d'effectuer les dépenses nécessaires et indispensables à la réalisation de ses missions, qui sont³ :

- ✓ Assurer le respect des lois et réglementations du travail (administration du personnel et paie) ;
- ✓ Favoriser le dialogue au sein de l'entreprise (relations sociales) ;
- ✓ Proposer l'adéquation besoins/ressources (recrutement, mobilité interne) ;
- ✓ Développer les collaborateurs de l'entreprise (formation, gestion des carrières).

L'élaboration du budget social se fera en collaboration entre la Direction des Ressources Humaines (DRH) et le service Contrôle de Gestion (CG), afin d'assurer la cohérence globale de la construction budgétaire. Généralement, les budgets sociaux tiennent compte de l'ordre suivant :

¹MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, p. 62.

²COLLIN. E : Contrôle de gestion sociale, GERESO, 2ème édition, 2017, p. 77.

³Idem, p. 101.

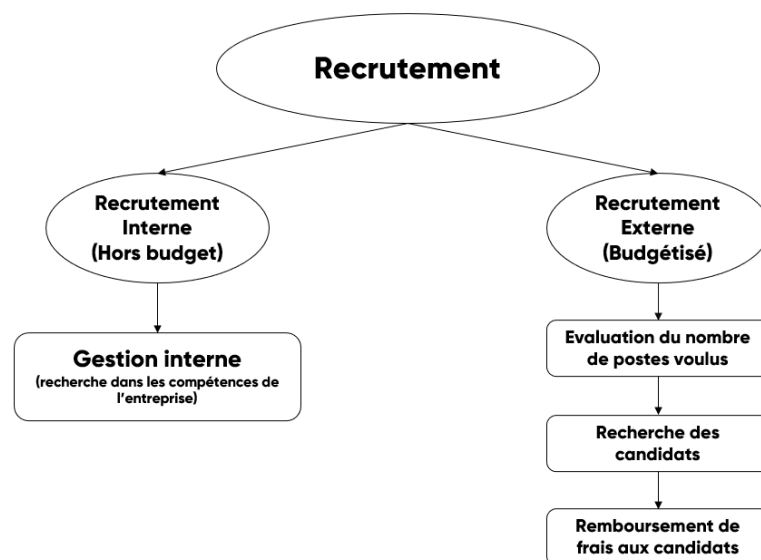
- ✓ La DRH évalue l'effectif existant. Selon les objectifs prévus pour l'année à venir, les recrutements et les formations seront ajustés en prenant en compte les engagements financiers de l'entreprise ;
- ✓ Ensuite, le budget « recrutement » et le budget « formation » de l'entreprise seront calculés.

2.2.1. Budget de recrutement

Le recrutement est une mission qui consiste à embaucher du personnel afin de permettre le développement de l'entreprise ou tout simplement pour pérenniser l'organisation. Il met en œuvre l'ensemble des actions permettant de trouver un candidat en adéquation avec les compétences requises pour exercer un poste de travail. L'équipe recrutement d'une entreprise se chargera donc de chercher le meilleur profil correspondant au besoin du poste. Pour commencer, l'équipe recrutement sélectionne la méthode et les outils nécessaires à la bonne exécution de la mission.

Un choix va rapidement se dessiner : soit utiliser les ressources internes soit externaliser une ou plusieurs missions du recrutement, comme nous détaillerons ci-après :

Figure 6 : Méthodes de recrutement



Source : élaboré par nos soins sur la base de : COLLIN. E : **Op-cit**, pp. 108,110

➤ Recrutement interne

L'équipe de recrutement va d'abord mener des recherches au sein de l'entreprise pour voir si elle a déjà les compétences pour promouvoir la mobilité interne. L'intérêt de favoriser cette dernière réside dans la motivation des salariés. Ceux-ci évoluent avec leur expérience au sein de l'entreprise, leur permettant de rester dans l'entreprise tout en continuant à progresser. Les postes à pourvoir sont affichées Sur le site intranet de l'entreprise. Si le poste est pourvu en interne, le coût est initialement nul. Un effet domino s'installe : le salarié quitte son poste de travail d'origine, donc le poste de travail sera comblé. En cas de renouvellement à l'interne, le poste d'origine de l'ancien titulaire sera comblé, etc. À un moment donné, dans le cas où l'entreprise décide de supprimer un poste, tous ces changements en chaîne entraînent un recrutement externe

➤ **Recrutement externe**

Si l'entreprise ne trouve pas le profil adéquat au poste en interne, elle opte pour le recrutement externe qui se compose de 3 étapes :

- ✓ Evaluation du nombre de postes voulus : après avoir déterminer le nombre de postes voulus, il est indispensable d'étudier la rotation du personnel à l'aide du taux de turnover.
- ✓ Recherche des candidats : pour attirer le maximum de candidature, l'entreprise s'appuie sur la publication d'annonces via son site web, ou les réseaux sociaux dédiés aux recrutement (ex : LinkedIn).
- ✓ Remboursement de frais aux candidats : Afin d'attirer les meilleurs profils pour des postes compliqués à recruter, l'entreprise peut décider de rembourser les frais des candidats à l'embauche (ex : frais de transport). Ces remboursements doivent être justifiés et raisonnables.

2.2.2. Budget de formation

Le développement de connaissances et de compétences des ressources humaines est indispensable, pour que l'entreprise puisse continuer son activité dans un environnement concurrentiel. De ce fait, elle doit faire des formations au profit de ses collaborateurs.

La formation professionnelle continue est intégrée dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dans la mesure où l'entreprise doit anticiper et adapter ses forces de travail aux besoins économiques de l'entreprise¹. Elle correspond à 1% de la masse salariale annuelle selon l'article 56 de la loi de finances 2022, ce qui rend la participation financière au développement de la formation professionnelle continue une obligation légale pour toutes les entreprises. Les frais affectés dans le budget de formation sont :

- ✓ Coût pédagogique,
- ✓ Repas et déplacement sans limite de prise en charge,
- ✓ Organisme étranger de formation.

Souvent, en raison de développement économique les entreprises déboursent plus que l'obligation légale, afin de pouvoir créer des idées nouvelles et de s'adapter à la concurrence accrue.

2.3.Evaluation de l'effectif

De nos jours, les ressources humaines sont connues comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel, cela a créé une nécessité de mettre en place des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. Ainsi, l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale.

Dans le cadre du CGS, la mise en place d'indicateurs sociaux va au-delà du niveau de la (DRH), elle peut se faire également au niveau de la Direction Générale (DG) et au niveau de tous les centres de responsabilité de l'entreprise : les fonctions (marketing, finance, production,), les établissements, usines, ateliers ...

Il devient pertinent d'inclure des indicateurs sociaux parmi les indicateurs de gestion à partir du moment où un cadre fonctionnel ou opérationnel, a sous sa responsabilité plusieurs collaborateurs.

Nous pouvons synthétiser l'ensemble des indicateurs dans le tableau suivant :

¹COLLIN. E : Contrôle de gestion sociale, GERESO, 2eme édition, 2017, p. 110.

Tableau N° 03 : Indicateurs sociaux

Type d'indicateur	Formules
Indicateurs économiques et financier	Ratios de productivité : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Chiffre d'affaires/Effectifs,</i> • <i>Valeur ajoutée/Effectifs,</i> • <i>Valeur ajoutée/Masse salariale,</i> • <i>Production/Effectifs.</i> Ratios de dépenses en RH : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Frais de personnel/Effectifs,</i> • <i>Masse salariale/Chiffre d'affaires.</i>
Indicateurs de recrutement	Délai d'embauche : Sélectivité : <i>Nbr de candidats retenus/Nbr de candidats examinés,</i> Qualité de recrutement : <i>Nbr de profils acceptés/Nbr de recrutement ,</i> Cout moyen du recrutement : <i>Cout de recrutement/Nbr de recrutement</i>
Indicateurs de formation	Effort de formation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Montant de la formation/Masse salariale,</i> ➤ <i>Budget réalisé/Budget prévu</i> Taux de participation : <i>Nbr de participants/Effectifs,</i> Ratio de formation : $(Nbr\ de\ salariés\ formés / Effectif) * 100$
Indicateurs de rémunération	Ratio de rémunération moyenne : <i>Masse salariale N/Effectif moyen N,</i> Ratio de promotion : <i>Nbr de promotion annuel/Effectif,</i> Ratio d'accroissement : $\frac{\% \text{ de l'accroissement dans l'entreprise}}{\text{idem secteur}},$ Ratio de progression du pouvoir d'achat : <i>Indice des salaires/idem prix.</i>
Indicateurs de turnover	Turnover: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nbr de départs durant l'année/Effectif moyen ;</i> • <i>Nbr de départs associé à un motif/Effectif moyen.</i> Taux de démission : <i>Total de démissions/Total des départs.</i>
Indicateurs d'absentéisme	Taux d'absentéisme : <i>Heures d'absence/Heures théoriques ;</i> Mesure de gravité : <i>Durée totale des absences/Effectif.</i> Durée moyenne par absence : <i>Nbr d'heures d'absences/Nbr d'absences.</i> Proportion d'absentéisme : <i>Nombre d'absents/Effectif total.</i>

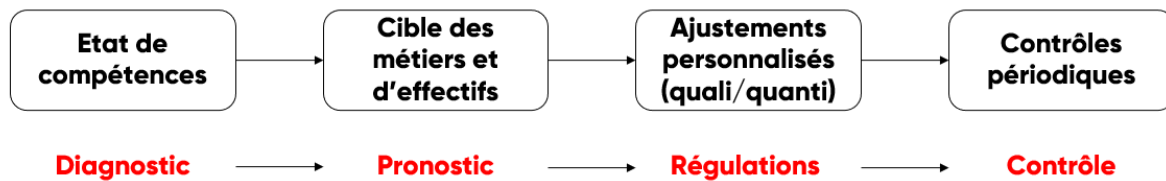
Source : élaboré par nos soins sur la base de : Gérard NARO : « **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting** », Les actes de la DGESCO, 14/06/2006. pp. 46-52.

- ✓ Les indicateurs économiques et financier : Ils servent à mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH.
- ✓ Les indicateurs de recrutements : la fonction recrutement est soumise à des exigences de qualité, ainsi au respect des contraintes budgétaires.
- ✓ Les indicateurs de formation : comme le recrutement, la formation doit répondre aux mêmes exigences.
- ✓ Les indicateurs de rémunération : il s'agit essentiellement d'évaluer la qualité de la politique de rémunération.
- ✓ Les indicateurs de turnover : le nombre du départ de personnel peut engendrer un climat social défavorable dans l'entreprise, donc il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de mesure.
- ✓ Les indicateurs d'absentéisme : l'absentéisme est une source de dysfonctionnement car il génère des couts cachés, il est indispensable de l'étudier dans le temps et dans l'espace.

2.4.Planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines consiste à prévoir les besoins qualitatifs et quantitatifs en termes d'emploi, en prenant en considération toutes les conditions et les orientations de l'évolution de l'activité, elle a pour but de prendre des actions d'ajustements sur la situation sociale actuelle afin de maintenir l'équilibre, ressources humaines/ besoin en emploi. Cela nous mène à poser les questions suivantes : Avec qui travaillerons-nous demain ? Quelles formes de compétences ? De quels métiers aurons-nous besoin ?

La planification des ressources humaines joue alors un rôle de « réducteur d'incertitude », la démarche est toujours la même ; elle peut être schématisée dans les quatre phases suivantes :

Figure 7 : Phases de planification

Source : MARTORY. B: Op-cit, p. 268.

2.4.1. Planification qualitative

Beaucoup d'entreprises font une planification quantitative des effectifs, cette dernière est insuffisante car elle néglige l'évolution des savoir-faire professionnel. C'est pour cette raison que nous devons ajouter la planification qualitative.

➤ Etat de compétences

A ce niveau, il va falloir répondre à deux principales questions : Que sait effectivement faire un salarié ? Que pourra-t-il faire demain ? Pour répondre à ces questions, nous utilisons l'approche par le métier qui comprend trois éléments¹ :

- ✓ **Savoir-faire** : c'est l'ensemble des compétences, connaissances et le potentiel absolu requises par un poste ;
- ✓ **Savoir-être** : c'est l'ensemble des comportements compte tenu du niveau hiérarchique de l'exercice du poste.
- ✓ **Savoir évoluer** : c'est la capacité à apprendre les nouvelles exigences techniques du métier et les changements d'environnement

➤ Prise en compte des évolutions extérieures par la cible des métiers

Cette approche a pour but de faire une adéquation entre les changements de l'environnement extérieur (technologiques, sociaux, commerciaux) et les qualifications de l'effectif de l'entreprise, elle exige deux éléments² :

- ✓ **Système de veille** : afin d'anticiper les évolutions ;

¹MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, pp. 276,277

²Idem, p. 278

- ✓ **Moyens d'ajustement** : un système d'information pour connaître ce qu'existe et un système de formation pour évoluer.

➤ **Ajustement personnalisé**

Qui dit ajustement personnalisé veut dire un ajustement pour chaque post, c'est la phase la plus importante dans la planification quantitative. Elle a pour but de mettre la personne adéquate dans le poste adéquat, elle comprend 3 étapes¹ :

- ✓ **Etape 1. Évolution de la fonction** : Comment va évoluer dans les trois ans à venir la fonction occupée ? Quelles sont les possibilités du titulaire d'évoluer dans cette fonction ? Quelle est la pérennité de la fonction ? Quels moyens sont prévus pour permettre l'adaptation du titulaire aux évolutions ?
- ✓ **Etape 2. Évolution du titulaire du poste** : Désire-t-il : évoluer dans la fonction ? évoluer avec la fonction ? - changer de fonction ?
- ✓ **Etape 3. Inventaire des moyens d'ajustement** : Quels moyens va-t-on se donner pour réaliser le projet professionnel (Mobilité : interne, externe, géographique. Bilan professionnel. - Formation d'accompagnement) ?

2.4.2. Planification quantitative

La planification quantitative est considérée comme le cadre stratégique des budgets d'effectifs, elle sert à prévoir les ajustements des effectifs à moyen et à long terme pour atteindre les objectifs.

➤ **Principe de la gestion prévisionnelle des emplois**

Il existe quatre (04) principes, nous pouvons les synthétiser dans le tableau ci-après :

¹MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances. Vuibert 8eme édition, 2018, p. 279.

Tableau N° 04 : Principes de la gestion prévisionnelle des emplois

Principe	Explication
Projection des postes et non les individus nommément désignés	L'étude reste anonyme jusqu'à sa phase ultime à caractère budgétaire ; il s'agit alors d'effectuer des salariés sur les postes et dans les sous unités.
Utilisation des informations significative dans le traitement des données	L'utilisation de tableurs (voire de quelques projections manuelles dans certaines cas simples), permet de mettre en œuvre de façon souvent satisfaisante la logique de projection quantitative.
Ne pas confondre pas la gestion prévisionnelle des effectifs (G.P.E), avec la gestion de carrières	La G.P.E.C permet de simuler, entre autres, l'incidence des différentes politiques de gestion de carrière mais elle relève d'une démarche plus globale. Par contre la gestion des carrières est individualisée, personnalisée et qui s'appuie sur des systèmes d'appréciation
L'horizon de la projection est variable	Au moins l'horizon budgétaire, un an, et jusqu'à l'horizon stratégique de trois ans, voire cinq ans dans certaines situations. Les utilisateurs auront sans doute à se défier de la facilité de projections automatisées

Source: MARTORY. (Bernard): **Op-cit**, p. 280

➤ **La prévision des besoins en emploi**

C'est en suivant l'horizon des projections de l'entreprise que la planification des besoins en effectifs commence, elle s'élabore en prenant en compte : les perspectives du marché et des stratégies de l'unité, l'état des moyens de production et de l'évolution prévisible de la productivité, de différentes formes d'organisation possibles pour atteindre les objectifs. Les étapes sont les suivantes¹ :

¹MARTORY. B : **Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances.** Vuibert8eme édition, 2018, pp. 281 282.

- L'élaboration d'une cible des emplois à cinq ans, à trois ans ou à une année.
- Entreprenant ensuite des ajustements postérieurs, compte tenu des contraintes éventuelles.

- **Prévisions en ressources**

La planification prend en compte les évolutions naturelles des effectifs, telles qu'elles vont survenir pendant la période de projection et sans interventions de politiques spécifiques en ce domaine. Il s'agit de simuler un vieillissement progressif de la population salariée en projetant l'état du système à un horizon donné. Les évolutions trouvent leurs sources dans les trois types de facteurs suivants¹:

- Les départs en retraite qui sont aisés à programmer en fonction de la pyramide des âges.
- Les départs dus au turnover habituel qui peuvent être déterminés le plus simplement en reproduisant le taux moyen de turn-over par catégorie, observé au cours des périodes précédentes.
- Les promotions, changements de qualifications liés au fonctionnement normal du système de promotions

¹MARTORY. B : **Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances.** Vuibert 8ème édition, 2018, p.282.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter le contrôle de gestion sociale considéré comme un processus permanent qui aide l'entreprise à mieux piloter ses ressources humaines.

A l'issue de cette présentation, nous avons constaté que, le contrôle de gestion sociale est un outil méthodologique qui traduit en décisions les visions des financiers issus d'analyses sociales et socioéconomiques et vérifie l'application des choix stratégiques de la direction, ainsi le suivi des salariés, leurs couts, leurs activités et leurs performances, grâce à une démarche logique des éléments qui permet une maitrise parfaite des ressources humaines.

A cet effet, les entreprises qui ont compris l'importance de développer leurs modalités de pilotage des ressources humaines, doivent avoir un système de contrôle de gestion sociale, afin d'en tirer une performance à long terme ainsi qu'un avantage concurrentiel, et ce grâce aux apports des outils du CGS dont nous allons parler dans le chapitre qui suit.

**Chapitre II : Outils et
apports du contrôle de
gestion sociale**

Introduction du chapitre

Le contrôle de gestion sociale est un mécanisme d'aide à la prise de décision en matière des ressources humaines, c'est un ensemble de démarches et d'outils bien distingués du contrôle de gestion classique. Cet ensemble vise à aider au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances, leurs organisations et leurs coûts.

La mise en place de ce mécanisme va évidemment impacter certains aspects sociaux (à savoir la masse salariale, rémunération, performance ...) ainsi que la mesure et la prévision des dysfonctionnements.

Dans cette partie, nous verrons dans une première section le cadre de référence de la pratique du contrôle de gestion sociale : quelle sont les principaux outils ?

Dans une deuxième section, nous analyserons les apports de CGS, les changements dans les pratiques RH et comment le CGS influencent par conséquent la performance dans l'entreprise.

- **Section 01** : Outils de contrôle de gestion sociale.
- **Section 02** : Apport du contrôle de gestion sociale.

Section 01 : Outils du contrôle de gestion sociale

En ressources humaines, comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont. De ce fait le CGS intervient en fournissant des outils performants permettant de faire circuler l'information, ce qui nous permettent de construire une politique de ressources humaines efficace et dynamique.

Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur les outils nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse, à savoir : le bilan social, le tableau de bord social, les budgets, l'analytique sociale, la grille d'évaluation des compétences ainsi que le SIRH. Ces outils peuvent être classés en outils de pilotage, outils de mesures des coûts ainsi que le système d'information.

1. Outils de pilotage et *reporting*

Dans ce volet nous abordons les outils de CGS en ce qui concerne le pilotage et le *reporting* à savoir : le bilan social et le tableau de bord social.

1.1. Bilan social

« Le bilan social récapitule chaque année en un document unique les principales données chiffrées permettant : d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ; d'enregistrer les réalisations effectuées de mesurer les changements survenus et ce, au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. ».¹

Nous pouvons synthétiser la définition du bilan social dans les points suivants :

- C'est un document qui synthétise l'ensemble des données reflétant la situation d'une entreprise dans le domaine social.
- Un fichier d'informations détaillées sur la situation sociale et un outil au service des entreprises concernées pour diffuser l'information légale.
- Un fichier qui documente également les réalisations et les changements de mesures au cours de la dernière année et des deux années précédentes, (La périodicité étant

¹ Peretti. J.M et Piètrement. G : Gestion de l'information sociale, édition Vuibert ,2016, page 21.

annuelle, le bilan doit être soumis au comité d'entreprise (CE) dans les quatre mois suivant la fin de la dernière des années visées par le bilan).

Donc un bilan social est une description des résultats d'une politique sociale mise en œuvre par une entreprise. Il permet aux parties intéressées d'évaluer précisément les conséquences des décisions au sein de l'entreprise. Il représente le document de base du *reporting* RH pour un grand nombre d'entreprises.

Les destinataires de ce document sont :

- ✓ Le directeur RH.
- ✓ Le comité d'entreprise ou le comité d'établissement pour avis.
- ✓ Les délégués syndicaux pour information.
- ✓ L'inspection du travail après avis écrit du CE
- ✓ Les actionnaires des sociétés par actions sur demande¹

Le bilan social est organisé autour de sept chapitres qui concentrent les informations nécessaires au *reporting* social de l'entreprise. Chacun de ces chapitres se décline en rubriques comme suit :

- ✓ L'emploi (effectifs, travailleurs extérieurs, embauches, départs, chômage et absentéisme), les rémunérations et les charges accessoires (la masse salariale, la hiérarchie des rémunérations, les charges accessoires, la charge salariale et la participation financière) ;
- ✓ Les conditions d'hygiène et de sécurité (les accidents du travail et de trajet, les maladies professionnelles et les dépenses de sécurité) ;
- ✓ Les autres conditions de travail : la durée du travail, son aménagement horaire, son organisation et les dépenses d'amélioration des conditions ;
- ✓ La formation : le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue, le nombre de stagiaires, le nombre d'heures de stage, les congés formation ;

¹ELBAQQALY.S. A : L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises 'cas des entreprises marocaines, thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université François – Rabelais de Tours, 2017, p. 188.

- ✓ Les relations professionnelles : la composition du comité central d'entreprise, le nombre de ses réunions, les dates et les objets des accords ;
- ✓ Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise : les œuvres sociales et le coût des autres prestations complémentaires¹

Les rubriques sont constituées par une liste de différents indicateurs. A ce niveau, les informations contenues dans le bilan social peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Cela dépend de la taille de l'entreprise.

Compte tenu de sa périodicité annuelle, les informations véhiculées par le bilan social permettent de réaliser des comparaisons fiables entre entreprises du même secteur, mais ne répondent pas aux besoins actuels d'anticipation et de réactivité des organisations.

Pour conclure ce point, nous pouvons dire que : « Le bilan social représente une certaine forme de contrôle des pratiques sociales de l'entreprise et il peut prendre place dans une stratégie de communication. Mais le bilan social ne constitue pas un outil de pilotage social. Il n'a pas été conçu dans cette perspective à l'origine ; il manque de sélectivité et de priorisation dans le choix des données, et son rythme annuel ne permet pas la réactivité suffisante. »²

Les tableaux de bord, présentés ci-dessous, complètent et enrichissent le bilan social.

1.2. Tableaux de bord social

« 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'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action »³

« 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 des indicateurs sociaux ».⁴

¹CHRISTEL. D et LAURENT. G : Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social, novembre 2012, p. 8.

²GRASSER. B. ET NOËL. F : Ressources humaines, 2^{ème} édition Vuibert, 2021, p. 67.

³TAIEB. J. P : les tableaux de bord de la gestion sociale, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, p. 1.

⁴GUERRERO. S : Les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines, Dunod, Paris, 2008.

« Un tableau de bord social (TBS) est un ensemble d'indicateurs à destination de responsables, en vue de favoriser la décision sociale. Il est donc d'emblée conçu comme un outil de pilotage social. Il ne présente aucun caractère obligatoire. »¹

Le tableau de bord des RH est un outil de gestion interne constitué d'un ensemble d'indicateurs destinés au pilotage de la fonction des RH. Ces indicateurs sociaux doivent être centrés sur les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les leviers d'action qui permettent d'obtenir le degré de performance attendu.

La mise en place d'un tableau de bord RH permet aux Directions des Ressources Humaines de renforcer leur capacité à Piloter la stratégie RH et la diffuser de façon très opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation.²

Les facteurs clés de succès tournent autour des notions suivantes : la quantité, la qualité, les délais, et le coût (le triangle de performance) ; Toute la difficulté consiste ensuite à appliquer ces principes à la fonction ressources humaines.

De plus, le tableau de bord des ressources humaines permet de : donner de la visibilité sur la performance des politiques RH, mais aussi rendre compte de la capacité de la fonction à maîtriser la masse salariale et ses propres coûts de fonctionnement.³

De façon générale, le tableau de bord de pilotage RH doit clarifier le lien entre performance sociale et performance économique et mettre en évidence les corrélations entre les politiques menées et les résultats de l'entreprise. Au-delà de toutes ses missions, le tableau de bord a de plus en plus fréquemment pour rôle de doter la filière Ressources Humaines d'un dispositif efficace de pilotage de la performance des projets RH qui impliquent généralement des investissements plus ou moins importants pour l'entreprise. Il est donc indispensable, pour les managers, grâce à des indicateurs de s'assurer du suivi de ces projets et leur impact sur la performance.

Il présente une vision commune de la situation pour l'ensemble des décideurs, mais aussi pour l'ensemble du personnel du même niveau partageant une même problématique. « Le

¹GRASSER. B ET NOËL. F : **Op-cit**, p. 70.

²FRANKIEL.V : **Le tableau de bord de pilotage RH au service des Directions des Ressources Humaines**-Avis d'expert-, 2012, p. 3.

³**Idem**, p. 4.

système de gestion stratégique du tableau de bord fonctionne mieux lorsqu'il est utilisé pour communiquer une vision et une stratégie que pour contrôler les actions des subordonnés. »¹

Parmi les principaux indicateurs sociaux, on trouve les indicateurs économiques et financiers, il s'agit ici de mesurer la contribution économique des ressources humaines ou de la fonction RH. Les indicateurs les plus connus sont les indicateurs de productivité, indicateurs d'efficience, qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain (en volume ou en valeur).

2. Outils de mesure des coûts

Dans ce volet, nous allons présenter les budgets comme outil, la grille d'évaluation ainsi que l'analytique sociale.

2.1. Budgets de frais de personnel

« Le budget peut se définir comme étant la prévision chiffrée d'un programme d'actions permettant d'atteindre par des moyens définis les objectifs de l'entreprise. »²

Un budget est peut-être défini comme :

- Un état quantitatif qui exprime les objectifs qualitatifs, il est une affectation prévisionnelle aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et de moyens pour une durée déterminée.
- Il constitue la traduction des décisions stratégiques et tactiques sous la forme d'un ou plusieurs plans datés, détaillés et chiffrés mentionnant l'obtention ou la location des ressources.

Les évolutions de main d'œuvre en quantité et en qualité provoquent une évolution de la masse salariale qui se traduit par des mouvements d'effectifs et des mouvements horaires importants qu'il va falloir mesurer prévisionnellement et budgéter.

Ces évolutions concernent :

¹KAPLAN.R et NORTON. D : **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, les éditions d'organisation, paris,2001, p. 380.

²MIKOL. A ETSTOLOWY. : **Cas pratiques de comptabilité analytique, contrôle de gestion et budgets**, paris,1993, p. 19.

- ✓ Les évolutions des effectifs par catégories (embauches, départs, mouvements internes de personnel entre catégories ou zones géographiques)
- ✓ Les changements de qualification (promotions)
- ✓ Les modulations du temps de travail (heures supplémentaires, temps partiel, chômage)

« Ainsi, il est demandé au contrôle de gestion sociale de repérer et consolider tous les coûts de personnel répartis dans toutes les fonctions de l'entreprise pour bien visualiser et mieux analyser les évolutions afin d'aider aux décisions. »¹

Donc il va nous falloir un pilotage de tous les couts de personnel afin de prendre des décisions meilleures, et ce à travers le pilotage des budgets de frais de personnel présenté ci-dessous.

Les BFP s'intègrent dans les budgets généraux de l'entreprise dont ils constituent souvent l'élément déterminant mais non unique.²

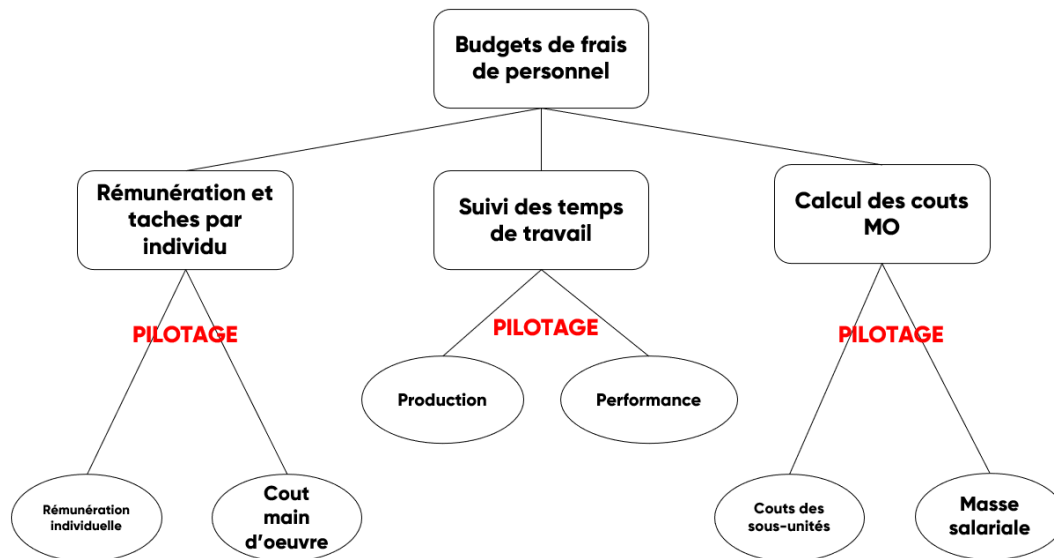
Les BFP s'opèrent au niveau des variables sociales qui sont les suivants :

- ✓ Gestion des temps
- ✓ Des couts de postes
- ✓ Des couts de performances et sous-unités
- ✓ La masse salariale

Ils forment une base de données organisée qui facilite la gestion des variables liées à la main d'œuvre, comme le montre le schéma suivant :

¹ALAZARD.C et SEPARI. S : **Contrôle de gestion, manuel et applications**. 2^{ème} éditions duodi, 2010, p.503

²MARTORY.B : **Op-cit**, p.140.

Figure 8 : Budgets frais de personnel outils de pilotage de la main d'œuvre

Source : MARTORY. B : Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Vuibert 8ème édition, 2018, p.139.

La construction d'un budget « frais de personnel » se fait par étapes. Tout d'abord, nous déterminons le montant de salaire brut moyen par catégorie de personnel. Cette étape est importante dans le sens où il s'agit de créer de la cohérence par rapport au découpage de l'organisation en niveaux de responsabilités.

Les questions que se pose souvent le contrôleur de gestion sociale sont :

- Quels sont les niveaux hiérarchiques les plus représentatifs de mon organisation ?
- Faut-il distinguer la politique salariale des cadres et des non-cadres ?
- Quels sont les bénéfices et avantages sociaux de chaque niveau de responsabilité ?

En d'autres termes, plus la population cible se trouve homogène, plus les résultats obtenus apporteront un éclairage sur les centres de coûts de l'entreprise.

Ensuite, les entreprises établissent généralement une liste de postes à niveau de responsabilité. Les études de salaire permettent de situer le collaborateur comparé à ses pairs (titulaires d'un poste de même niveau) mais aussi généralement avec le marché du travail (poste équivalent dans une autre entreprise du même secteur d'activité). L'évaluation des postes s'avère déterminante afin d'analyser des données de même nature et de les comparer. Les études

benchmarking de salaires s’effectuent régulièrement, à un moment différent de la conception du budget salarial.

Suite à la construction de BFP qui sont la base incontournable du pilotage économique et social de l’entreprise, le contrôle budgétaire s’exerce au niveau :

- ✓ Des coûts, dont le but est d’analyser les coûts salariaux et sociaux
- ✓ Du suivi des écarts, dont le but est la mise en place d’un pilotage décentralisé des ressources humaines lié le plus souvent à de nouvelles formes d’organisation du travail
- ✓ Du contrôle de la performance humaine, au moins au niveau du poste et de la sous-unité. C’est au niveau des budgets de sous-unité que l’on va pouvoir le mieux piloter les frais de personnel¹

Le tableau ci-après rend compte des trois modalités de contrôle exercé à partir de BFP.

Tableau N° 05 : Domaines du pilotage budgétaire des frais de personnel

	Eléments de couts budgétés	Analyse des écarts	La performance mesurée
Budget de poste	Coût moyen (horaire, journalier ou mensuel) × Temps	→ Sur coût → Sur temps	Rendement Productive Qualité
Budget de sous-unité (Centre d’analyse)	Cout moyen × Temps × Effectif	→ Sur budget poste → Sur effectif → Sur niveau d’activité	Performance d’une équipe Performance d’une sous-unité
Budget de masse salariale (unité dans son ensemble)	∑ budgets de sous unités	→ Sur taux-prix → Sur effectifs-temps	Performance globale de l’organisation

Source: MARTORY. B: Op-cit, p.142.

- Celui des coûts, pour la maîtrise et l’analyse des coûts salariaux et sociaux supportés par l’organisation.

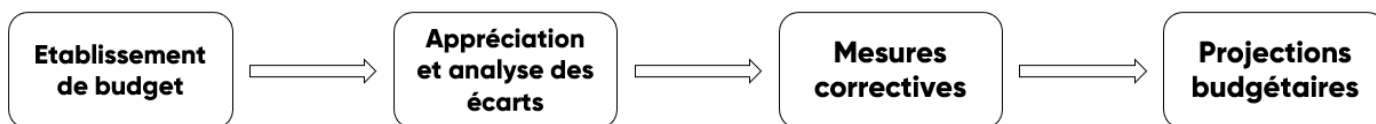
¹ELBAQQALY. S.A : Op-cit, p. 173.

- Le suivi des écarts, pour la mise en place d'un pilotage décentralisé des ressources humaines de plus en plus souvent imposé par le changement des techniques, des mentalités et des formes d'organisation de travail.
- Le contrôle de la performance humaine, au moins au niveau du poste de la sous unité

Le pilotage permet de concourir à l'objectif commun du contrôle finalisé des dépenses. Le contrôle de gestion sociale procède par ajustements successifs. Cela consiste à élaborer des prévisions, à les comparer aux réalisations puis à engager des mesures correctrices afin d'ajuster les actions à l'objectif affiché : respecter le budget.

Nous présentons par la figure ci-après la démarche de pilotage budgétaire :

Figure 9 : Démarche de pilotage budgétaire



Source : MARTORY. B : Op-cit, p.140.

2.2. Grille d'évaluation des compétences

« L'évaluation des compétences est apparue d'une part comme une démarche de changement actée par de nouvelles pratiques managériales (de gestion des ressources humaines et de performance), et d'autre part, comme un processus de changement institutionnalisé selon un double mouvement « adaptation-proaction »¹.

La grille d'évaluation des compétences est une cartographie qui permet de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Cette grille est un outil socio-économique qui regroupe à la fois des objectifs économiques et des objectifs sociaux. Elle sert aussi à déterminer les opérations vulnérables sur lesquelles les compétences devraient être développées. Une opération est vulnérable lorsqu'elle est réalisable efficacement uniquement par une seule personne. Donc, l'entreprise n'a pas intérêt à perdre cette personne.

¹BRILLET. F et SAUVIAT. I : 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. 103.

La grille permet aussi de déterminer le degré de polyvalence de personnel. Une personne qui maîtrise la réalisation de toutes les opérations est une personne polyvalente pour laquelle l'entreprise doit élaborer un nouveau plan de carrière. Donc, cette grille est un véritable outil de pilotage des compétences. Le CGS aide la DRH de se disposer d'une cartographie de portefeuille des compétences, elle permet de guider l'entreprise dans l'élaboration de ses politiques de recrutement, de formation et de promotion. Le portefeuille des compétences constitue l'ensemble des grilles de compétences.

2.3. 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. »¹

Ses méthodes se définissent progressivement au fil des expériences, dans le souci de répondre aux besoins révélés sur le terrain, essentiellement l'approvisionnement du contrôle social en information qualitative.

La comptabilité analytique est utilisée dans le domaine de la gestion des stocks ainsi que dans les décisions d'investissement et les options de financement optimales pour les nouveaux équipements. Il est également utilisé dans le domaine de la politique de rémunération des entreprises, notamment pour déterminer des primes individuelles ou collectives, modifiées en fonction d'indicateurs de productivité établis pour mesurer la contribution à la production des différents services, ateliers ou divisions. La comptabilité analytique permet d'évaluer les coûts des dysfonctionnements dus à des facteurs sociaux et, à l'inverse, les bénéfices financiers de la satisfaction au travail. Enfin, elle assure le suivi du recrutement, de la formation, de l'environnement de travail et des licenciements liés aux restructurations.

Le contrôleur de gestion sociale doit faire comprendre aux utilisateurs comment a été conçu le système de la comptabilité analytique des ressources humaines. Il doit :

- ✓ S'assurer que l'information est utilisée aux fins de contrôle par eux même des opérations dont ils ont la charge et les aide à en tirer parti, notamment en faisant préciser : les causes des écarts, les actions correctives qui seront entreprises et les résultats obtenus par les actions correctives entreprises

¹MARTORY. B: **Op-cit**, p. 338.

- ✓ Fournir au directeur des ressources humaines son avis sur l'exécution du plan d'action d'ensemble en cours : il dégage les écarts notables et préconise des mesures correctives
- ✓ S'assurer des liaisons entre les utilisateurs, le service informatique, pour la définition du système et contrôler le bon fonctionnement du système de comptabilité analytique et proposer des actions correctives si nécessaire et participer à l'élaboration du plan informatique de la direction des ressources humaines.¹

La pratique de l'analytique RH est donc très importante afin que les professionnels en ressources humaines qui jouent pleinement ce rôle puissent recueillir les informations importantes, les mesurer, les analyser, les évaluer et en arriver à une décision.

3. Système d'information RH

« L'efficacité des processus de GRH (entretien annuel, bilan professionnel, plans remplacement, revue talent...) est jugée sur la qualité d'exploitation des informations recueillies et la mise en œuvre des actions correspondantes. »²

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.

Le tableau ci-après présente les systèmes d'information RH :

¹BEN ELMAATI. A : **Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC), facteurs de développement humain : cas de la région Méknès - Tafilalet au Maroc.**, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013, p. 178.

²MBERT. J : **Les tableaux de bord RH, construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage,** éditions d'organisation, 2014, p. 39.

Tableau N° 06 : Système d'information RH

Activité	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, l'information et les outils RH.	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain).
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques.	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habitations 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 : AUTISSIER. D et SIMONIN. B : Mesurer la performance des ressources humaines, paris, p. 75

« Le système d'information d'une organisation est l'ensemble des moyens et des procédures dont l'objectif explicite ou le résultat implicite est de fournir aux différents membres de l'organisation une perception de l'état et du fonctionnement de ladite organisation à travers des mécanismes informationnels. »¹

L'information joue un rôle central pour la conduite de l'entreprise ; d'une part, elle constitue la base de chaque décision, d'autre part, elle assure la communication de l'entreprise avec son environnement et entre les différents membres de l'organisation dont les actions doivent être coordonnées.

L'information sociale consolidée mise à la disposition des utilisateurs par les systèmes d'information RH alimente aussi bien le *reporting*, les tableaux de bord que les outils de simulations ou les e-services RH. Grâce aux systèmes informatiques conviviaux maîtrisables par les utilisateurs eux-mêmes en environnement micro-informatique ou en environnement réseau, l'informatisation des tableaux de bord et des indicateurs sociaux présente les avantages suivants :

¹HUET. G et ROUSSET. J : Systèmes d'information : introduction à une construction participative, éditions Sirey, paris, 1980, p. 19.

- ✓ Fiabilité : du fait de l'automatisation des calculs répétitifs et de la mémorisation des données servant de base de comparaison, notamment les données budgétaires et les cumuls des exercices précédents ;
- ✓ Rapidité : d'obtention des résultats, du fait des capacités de calcul et d'impression
- ✓ Possibilité d'intégration directe des données provenant des applications informatisées en amont : les modules de gestions et le système d'information des ressources humaines
- ✓ Possibilité de consolidation des tableaux de bord des différents niveaux de responsabilité selon le principe de structure pyramidale des flux de décisions et d'informations

En outre, le système fournit aux utilisateurs la possibilité d'autoriser les processus de coopération entre les différents domaines de l'entreprise et des agents extérieurs. « Maîtriser la circulation de l'information au sein de l'entreprise est une exigence de premier ordre pour asseoir sa réactivité, organiser, coordonner en interne pour améliorer ses performances et sa croissance tout en appréhendant mieux l'environnement concurrentiel. »¹

Toutes les fonctions stratégiques sont combinées à des informations analytiques. Le SIRH assure de nombreuses fonctions dans le domaine des ressources humaines. Parmi celles-ci on peut citer :

- ✓ La gestion des employés ;
- ✓ Un module qui gère le pointage des salariés ;
- ✓ Le plan des horaires et absences ;
- ✓ Un suivi des prestations et de leurs coûts par affaire ;
- ✓ La gestion des notes de frais ;
- ✓ Le recrutement ;
- ✓ La formation ;
- ✓ La saisie et mise à jour des informations personnelles ;
- ✓ La gestion des temps de travail ;
- ✓ La gestion des congés.

Le contrôleur de gestion sociale peut suivre la productivité des employés avec notamment la possibilité d'éditer des rapports détaillés sur la présence de chaque salarié. De

¹BEN ELMAATI. A : **Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC), facteurs de développement humain : cas de la région Méknès - Tafilalet au Maroc.** Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013, p. 266.

même, le module ressources humaines peut être intégré à la fonction comptabilité analytique sociale pour le suivi des coûts salariaux. Il est donc important d'avoir une cohérence des outils informatiques utilisés dans les différentes unités de l'entreprise pour éviter les ressaisies et pour permettre de sortir et de calculer automatiquement des indicateurs à partir de données de bases qui servent dans l'activité.

Section 02 : Apports du contrôle de gestion sociale

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.

Dans cette section nous allons mettre l'accent sur l'apport des pratiques de CGS en termes de performance sociale, mesure des principaux aspects sociaux ainsi que l'apport en matière de mesure des dysfonctionnements social.

1. Contrôle de gestion sociale et la notion de performance

L'objectif final de la mise en place des démarches et procédures de CGS est de contribuer à l'appréciation et au développement de performance qui s'apprécie toujours à deux niveaux :

L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. »¹

1.1. Définition de 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. »²

La performance sociale c'est quand un organisme définit ses objectifs sociaux en actes. Cette mesure est un outil essentiel pour confirmer l'efficacité des moyens mis en œuvre et améliorer les services.

Le contrôle de gestion sociale permet donc :

- ✓ D'informer, en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales.
- ✓ De diagnostiquer, en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes.

¹MARTORY.B : **Op-cit**, p.231.

²PERETTI. J.M, FRIMOUSSE. S et BEN LAHOUEL. B : **Revue marocaine d'audit et de développement**, n°27,2015, p. 38.

- ✓ 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 organisation, une gestion efficace de la performance est un processus continu de mise en pratique des valeurs, qui comprend des objectifs bien définis et une stratégie claire pour les atteindre. Les entreprises qui gèrent leur performance sociale doivent explicitement :

- ✓ Traduire la mission et les 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 faits 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 changements positifs pour leurs clients ;
- ✓ Mettre en cohérence les 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.¹

1.2. Efficacité sociale

L'efficacité sociale d'une organisation mesure sa performance sociale, c'est-à-dire l'intensité de l'adhésion et de la collaboration de chaque individu au discours et aux moyens de l'organisation ou, plus largement, le degré de satisfaction que les individus retirent de leur participation à la vie de l'organisation. Par conséquent, cela signifie que l'entreprise a la capacité

¹BEN ELMAATI. A : **Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC), facteurs de développement humain : cas de la région Méknès - Tafilalet au Maroc.**, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013, p. 152.

d'améliorer ou de maintenir la satisfaction des employés à l'égard des conditions de travail et de vie. Le bénéfice social mesure le degré auquel les objectifs sociaux ou socio-économiques sont atteints. Il s'agit par exemple de réduire l'absentéisme, de respecter les procédures de recrutement ou de formation. Les performances en termes d'efficacité seront évaluées par rapport à des indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont construits sur des bases de données industrielles ou administratives :

- ✓ 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.

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. « Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- ✓ Sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée ;
- ✓ La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- ✓ Sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
- ✓ L'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiquée ;
- ✓ Le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
- ✓ Le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté. »¹

En ce qui concerne la perte d'efficacité globale résultant d'un climat social dégradé, il convient de prendre en compte :

- ✓ La démotivation des salariés résultant d'un comportement, à leurs yeux inacceptables, venant de la direction. A cela s'ajoute le coût des malfaçons (résultant généralement de négligences, parfois volontaires), des petits accidents du travail et de l'absentéisme abusif ;

¹PERETTI. J M : **Ressources humaines**. 15^{ème} éditions, Vuibert,2016, p. 34.

- ✓ Les effets sur le turn-over. Une ambiance entrainera souvent le départ des meilleurs. En revanche, elle peut constituer une rente de situation qui incitera les médiocres à s'accrocher à la position qu'ils occupent ;
- ✓ Un climat social détérioré peut également se traduire par une perte d'efficacité collective (absence d'esprit d'initiative, coulage de la production, vols et malfaçons) et par des rigidités inutiles, fruits de compromis hâtivement négociés afin de mettre fin à un mouvement de grève et qui handicapent par la suite la capacité d'adaptation de l'entreprise ;
- ✓ Une perte de confiance des membres de l'encadrement et de la maîtrise qui auront mal vécu la crise, soit qu'ils se seront sentis excessivement exposés, soit qu'ils éprouveront de fortes difficultés à affirmer leur autorité dans la période post conflit, soit qu'ils estimeront être rendus injustement responsables, en partie ou en totalité, des événements qui auront affecté la vie de l'entreprise.

1.3. 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 de résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.¹

Cette approche est la plus souvent retenue : elle rapporte un résultat exprimé en termes de surplus dégagé, de richesse créée, de valeur ajoutée produite À l'effort consenti, apprécie en temps ou en coût du travail. Il s'agit de porter une appréciation économique sur l'efficience sociale de l'unité retenue

« L'efficience humaine d'une organisation est une notion relative qui traduit l'optimisation des coûts sociaux pour obtenir un résultat donné, généralement la maximisation du surplus économique de l'unité. »²

La performance peut être appréciée par niveaux comme illustre le tableau ci-dessous :

¹MARTORY. B: Op-cit, p. 231.

²MAHE. H : Gestion des ressources humaines dans les PME, édition Economica, 1999, p. 315.

Tableau N°07 : Niveaux de performance

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

Source : élaboré par nos soins sur la base de : ELBAQQALY. S.A., **Op-cit**, p. 154.

1.4. Mesure et pilotage de la performance sociale

La performance sociale s'apprécie à partir de la réussite sociale définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Pour ce faire, ça nécessite une fonction de la mesure de performance, regroupant :

- ✓ La gestion du personnel : augmenter les salaires, muter, accorder une promotion ... ; éliminer les mauvais responsables ou, au contraire, clairement identifier le personnel talentueux ;
- ✓ La politique de formation : ne pas avoir atteint un objectif peut être le signe d'un manque de connaissance technique ;
- ✓ L'inventaire des ressources en personnel compétent et fort potentiel.
- ✓ Le pilotage des performances humaines nécessite que :
 - ✓ Chaque salarié ait des objectifs de son service ou de son entreprise ; il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission ;
 - ✓ Chaque salarié ait des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible ;
 - ✓ Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances.

- ✓ Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits ;
- ✓ Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

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. « On demande alors au contrôleur de gestion (ou de gestion sociale) d'élaborer des indicateurs constituant un système d'information pour aider aussi bien les directeurs de ressources humaines que les directeurs généraux dans leurs décisions de pilotage social. »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 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. « La mesure de performance constitue un point de convergence entre une approche technique, représentée par l'étude, pour une unité de gestion, de résultats, marges ou ratios, et une approche humaine, psychosociologique, à travers la personne du dirigeant de l'unité évaluée. »³

Les indicateurs de type KPI (Key Performance Indicator), ont pour rôle de mesurer la performance et de faciliter le pilotage. Les indicateurs choisis orientent les actions à mettre en œuvre selon les axes de progrès et les objectifs fixés aux étapes préalables. C'est dire l'importance de les sélectionner avec soin.

Il est préférable de ne choisir qu'un nombre réduit d'indicateurs sans se focaliser uniquement sur les classiques indicateurs de productivité et de coût, ceux notamment que l'on

¹ALAZARD. C et SEPARI. S : **Contrôle de gestion, manuel et applications**, 2 éditions Dunod, 2010, p.50.

²IMBERT. J : **Les tableaux de bord RH, construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage**, éditions d'organisation, paris, 2014, p. 19.

³MIKOL. A et SOLOW. H : **Cas pratiques de comptabilité analytique, contrôle de gestion et budgets**, éditions Banque, paris, 1993, p. 229.

trouve dans des listes, articles, sites et ouvrages spécialisés. Ainsi, mesurer le taux de turn-over, l'ancienneté (fidélité), les coûts de formation engagés par salarié ou la productivité individuelle ne sera utile qu'à la condition que la mesure de ces grandeurs sert la mise en pratique de la stratégie.

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. Contrôle de gestion sociale et les principaux aspects sociaux

La mise en place d'un CGS va impacter plusieurs aspects sociaux, dans cette partie nous allons mettre l'accent sur les principaux points, à savoir : mesure d'effectif, masse salariale, rémunération, recrutement et formation.

2.1. Mesure des effectifs

« L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. »¹

Le tableau ci-après illustre les différents indicateurs d'effectif :

¹PERETTI. J. M: **op-cit**, p 110.

Tableau N°08 : Indicateurs d'effectif

Indicateur	Définition
Effectif total	Tous les salariés liés par un contrat de travail sont considérés comme une unité, y compris les salariés suspendus. Les salariés à temps partiel sont proratisés. Pour les intérimaires, en nombre moyen (moyenne par journée de travail)
Effectif total présent au 31/12/N	Les salariés au travail et salariés légalement tenus de s'assimiler aux salariés présents (congrés payés, congrés de formation, accidents du travail, congrés pour évènements familiaux).
Effectif permanent	Les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée à plein temps inscrits à l'effectif pendant N.

Source : élaboré par nos soins sur la base de : ELBAQQALY. SA, **Op-cit**, p. 128.

Ces indicateurs permettent notamment de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation.¹.

Vu la grande diversité des types de mesures des effectifs qui apportent une variété de résultats, et la diversité des modes d'observation ne facilite en aucun cas l'unicité de la mesure.

Cela a exigé la naissance du CGS qui consiste à poser clairement les définitions des types d'effectifs retenus puis à déterminer l'effectif qui servira de référence au processus budgétaire

On retiendra deux types de mesures qui conduisent à des résultats différents mais ayant chacun leur pertinence :

Les effectifs inscrits : représentatifs d'une approche légale traduisent les engagements de l'entreprise en termes de contrat de travail, c'est une mesure qui sera privilégiée par les services de RH.

¹MARTORY. B et CROZET. D : **Gestion des ressources humaines**, 2016, pp. 9, 42.

Les effectifs payés : représentatifs d'une approche légale économique ; ils traduisent les couts des salaires pour l'entreprise. Ce type de mesure sera naturellement privilégié par les contrôleurs de gestion et les financiers.¹

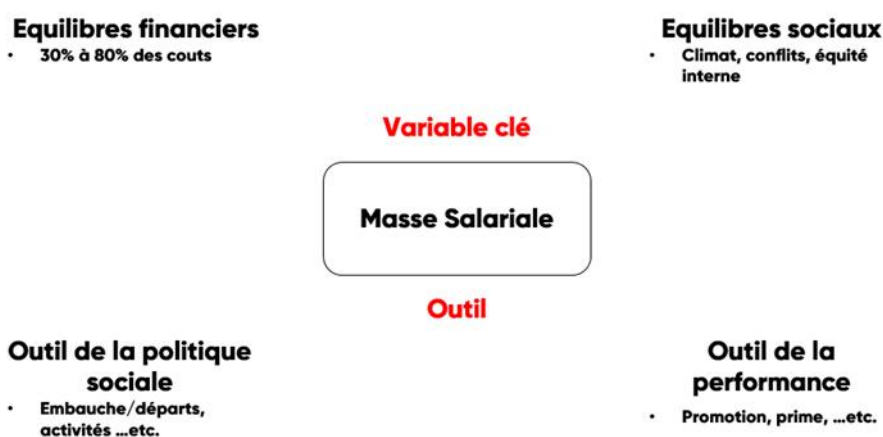
2.2. Masse salariale

« Pour Maîtriser la masse salariale, il est nécessaire d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise. L'évolution de la masse salariale dépend aussi des décisions managériales qui sont prises ou ont été prises par les dirigeants. »²

« Dans une conjoncture de forte concurrence, maîtriser les coûts salariaux devient un enjeu important sur le plan externe du positionnement commercial qu'interne à l'entreprise dans le cadre de négociation possible de salaires. »³

La masse salariale est un indicateur sensible, ses évolutions sont examinées attentivement par les responsables financiers, les responsables RH, les représentants du personnel, les observateurs externes, les actionnaires, etc. Il s'agit d'une variable stratégique du point de vue social, car elle rend compte des choix en matière de reconnaissance du travail et conditionne, plus ou moins directement, le niveau d'attractivité de l'entreprise, de fidélisation et de motivation des salariés. Nous détaillerons son importance par la figure ci-après.

Figure10 : Importance de la masse salariale dans la stratégie de l'entreprise



Source: MARTORY. (Bernard), **Op-cit** p. 101.

¹MARTORY. B : **Op-cit**, p. 153.

²QUINODON. B : **LA MASSE SALARIALE**, Juillet 2005 - Revue n°415-416.

³ALAZARD. C et SEPARI. S : **Contrôle de gestion, manuel et applications** 2^{ème} éditions Dunod,2010, p. 491.

Ce schéma regroupent les points suivants :

- **Equilibres financiers**

Dans les activités basées sur les Ressources Humaines, la M.S prend la part du lion des charges mensuelles ce qui nécessite un suivi pour éviter toute sorte de problèmes de trésorerie. Cela veut dire que la M.S a une influence sur l'équilibre financier de l'entreprise, les managers se trouvent donc dans l'obligation d'assurer une planification, une gestion pertinente et un suivi de la M.S sans négliger les autres engagements et de la politique financière de l'entreprise.

- **Equilibres sociaux**

La masse salariale est un élément clé d'une politique cohérente de « personnel MIX » on trouve son influence dans :

- ✓ Le climat social (l'image sociale interne et externe de l'entreprise) ;
- ✓ Le sentiment d'équité interne que peut engendrer la répartition salariale ;
- ✓ L'éclatement et la résolution de beaucoup de conflits qui trouvent leurs sources, directement ou indirectement, dans le niveau de la rémunération au sens large.

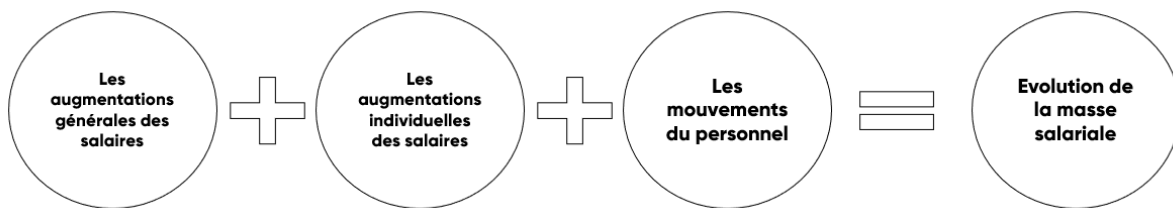
- **Outil de la performance**

Toutes les décisions importantes de la gestion sociale méritent d'être traduites préalablement en termes de masse salariale. Autrement dit, les choix de la politique sociale (embauche, départs, rémunération, évolution de l'effectif, ...etc.) sont liés à la masse salariale.

- **Outil de la politique sociale**

La quasi majorité des actions pour améliorer la performance, passent par l'évolution de la M.S, les promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance, et la compétitivité de l'entreprise s'expriment en manipulant cette variable.

L'évolution d'une masse salariale d'une année par rapport à l'autre doit tenir compte de différents phénomènes, comme illustre ce schéma :

Figure 11 : Différents phénomènes de l'évolution d'une masse salariale

Source : élaborer par nos soins sur la base de : ALAZARD. C et SEPARI. S, 2007, Contrôle de gestion, manuel et applications, édition dunod, p. 524.

1. Les augmentations de salaires dites générales, c'est-à-dire s'appliquant à tous les salariés
2. Les augmentations de salaires dites individuelles (mérite ou promotion) ;
3. Les mouvements de personnel en entrées (embauche) ou en sorties (départs en retraites, démission ou licenciement. »¹

Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.²

Le contrôle de gestion sociale assure que la charge la plus importante puisse être mieux suivie à travers les différents indicateurs qui pourraient se dégager et permettront de suivre l'incidence des variations de l'effectif des salariés (effet d'effectif) l'incidence des entrées et sorties de personnel, les changements catégoriels ou effet de structure.

La maîtrise de tous ces éléments concourt à la maîtrise de la masse salariale.

2.3. Rémunération

La rémunération est définie comme la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur.

La rémunération est un élément central de la politique des ressources humaine, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. 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 qu'entraîne une

¹ALAZARD. C et SEPARI. S : Contrôle de gestion, manuel et applications, édition dunod,2010, p. 524.

²BENOIT. G et FLORENT. N : Ressources humaines, 2^{ème} éditions,2014, p. 42.

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.

Grace à l'instauration du contrôle gestion sociale : La gestion des rémunérations permet de contrôler les évolutions et anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.

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 personnelle et suivant des procédures durant standard.

Le système de veille environnementale s'analysant comme un suivi permanent de paramètres significatifs des évolutions externes l'entreprise qui conditionnent l'évolution des rémunérations.

Ainsi, la cellule CGS veillera à la qualité de la rémunération qui sera mesurée par des ratios tels que celui de l'équité interne (contribution/rétribution), l'efficacité et la compétitivité externe par des techniques de benchmarking avec les entreprises évoluant dans le même secteur.

En matière de rémunération, le contrôle de gestion sociale se décompose en trois sous-ensembles :

- ✓ Contrôle de la politique de rémunération, impliquant l'évaluation de la politique de rémunération de l'entreprise et le respect de certains objectifs d'équilibre et de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;
- ✓ Le contrôle de la masse salariale, visant à étudier l'évolution des salaires et leurs implications financières ;
- ✓ Le contrôle du système de paie, qui traite des aspects techniques de l'administration de la paie (par exemple, les systèmes de calcul, de traitement et d'émission de la paie).

2.4. Recrutement

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

2.5. Formation

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

- L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs techniques
- 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.

3. Contrôle de gestion sociale et les dysfonctionnements sociaux

Le dysfonctionnement social est considéré comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés¹

3.1. Appréciation du climat social de l'entreprise

On peut définir le climat social dans une entreprise comme un indicateur qui permet d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés.

Autrement dit, il s'agit du ressenti qu'ont les salariés et les équipes dirigeantes par rapport aux conditions de travail et aux relations entre les salariés.

Plus concrètement, le climat social est un baromètre qui permet d'établir un diagnostic de l'état de la relation entre les salariés et leur travail. Il permet donc de mesurer la vie sociale dans l'entreprise.

¹CITEAUX.J-P, **gestion des ressources humaine : principe généraux et cas pratique**, Ed Armand colin, 4ème édition ,2002, p. 180.

Il est donc nécessaire de veiller à ce que le climat social soit tempéré afin de conserver un environnement de travail sain et efficace, tout en prenant en compte la santé morale des salariés.

La difficulté d'appréciation du climat social d'une entreprise est bien connue. Nous sommes au cœur d'un phénomène par essence multiforme et impalpable, un fait en dehors d'une mesure vérifiée et parfaitement objective. L'expérience du gestionnaire social, sa bonne connaissance de l'entreprise constituent à coup sûr des éléments de jugement tout à fait irremplaçables.

La mesure du climat social permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants et donc de prévenir ou corriger, tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche de l'entreprise. Il s'agit également d'un moyen incontournable pour détecter et appréhender d'éventuels risques psycho-sociaux.

C'est un acte de gestion qui a pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de son conduit.

Deux types de méthodes sont à la disposition du contrôleur de gestion sociale, soit en effectuant des entretiens pour mesurer la perception des collaborateurs sur tel ou tel aspect de la vie sociale ou de la politique de l'entreprise, soit en se tournant vers l'analyse des indicateurs sociaux. L'idée est de suivre la variation d'indicateurs, c'est-à-dire centrer l'analyse sur les ruptures

3.2. Absentéisme

« L'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication. »¹

L'absentéisme est un dysfonctionnement social qui peut être un problème sérieux dans les entreprises puisqu'il implique souvent des coûts sociaux et monétaires élevés. Avant, en

¹MARTORY.B et CROZET. D : Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, édition Dunod, paris, 2016, p.192.

effet, l'absentéisme n'était appréhendé que du côté comptable, aujourd'hui les directions des ressources humaines s'intéressent de plus en plus à la dimension sociale de l'absentéisme.

L'absence au travail induit des coûts élevés à l'organisation et à la société. Ces coûts se traduisent par des pertes de productivité et de revenu, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et de la santé et enfin, un accroissement des coûts de main d'œuvre. Il peut entraîner d'autres effets négatifs tels une réduction du rythme de production, une accumulation du travail, des pressions additionnelles sur les autres travailleurs, une augmentation des risques d'accidents, des retards sur les échéanciers et une baisse de la qualité du travail

C'est une notion assez complexe qui nécessite des modalités de suivi et de mesure multiples et différentes selon les objectifs de la direction des ressources humaines.

Le rôle du contrôle de gestion sociale pour ce dysfonctionnement est de mettre en évidence les indicateurs de mesure et de proposer des axes d'amélioration

Différents indicateurs de l'absentéisme peuvent être identifiés, l'ensemble de ces derniers est généralement intégré dans un tableau de bord RH. On pourra y retrouver :

- ✓ Nombre de journées d'absence ;
- ✓ Nombre de journées théoriques travaillées ;
- ✓ Nombre de journées d'absence maladie ;
- ✓ Répartition des absences pour maladie selon leur durée ;
- ✓ Nombre de journées d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle.
- ✓ Nombre de journées d'absence pour maternité ;
- ✓ Nombre de journées d'absence pour congé autorisé ;
- ✓ Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

3.3. Turn-over

Les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.¹

¹MARTORY. B et CROZET. D : **Op-cit**, p. 213.

Dans le cadre de sa GRH, l'entreprise doit définir ses choix en termes de turnover : un taux de turnover élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux et peut présenter des avantages citant par exemple qu'il peut limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel.

Toutefois le turnover représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

Le contrôle de gestion sociale permet de mesurer et d'apprécier la proportion de renouvellement des salariés dans une entreprise chaque année ce qui permet d'avoir une idée de l'ampleur des mouvements de personnel dans l'entreprise ou l'organisation. Cet indicateur est la plupart du temps d'abord perçu comme le révélateur du climat social dans l'entreprise.

3.4. Conflits sociaux

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport » Si le conflit est permanent, cela suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement en état d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.¹

Un conflit social est une situation dans laquelle les individus ou les groupes s'affrontent dans des objectifs opposés. L'objet de tout conflit est de modifier le rapport de forces existant entre les parties

On peut distinguer deux caractéristiques de conflits :

Le conflit ouvert : conflit exprimé et visible, les acteurs du conflit se sont exprimés sur leur point de divergence et s'affrontent pour faire valoir leurs propositions.

Le conflit latent ou larvé : conflit non exprimé, caractérisé par un sentiment de malaise. Il n'y a pas eu de confrontation directe.

Afin de prévenir des conflits et dans le cadre de CGS l'entreprise effectue une veille sociale et grâce à l'étude des indicateurs sociaux.

¹ MARTORY. B et CROZET. C : **Op-cit**, p. 217.

La veille sociale interne consiste à réunir des indicateurs probants pour mesurer la qualité des relations entre les salariés et l'entreprise et entre les salariés eux-mêmes.

Ceci permet de détecter les risques de naissance d'un conflit et de l'éviter.

Cette veille peut se faire de trois manières. Les résultats peuvent être consignés dans le tableau de bord RH, on parle alors de baromètre social.

1. **L'étude des indicateurs sociaux** (taux d'absentéisme, turnover, fréquence des accidents de travail...)
2. **Les entretiens individuels** (conditions de travail, inquiétude sur d'éventuels changements...)
3. **Les enquêtes de climat social** (réalisable par l'entreprise à tout moment)

3.5. Accidents de travail

Comme pour les autres types de dysfonctionnements, Les accidents du travail entraînent une perturbation et peut être envisagé comme indicateur qui reflète le mauvais état du système social de l'organisation qui le supporte.

Les accidents qui affectent les salariés peuvent avoir quatre types d'origine :

- ✓ L'existence de produits présentant un caractère dangereux
- ✓ L'utilisation des machines et équipements
- ✓ La mise en œuvre des processus de production
- ✓ L'activité des salariés eux-mêmes

Les accidents induisent des coûts directs et indirects, mais aussi une désorganisation des services, un stress supplémentaire pour les agents et l'encadrement, et au final une détérioration du service rendu à l'utilisateur. Le CGS intervient pour les analyses de manière adéquate afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent, ainsi qu'il sert à traiter les dysfonctionnements qu'ils mettent en lumière.

Conclusion du chapitre

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et davantage concurrentielle a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale et de prendre en considération la performance sociale d'une organisation autant que la performance économique et financière.

Dans ce chapitre, plus précisément dans la première section nous avons essayé de développer les outils du contrôle de gestion sociale tels que les concepts de tableau de bord sociaux, le bilan social, la grille d'évaluation des compétences et la comptabilité analytique sociale comme nous avons dressé également les caractéristiques des budgets et le système d'information RH.

Dans la deuxième section nous avons montré comment le CGS introduit des changements dans les organisations et influencent par conséquent la performance dans l'entreprise.

A cet effet, les entreprises qui ont compris l'importance de développer leurs actifs immatériels, doivent avoir un système de contrôle de gestion sociale, afin d'en tirer une performance à long terme ainsi qu'un avantage concurrentiel.

Chapitre III :

Etude empirique au sein de la SPA FADERCO

Introduction du chapitre

Après avoir abordé l'aspect théorique de notre sujet d'étude, nous tenterons dans ce chapitre de projeter ces acquis théoriques sur la réalité pratique de l'entreprise « SPA FADERCO » en tant qu'entreprise productive qui cherche à renforcer sa position sur le marché et à augmenter ses profits. Ceci l'oblige à prêter attention à ses ressources humaines et à les développer, car ils sont considérés comme source d'excellence et de créativité. De ce fait, nous allons mettre l'accent sur la réalité du contrôle de gestion sociale au sein de cet organisme, ainsi nous cherchons à savoir de quelle façon cette discipline est exercée.

Pour mener à bien notre travail nous avons structuré ce chapitre comme suit :

- **Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil
- **Section 2** : Pratiques du CGS au sein de l'entreprise SPA FADERCO

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise qui nous a reçus entant que stagiaires, à savoir : SPA FADERCO. Les informations et les chiffres exposés, dans ce cadre, sont tirés des documents fournis par notre organisme d'accueil ainsi que leur site web.

1. Généralités sur la SPA FADERCO

Nous présenterons dans ce point l'organisme d'accueil SPA FADERCO, à travers son historique, sa fiche technique, ses missions et objectifs, ses valeurs et son organigramme.

1.1. Historique

Société par Actions (SPA), FADERCO est avant tout une entreprise familiale. Fondée en 1986, elle n'a eu de cesse depuis lors de diversifier ses offres en maximisant les intrants locaux. Son histoire résulte de l'accomplissement de projets industriels d'envergures et de lancements de produits adaptés. Tout ceci est rendu possible grâce à une écoute constante des besoins des consommateurs et des impératifs du marché.

FADERCO a commencé avec les cotons tiges et l'hygiène féminine qui furent les premières activités développées en 1986. Elle a poursuivi son expansion avec l'introduction des couches bébés en 2000, les rendant accessibles à tous. Aujourd'hui, elle est le leader national en hygiène féminine avec une offre large composée de 14 produits permettant d'assurer le confort quotidien de 12 millions de femmes, ainsi que leader du marché avec plus de 820 millions de couches produites chaque année.

FADERCO est en constante évolution et la production entièrement nationale a toujours été au cœur de sa réflexion stratégique. La marque Uni-form, spécialisée dans les produits d'incontinence pour adultes et alèses de lit, en est le meilleur exemple : trois ans ont en effet suffi à FADERCO pour atteindre 100% de couverture nationale en matière d'incontinence adulte. Cette réflexion basée sur le long terme, a également poussé à produire localement, depuis 2015, la pâte à papier nécessaire à la transformation et à la production de la majorité de ses produits.

Elle s'est développée avec une croissance soutenue tout au long de ces 30 dernières années. Aujourd'hui, avec 1 600 collaborateurs, 11 marques réparties dans 7 domaines


d'activités stratégiques et 2 filiales, FADERCO poursuit son aventure et continue à apporter ses produits de qualité à tous.

Depuis sa création, FADERCO n'a qu'un but : placer le client au cœur de ses préoccupations, de ce fait, elle fait de la logistique et de la distribution sa priorité. Pour cela, la marque a créé en 2011 une société spécialisée dans la distribution, Difex, afin de répondre aux besoins grandissants des consommateurs tout en poursuivant l'élan naturel du groupe vers plus de proximité. Difex dispose ainsi de 4 plateformes de distribution à : Alger, Sétif, Constantine et Oran. Elle couvre dès lors plus de 25 000 points de vente tout en employant plus de 350 personnes. Alors que le site de production de Warak, spécialisé dans la production de ouate de cellulose (pâte à papier), a vu le jour en 2015 ; FADERCO a pris l'initiative de créer la même année la filiale Injazat, spécialisée quant à elle dans la réalisation et gestion de projets en bâtiment pour FADERCO.

1.2. Fiche technique de la SPA FADERCO

Le tableau suivant présente une fiche technique contenant diverses informations sur l'entreprise FADERCO :

Tableau N°09 : Fiche technique de la SPA FADERCO

Nom	FADERCO
Forme juridique	Société Par Actions (SPA)
Adresse	Route n ° 22, la zone industrielle d'Eucalyptus, vers Larbaa – Algérie
Logo	
Secteur d'activité	La production et la commercialisation de produits d'hygiène
Site web	https://faderco.dz/fr/
Nombre de salariés	2.075 salariés décomposés comme suit : 1.280 à Alger, 647 Sétif 01, 67 Sétif 02, 81 Sétif 03

Source : élaboré par nos soins sur la base du site web : <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 19/04/2022 à 00:08.

1.3. Stratégie de FADERCO :

Comme la plupart des entreprises productrices, FADERCO vise à se positionner en tant que leader dans son domaine d'activité. Cela ne peut se faire que par l'interaction de toutes ses ressources matérielles, financières et humaines pour atteindre ses objectifs stratégiques qui sont répartis dans toutes ses structures pratiques.

En ce sens, les principaux objectifs de l'entreprise sont à leur tour divisés en objectifs pratiques pour chaque direction séparément, ce qui sert finalement à atteindre ces objectifs stratégiques.

1.4. Missions et objectifs de la SPA FADERCO

La SPA FADERCO a pour principales missions de¹ :

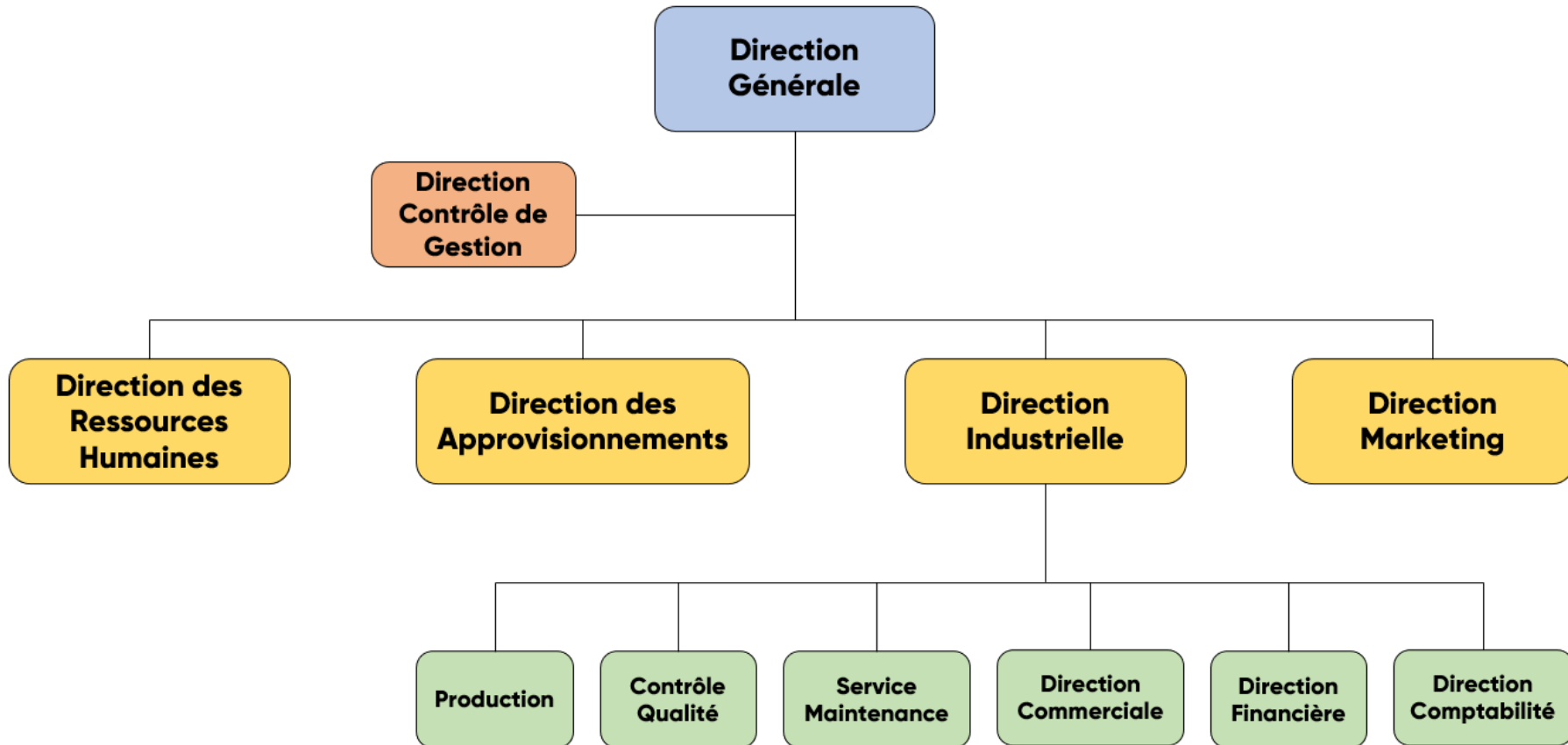
- ✓ Rechercher le meilleur produit pour chaque besoin d'hygiène corporelle ;
- ✓ Faire preuve d'innovation, de ténacité et de don de soi ;
- ✓ Fournir un produit compatible répondant aux normes internationales ;
- ✓ Développer une énergie sans pareil pour améliorer en permanence nos produits ;
- ✓ Conserver son leadership en améliorant la qualité de ses produits ;
- ✓ Préserver l'image de marque ;
- ✓ Placer la satisfaction des consommateurs au cœur de ses préoccupations ;
- ✓ Renforcer les relations de confiance avec les clients en fournissant de nouveaux produits ;
- ✓ Identifier et considérer les besoins et attentes des parties prenantes ;
- ✓ Maintenir les employés et assurer un environnement de travail favorable à la fidélisation.

¹ Site web <https://faderco.dz/fr/>, consulté le 19/04/2022 à 00:27.

1.5. Structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO

La figure ci-après représente l'organigramme général d la SPA FADERCO :

Figure 12 : Organigramme de FADERCO



Source : élaboré par nos soins sur la base de : Un document interne de l'entreprise.

Après avoir présenté l'organigramme, nous allons faire une interprétation des différentes directions :

- **Direction Général** : il est chargé d'assurer la coordination entre les différentes directions et de les conduire vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Direction des Ressources Humaines** : Elle Veille de fournir les ressources humaines nécessaires à la continuité de l'activité de l'institution, ainsi que ses différentes directions, en conduisant ses ressources, en les développant et en les créant en réponse aux exigences du marché.
- **Direction des approvisionnements** : elle fournit les ressources primaires nécessaires au processus de production, ainsi que les pièces de rechange pour les machines et toutes les relations extérieures de l'institution (fournisseurs).
- **Direction Marketing** : elle étudie le marché pour faire correspondre les caractéristiques des produits avec les exigences du marché ainsi que pour concurrencer les produits similaires, et cherche également à introduire les produits de l'entreprise en faisant la publicité de différents types.
- **Direction Industrielle** : Elle supervise toutes les étapes de la production à travers ses subdivisions :
 - **Production** : sous la supervision de responsables de la production qui veillent sur le processus de production à toutes ses étapes, répartissent les tâches entre les travailleurs au niveau des lignes de production, répondent aux demandes des clients et leur fournissent quantitativement et qualitativement.
 - **Contrôle de la qualité** : le responsable du contrôle de la qualité s'assure que les produits résultant du processus de production sont conformes aux normes de qualité fixées par la direction de la Société ainsi qu'aux normes de santé et de qualité par le biais d'un groupe de moniteurs au niveau de toutes les lignes de production ainsi qu'au niveau des laboratoires présents dans tous les complexes de la Société.
 - **Service Maintenance** : Il prend en charge la sécurité des outils de production des machines et autres dysfonctionnements et les réparer si cela arrivait.
 - **Direction commerciale** : Elle vise à livrer les produits de l'entreprise aux clients sur le territoire national à travers un réseau de distribution composé de grossistes et de détaillants.
 - **Direction de la comptabilité** : elle enregistre la comptabilité de toutes les opérations de l'institution, y compris l'achat, la vente et le financement.

- **La direction des finances** : elle met à disposition les moyens financiers nécessaires à la continuité de l'activité des différentes directions, surveille également la santé financière de l'institution et soumet des rapports à cet égard.

Remarques :

- ✓ Le positionnement de la direction comptabilité et la direction financière et leur appartenance à la direction industrielle, réduit la fiabilité des activités de ces directions. Il doit y avoir une Direction Finance et Comptabilité (DFC) liée directement à la Direction Générale, chose qui permet à cette dernière de consulter les documents comptables directement sans intermédiaire.
- ✓ La direction commerciale a pour but de livrer les produits, de ce fait elle doit être liée à la direction marketing et non pas à la direction industrielle, car la distribution fait partie du marketing.
- ✓ Le contrôle de gestion est lié directement à la Direction Générale, ce qui lui permet d'exercer le contrôle de toutes les directions de l'entreprise sans aucune influence.

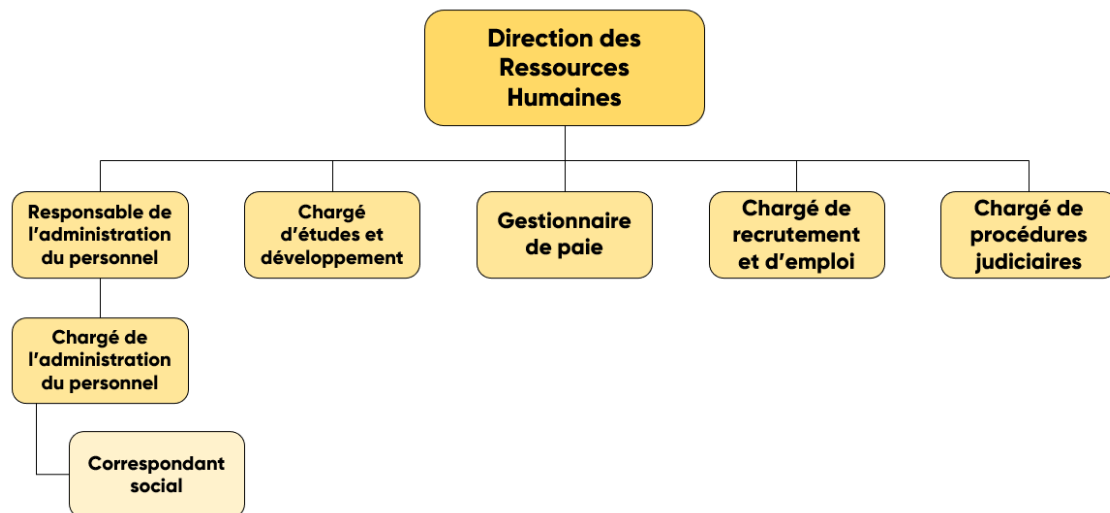
2. Présentation de la direction des ressources humaines et la direction du contrôle de gestion

Dans ce présent mémoire, nous avons besoins de déterminer les personnes chargées des pratiques du CGS au sein de FADERCO. Pour ce faire nous allons présenter les organigrammes des deux directions à savoir : la Direction des Ressources Humaines et la Direction Contrôle de Gestion, qui nous paraissent impliquées :

2.1. Structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines :

La figure ci-après représente l'organigramme de la direction des ressources humaines (DRH) au sein de FADERCO :

Figure 13 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : élaboré par nos soins sur la base de : Un document interne de l'entreprise.

Après avoir présenté l'organigramme, nous allons faire une interprétation synthèse des différents responsables et chargés de cette direction :

Directeur des ressources humaines : veille au respect de la législation du travail, des règlements internes, des rapports à la haute direction et de la mise en œuvre des procédures opérationnelles pour les gérer ainsi que des interférences avec les mutations, promotions et licenciements.

Responsable de l'administration du personnel : il est le deuxième directeur du département des ressources humaines, il assure la gestion administrative des salariés conformément à la réglementation en vigueur, assurer le classement correct des dossiers administratifs des salariés, assurer le suivi des congés et préparer les congés annuels, veiller au respect du droit du travail et du règlement intérieur de l'organisation ... etc.

Chargé d'études et développement : Il accompagne, conçoit, gère et contrôle les projets liés aux ressources humaines revus par rapport aux autres métiers ou services de l'entreprise, et analyse également les activités et opérations liées aux ressources humaines. Il se charge également de construire des projets stratégiques pour les ressources humaines en

définissant les objectifs de planification de l'emploi, de la formation et du parcours professionnel des ressources humaines ...

Chargé des procédures judiciaires : Le chargé des procédures judiciaires doit assurer le contrôle juridique de l'entreprise et suivre la réglementation en vigueur, veiller à l'application des textes juridiques par les intérêts de l'institution, élaborer des stratégies de prévention et de résolution des conflits, fournit des avis sur les questions juridiques soulevées par les différentes structures de l'entreprise, fournir des conseils concernant toutes les questions ou problèmes soulevés après avoir consulté l'administration publique.

Chargé de recrutement et d'emploi : Il identifie et analyse les besoins de l'organisation par rapport au personnel, participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'emploi et assure l'intégration des nouveaux collaborateurs, Organisation des formations, suivi de la période d'essai, etc.

Gestionnaire de paie : Recueillir et calculer les éléments de base des salaires (Congés payés, heures supplémentaires, maladie, absence et récompenses), Assurer le paiement des salaires, maintenir le registre légal des salaires, la paie... etc.

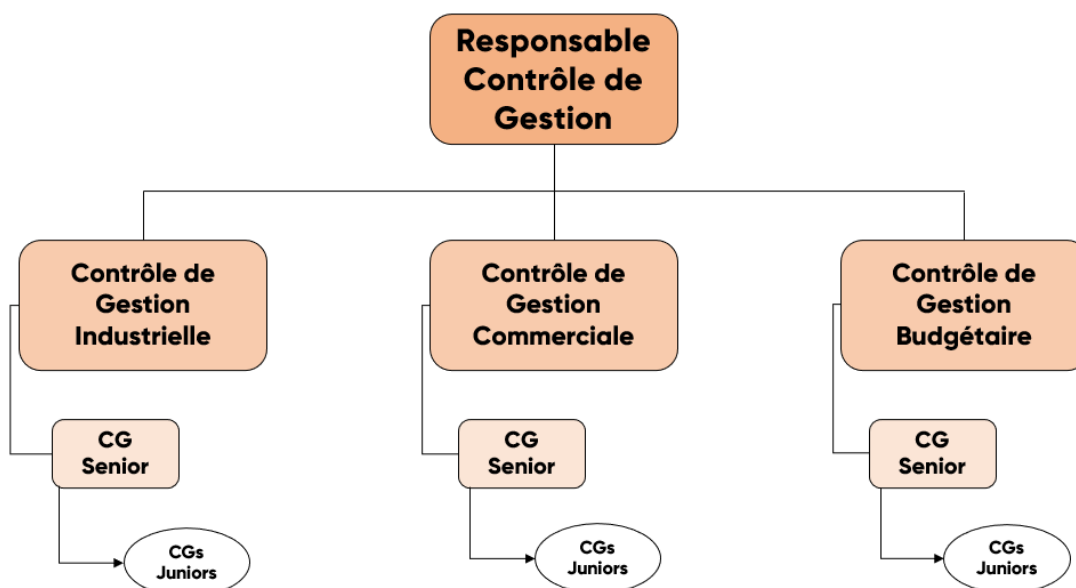
Chargé de l'administration du personnel : Il contribue à la gestion administrative des ressources humaines conformément à la réglementation en vigueur en éditant les contrats de travail, les décisions et les certificats de travail, organisation des dossiers administratifs des travailleurs, gestion du temps et suivi des congés, suivi du processus d'entrée et de sortie des travailleurs ... etc.

Correspondant Social : Recevoir les dossiers des nouveaux salariés, assurer la sécurité sociale conformément aux procédures établies dans l'entreprise, assurer le suivi des activités sociales, garder les plaintes liées aux congés de maladie, gardez le dossier de la carte chifa, gestion et suivi des allocations familiales, suivi des dossiers liés à la carte de chifa, préparation et suivi des dossiers de retraite ... etc.

2.2. Structure organisationnelle de la Direction du Contrôle de Gestion

La figure ci-après représente l'organigramme de la direction du contrôle de gestion (DCG) au sein de FADERCO :

Figure 14 : Organigramme de la Direction du Contrôle de Gestion



Source : élaboré par nos soins sur la base de : Un document interne de l'entreprise.

Responsable contrôle de gestion : détient le contrôle entier de l'entreprise, il veille également à consolider les travaux des trois services subordonnés, ainsi il élabore les rapports périodiques en faveur de la direction générale.

Contrôle de gestion industrielle : occupe la mission de contrôler les activités de la direction industrielle (processus de production, coûts liés à la production), ainsi qu'établir les plans de production annuels et veiller à leur suivi.

Contrôle de gestion commerciale : occupe la mission de contrôler les activités de la direction commerciale (processus de commercialisation, coûts liés à la commercialisation), ainsi qu'établir les plans commerciaux annuels et veiller à leur suivi.

Contrôle de gestion budgétaire : détient le budget entier de l'entreprise, il valide ou refuse ou corrige les budgets des diverses directions, il veille à la réalisation du budget annuel ainsi que son suivi.

D'après l'organigramme, nous pouvons constater qu'il n'existe pas une structure CGS au sein de FADERCO. Nous allons essayer, dans la deuxième section de ce chapitre, de justifier

les causes de l'absence d'une telle structure, et découvrir la place qu'occupe le CGS dans cette entreprise.

Section 02 : Pratiques du contrôle de gestion sociale existantes au sein de l'entreprise-FADERCO

Dans cette section, nous allons présenter la place qu'occupe le CGS au sein de FADERCO, et ce à travers l'interprétation des données recueillies lors des entretiens, ainsi que l'analyse des documents internes à l'entreprise ; Par la suite, nous allons proposer quelques suggestions que nous trouvons utiles qu'elles soient adaptées au sein de la direction RH.

1. Démarche méthodologique suivie

Dans le cadre de cette recherche, la méthode qualitative est de mise, cette dernière va nous aider à comprendre, apporter des explications et répondre à la problématique : « **Comment le contrôle de gestion sociale se positionne au sein de FADERCO ?** » Le but est d'exploiter chaque réponse donnée, et de voir si certaines réponses convergent en fonction des fondements théoriques et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponses aux sous questions qui découlent de la problématique, qui sont les suivantes :

- Pourquoi il n'existe pas une structure CGS ?
- Quelles sont les tâches effectuées dans le cadre du CGS ?
- A quel degré de profondeur ces tâches sont-elles accomplies ?
- Quels seraient les enjeux de la mise en place d'une structure CGS ?

Ainsi, nous allons essayer d'analyser la place qu'occupe le CGS dans l'entreprise à travers l'analyse des éléments suivants : sa place dans l'organigramme, les tâches qu'il accomplit et le degré de profondeur dans leur exécution, les chargés de ces tâches, les outils utilisés ainsi que ses apports.

Les outils de collecte des données utilisés dans le cadre de cette étude qualitative sont la recherche documentaire : analyse des documents fournis par l'entreprise ainsi que les entretiens. Ces derniers sont conduits au près d'un échantillon via un guide d'entretien regroupant l'ensemble des questions à poser lors de l'entretien, il est structuré selon le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif), dans le cas de notre étude les entretiens menés sont semi-directifs.

Dans ce qui suit, nous allons expliquer d'avantage l'échantillon de l'étude ainsi que le guide d'entretien utilisé.

1.1. Description de l'échantillon de l'étude

Pour notre étude, et en raison de l'absence d'une structure CGS au sein de FADERCO, l'échantillon s'est naturellement constitué à partir de la direction des ressources humaines (DRH) ainsi que de la direction du contrôle de gestion (DCG), vu que le CGS est une discipline positionnée à la croisée de la gestion financière et de la gestion de la performance des ressources humaines.

La sélection des interviewés n'a pas été fondée sur une base fortuite ; en effet, nous étions bien conscients de l'importance du choix que nous avons à faire, car la pertinence des informations collectées dépendait, en grande partie sur ça. En raison de l'emploi du temps chargé des employés, nous avons choisi de mener un entretien semi-directif avec les acteurs clés, à savoir : le responsable du développement des ressources humaines et le responsable du contrôle de gestion commerciale qui ont accepté de répondre à nos questions au moment de l'étude, de même nous nous sommes vus contraints d'accorder plus d'importance aux questionnements majeurs pouvant répondre en manière efficace à notre problématique.

Les entretiens ont été menées durant le mois de mars 2022 dans les bureaux des principaux concernés (interviewés), durant leurs heures de travail. De ce fait, nous n'avons pas pu réaliser des entretiens plus longs afin de ne pas provoquer une situation de gêne. Pour ces différentes raisons, les entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure.

Le tableau ci-après, illustre le déroulement des entretiens de notre recherche :

Tableau N° 10 : la population interviewée

Date	Type d'entretien	L'interviewé	Durée	Lieu	Thématique
08-03-2022	Face à face individuel	Responsables du développement RH	1h	Salle de réunion	Introduction au thème + thématique 01
13-03-2022	Face à face individuel	Responsables du développement RH	1h 20 min	DRH	Thématique 01
17-03-2022	Face à face individuel	Responsables du développement RH	1h10min	DRH	Thématique 02
22-03-2022	Face à face individuel	Responsables du développement RH	1h5min	Bureau responsable de développement RH	Thématique 02
22-03-2022	Face à face individuel	Responsables contrôle de gestion commerciale	45min	Salle de réunion	Thématique 03
28-03-2022	Face à face individuel	Responsables du développement RH	1h 10 min	DRH	Thématique 02+03
		Totale	6h35min		

Source : élaboré par nos soins

1.2. Description du guide d'entretien utilisé

Afin de mener à bien nos entretiens, nous avons jugé bon d'élaborer un guide d'entretien. Ce dernier est un guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs. Il regroupe les questions à poser ou les thèmes à

évoquer lors d'un entretien de recherche. Il offre également un cadre général à l'entretien et permet de le structurer. Son contenu est composé d'une introduction à l'étude menée, de renseignements sur la personne interrogée et d'une liste de question ou de thèmes à aborder lors de l'entretien, celui-ci prend la forme d'une liste de questions ou d'un tableau.

Avant de présenter notre guide et son contenu, il est nécessaire d'expliquer la méthode utilisée pour le mettre en place. Elle contient trois parties, à savoir : Introduction, Centre du thème, Conclusion.

Lors de la phase d'introduction, dont le but est de construire un climat de confiance, nous avons remercié les répondants pour leur coopération, par la suite nous avons présenté l'idée générale du thème en assurant l'anonymat des réponses, puis nous avons expliqué comment les données seront utilisées. Lors de l'étape de centrage du thème, nous avons abordé les questions principales, dans le but de répondre à notre problématique. Nous avons remarqué chez les répondants une certaine aisance à s'exprimer sur notre thème.

Lors de l'étape de clôture, nous avons posé des questions pour conclure l'entretien après avoir collecter les données.

Le guide d'entretien relatif à notre étude est composé de 03 volets comme le démontre l'annexe N° 01. Ces volets sont composés d'items qui sont des questions classées de manière à toucher la problématique et y répondre. Elles sont inscrites dans un ordre logique et utile pour mener un entretien semi-directif.

Les questions posées sont pour la plupart ouvertes de façon à pouvoir collecter un maximum de données et à relancer la personne interrogée si cela s'avère être nécessaire.

2. Analyse du corpus de données :

Après avoir présenté la démarche méthodologique suivie, nous allons analyser, dans cette partie, les données collectées. La retranscription des données a été faite sur la base des notes que nous avons pris durant les entretiens. Il est à signaler, qu'après chaque entretien, nous faisons une synthèse des verbatim pour ne pas perdre aucun détail. En ce qui concerne l'analyse de données, elle est faite d'une façon manuelle tout en appuyant sur les fondements théoriques.

Nous avons divisé le corpus de données en trois (03) thématiques, chaque thématique se compose d'un ensemble d'items, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 11 : Thématiques et items traités

Thématique	Items
Thématique 01 : perception du facteur humain	<ul style="list-style-type: none"> - Item 01 : importance accordée au facteur humain. - Item 02 : nouvelles pratiques et outils pour la fonction RH. - Item 03 : intérêt d'intégrer de nouveaux outils.
Thématique 02 : la place du contrôle de gestion sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Item 04 : manque de structure contrôle de gestion sociale. - Item 05 : ajout d'une structure contrôle de gestion sociale. - Item 06 : enjeux de l'ajout d'une structure contrôle de gestion sociale.
Thématique 03 : outils du contrôle de gestion sociale existants et envisageables dans le futur	<ul style="list-style-type: none"> - Item 07 : tableau de bord social. - Item 08 : bilan social. - Item 09 : <i>reporting</i> social. - Item 10 : démarche budgétaire. - Item 11 : système de rémunération. - Item 12 : équité interne et la compétitivité externe en rémunération. - Item 13 : analyse des coûts RH. - Item 14 : apports des outils existants. - Item 15 : outils envisageables dans le futur.

Source : élaboré par nos soins.

2.1. Analyse de la thématique 01 : Perception sur l'importance du facteur humain

La première thématique porte sur le facteur humain, nous allons essayer de comprendre à quel degré ce facteur est important pour FADERCO, et ce à travers l'analyse des trois (03) items suivants :

- Item 01 : importance accordée au facteur humain.
- Item 02 : nouvelles pratiques et outils pour la fonction RH.
- Item 03 : intérêt d'intégrer de nouveaux outils.

Item 01 : importance accordée au facteur humain

D'abord pour entrer dans le vif de notre sujet, nous voulions savoir le degré d'importance accordé au facteur humain par les entreprises en générale selon le point de vue de responsable de développement RH et au sein de SPA FADERCO en particulier.

L'exploitation des verbatim exposés, ci-dessous, montre qu'en général les entreprises accordent une grande importance au facteur humain, vu que la performance n'est plus liée uniquement au volet financier, c'est pour cette raison que les ressources humaines doivent être valorisées. Cette importance est traduite sous forme de veille sur le développement des collaborateurs et en utilisant leurs compétences.

« Oui bien entendu, au fil du temps l'individu est devenu au centre des préoccupations des gestionnaires et des dirigeants et de leurs stratégies. L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains qui permettent son existence première. Étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, nous devons mesurer leur contribution, d'ailleurs c'est le cas pour notre entreprise, nous considérons le facteur humain comme un facteur clé du succès, c'est pour cette raison qu'on sélectionne nos collaborateurs attentivement lors des recrutements suivant un processus précis ». (Responsable X).

« Donc on s'accorde à dire que les ressources humaines font la force de l'entreprise, et afin d'accroître la productivité il est important de les valoriser, car elles représentent une partie significative de l'entreprise ». (Responsable X).

*La fonction RH est devenue un levier de **performance** et **d'innovation**. Nous avons transformé l'idée que le personnel est un "moyen" et un coût en une idée de source de progrès et de richesse, le défi consiste à retenir et développer le capital humain sur le long terme en*

accompagnant les collaborateurs de manière individuelle, en analysant leurs besoins et en utilisant au mieux leurs compétences ». (Responsable X).

Item 02 : nouvelles pratiques et outils pour la fonction RH

Dans ce deuxième item, nous avons voulu connaître le degré d'adaptation des outils et pratiques RH au sein de FADERCO.

L'exploitation des résultats des entretiens effectués ont fait ressortir que vu l'importance accordé au facteur humain, cela donne un besoin d'adapter les pratiques RH existants et d'opter pour de nouveaux outils.

« Nous avons certainement besoin d'adapter nos méthodes de travail afin de gagner en flexibilité. De plus, les outils RH doivent perpétuellement évoluer au fil du temps pour suivre l'évolution de la stratégie et rester au plus proche des objectifs business ». (Responsable X).

Mais aussi, FADERCO veille au pilotage RH en optant pour les meilleurs techniques, méthodes et pratiques possibles selon le besoin, afin d'atteindre un double objectif à savoir l'amélioration de la performance sociale ainsi que l'épanouissement des collaborateurs.

*« Vous devez savoir que le pilotage RH est une démarche continue ayant pour objectif principal le bon développement et la croissance favorable de l'entreprise, le tout dans un environnement sain et dans une perpétuelle quête d'amélioration, cette dernière permet de valoriser la fonction et de renforcer sa crédibilité auprès des différents interlocuteurs internes et externes. **Ainsi que** ça permet de mettre en place des processus clairs. Les employés sont ainsi plus épanouis et donc plus efficaces »*. (Responsable X).

Item 03 : intérêt d'intégrer de nouveaux outils

Cet item a pour but de comprendre l'intérêt de l'intégration de nouveaux outils, et dans quelle mesure cela va aider l'entreprise.

Le résultat dégagé, d'après le verbatim ci-après, affirme qu'afin de réaliser la stratégie RH, avoir une bonne maîtrise des RH ainsi qu'un pilotage efficient, il est primordial d'intégrer de nouveaux outils pour le pilotage RH.

*« Intégrer des nouveaux outils et développer nos pratiques RH, va nous aider mener à bien notre stratégie RH, il est important de disposer des bons outils qui permettent une maîtrise rapide, simplifiée et sécurisée pour un **pilotage efficient du capital humain** : c'est un véritable levier qui va accompagner la croissance de notre entreprise »*. (Responsable X).

2.2. Analyse de la thématique 02 : la place du contrôle de gestion sociale

La deuxième thématique est consacrée pour savoir la place du contrôle de gestion sociale au sien de FADERCO. Pour ce faire, nous allons évoquer trois (03) items en l'occurrence :

- Item 04 : manque de structure contrôle de gestion sociale.
- Item 05 : ajout d'une structure contrôle de gestion sociale.
- Item 06 : enjeux de l'ajout d'une structure contrôle de gestion sociale.

Item 04 : manque de structure contrôle de gestion sociale

Dans un premier item, nous voulions justifier le manque d'une structure CGS dans l'organigramme de FADERCO selon le point de vue du responsable du contrôle de gestion commerciale.

L'analyse de l'entretien effectué a expliqué que le manque de la structure CGS dans l'organigramme de FADERCO revient au manque du besoin d'une telle structure, ainsi les activités RH sont bien gérées.

« On ne manque jamais d'intérêt par rapport à une discipline qui sert à faciliter le pilotage ainsi que les prises des décisions et qui permet d'améliorer la performance. Nous sommes pour n'importe quelle technique, outils ou démarche qui servira notre bien-être. Mais actuellement nous n'avons pas senti un besoin d'intégrer cette discipline à notre structure organisationnelle, car notre département RH (collaborateurs, pratiques et outils utilisé ...) nous suffit largement pour un pilotage efficace et cela est manifesté la performance de notre entreprise ainsi que nos résultats. » (Responsable Y).

Item 05 : ajout d'une structure contrôle de gestion sociale

Ce deuxième item sert à comprendre les conditions pouvant pousser FADERCO à ajouter une structure CGS.

Le responsable du contrôle de gestion commerciale affirme, d'après le verbatim en-dessous, que l'intégration d'une structure CGS au sein de FADERCO dépend de la naissance de besoin, dans le cas où l'entreprise développe ses activités et devient un groupe industriel par exemple, là il va falloir ajouter une telle structure pour la bonne maîtrise.

« Le besoin n'est pas encore là, du moins ce n'est pas une priorité, et comme nous avons déjà mentionner qu'on est toujours pour les disciplines qui va nous permettre des meilleures maitrises, pour l'instant le département RH s'occupe des missions du CGS mais par

la suite avec le développement de l'entreprise ça pourrait devenir un groupe industriel, là le département RH sera insuffisant pour un pilotage social efficace et efficient, donc le besoin de créer une structure CGS va émerger ». (Responsable Y).

Item 06 : enjeux de l'ajout d'une structure contrôle de gestion sociale

Certes, intégrer une structure quelconque est accompagnée avec des enjeux, notamment pour une structure CGS. De ce fait, cet item est pour connaître ces enjeux au sein de FADERCO.

L'exploitation du résultat de l'entretien effectué a indiqué que l'ajout d'une telle structure impliquent deux enjeux majeurs à savoir : un meilleur pilotage de la performance sociale ainsi que l'accroissement de la charge salariale.

« La mise en place d'une structure CGS au sein de FADERCO, va être un prolongement des pratiques déjà existant, donc évidemment ça va apporter un plus à notre entreprise et que du bien, ainsi ça va accompagner et contribuer à son développement. Il nous semble que cela comporte uniquement deux enjeux majeurs : une augmentation des coûts salariaux ; amélioration du veille et performance sociale. » (Responsable Y).

2.3. Analyse du thème 03 : Outils du contrôle de gestion sociale existants et envisageables dans le futur

Dans la troisième thématique, nous allons aborder les outils usagés par FADERCO dans le cadre du CGS, ainsi ce qu'elle envisage utiliser dans le futur. De ce fait, nous allons traiter neuf (09) items à savoir :

- Item 07 : tableau de bord social.
- Item 08 : bilan social.
- Item 09 : *reporting* social.
- Item 10 : démarche budgétaire.
- Item 11 : système de rémunération.
- Item 12 : équité interne et compétitivité externe en rémunération.
- Item 13 : analyse des coûts RH.
- Item 14 : apports des outils existants.
- Item 15 : outils envisageables dans le futur.

Item 07 : tableau de bord social

Le premier outil dont nous voulions connaître est le tableau de bord social, qui représente l'instrument majeur de la mesure de performance sociale.

L'exploitation des verbatim, ci-dessous, a fait ressortir que FADERCO utilise l'approche par processus dans sa gestion, cette approche permet de découper : un département en processus, un processus en activités et les activités en tâches.

En ce qui concerne les outils de mesure, FADERCO utilise quelques outils du CGS dont elle juge suffisants, efficaces et aboutissent vers les résultats désirés. Elle ne dispose pas d'un tableau de bord social, en revanche l'ensemble des indicateurs se regroupe dans un tableau de bord RH.

« Il faut savoir que chez FADERDO, nous utilisons l'approche processus, et cela pour une meilleure gestion de l'entreprise ». (Responsable X).

« Nous n'avons pas un tableau de bord social proprement dit, en revanche nous nous disposons d'un tableau de bord RH que nous jugeons efficace ». (Responsable X).

Item 08 : bilan social

En second lieu, nous souhaitons savoir l'existence du bilan social, qui est un document de synthèse des RH ainsi contribue dans le *reporting* social, au sien de FADERCO.

D'après le responsable du développement des RH, le bilan social est remplacé par une fiche d'identification qui est le résultat des comités périodiques.

« Nous n'avons pas ce document. La synthèse des ressources humaines se fait à travers des présentations périodiques dans les comités, ensuite nous établirons une fiche d'identification qui regroupe toutes les informations sur ces ressources ». (Responsable X).

Item 09 : reporting social

Vu l'absence du bilan social, le but de cet item est de comprendre la procédure d'élaboration du *reorting* social.

Le résultat dégagé suite à l'exploitation du verbatim, montre qu'au sein de FADERCO, la communication des divers résultats et données sociales ne se faites pas à travers un *reporting* sociale, ils se limitent à les diffuser et les discuter pendant les comités mensuels.

« Non, en fait nous communiquons les résultats ainsi que les différents donnés aux responsables lors des comités mensuelle, c'est là où nous prenons les décisions et les actions correctives concernant les différents écarts obtenus ». (Responsable X).

Item 10 : démarche budgétaire

Dans cet item, nous avons voulu connaitre la démarche d'élaboration du budget de fonctionnement RH.

Les verbatim ci-dessous ont fait ressortir que la DRH, comme tout département dans l'entreprise, possède d'un budget de fonctionnement. Ce dernier est élaboré par la DRH elle-même qui est détermine son besoin puis elle le traduit en chiffre. Le processus d'élaboration passe par trois (03) étapes :

- Détermination de l'effectif en septembre de l'année en cours ;
- Calcul des prévisions de réalisation du septembre au décembre de l'année en cours, ceci donne la Masse Salariale ;
- Détermination du besoin en ressources humaines (recrutements futurs) ;

Une fois l'élaboration du budget prévisionnel est terminée, il sera envoyé à la DCG pour la validation. Ensuite, la DCG de sa part communique une note budgétaire qui est le document permettant de commencer la réalisation.

Il va falloir mentionner que l'étape de validation est la plus sensible, car qui dit deux (02) directions dit conflit d'intérêts, la DRH veut maximiser son propre budget, la DCG, quant à elle, est sous contrainte des engagements financier de l'entreprise, à ce stade-là, des réunions auront lieu entre les responsables concernés afin de résoudre le conflit en question.

« L'élaboration du budget de fonctionnement RH comprend étapes : Premièrement, à la date du 30/09/N, nous calculons l'effectif existant qui est égale à : l'existant – les départs. Deuxièmement, du 30/09/N jusqu'au 31/12/N, nous faisons la prévision de réalisation. Nous obtenons l'effectif de clôture au 31/12/N, qui nous donne la masse salariale. Cette dernière se compose de : 2% œuvres sociales + 2% formation (généralement plus) + mutuel. Troisièmement, nous faisons les prévisions de recrutement pour l'année N+1. Et donc, le budget d'effectif est égal à : l'effectif existant au 31/12/N – les prévisions de départs + les prévisions de recrutement ». (Responsable X).

« Après avoir exécuter les étapes précédemment citées, nous envoyons le budget prévisionnel au département contrôle de gestion pour le valider, car c'est lui qui détient le budget de l'entreprise, notamment le nôtre. Il nous envoi, par la suite, une note budgétaire qui est le document permettant de commencer la réalisation du budget ». (Responsable X).

Item 11 : système de rémunération

Cet item a pour objectif de connaître les composantes du système de rémunération de FADERCO, ainsi de comprendre comment ce système est géré.

L'entretien effectué à ce propos, montre que la gestion de la rémunération est l'une des préoccupations majeures pour FADERCO, c'est pour cette raison qu'elle utilise un système de rémunération composé de : nomenclature des postes, régime indemnitaire, rémunération variable.

« Bien évidemment, nous disposons d'un système de rémunération. D'abord la rémunération se découpe en deux parties : partie fixe déterminée dans la grille des salaires et partie variable qui dépend de la performance de l'individu (Max 40.000 DA). Le système de rémunération se compose de trois variables à savoir : La nomenclature des postes, le régime indemnitaire et la rémunération variable ». (Responsable X).

Item 13 : équité interne et compétitivité externe en rémunération

Dans cet item, nous avons voulu savoir comment FADERCO assure l'équité interne et la compétitivité externe en rémunération. Ces deux variables sont très délicates, car elles jouent un rôle majeur dans la performance des collaborateurs.

Nous avons pu constater, d'après les verbatim en-dessous, que FADERCO utilise une grille des salaires pour déterminer les rémunérations des postes qu'elle dispose. Cette grille a pour but, également, d'assurer l'équité interne entre les collaborateurs, et ce grâce à ces composantes qui permettent de connaître la place de chacun dans la matrice, ainsi le salaire attribué.

Ainsi, l'évolution d'un collaborateur quelconque dépend de son rendement et la réalisation des objectifs attribués dans l'année en cours. Afin de savoir l'action que doit l'entreprise faire pour un employé, il est indispensable de faire l'évaluation de sa productivité, cette évaluation est faite par le responsable direct de l'employé, sur la base de quatre (04) critères : Insuffisant, A améliorer, Conforme aux attentes, Au-delà des attentes.

« Au sein de notre entreprise, nous disposons d'une grille de salaires qui se compose de catégories (les postes) et des échelons (le grade dans le poste), cela nous donne une sorte de matrice qui nous permet de savoir la rémunération de chaque individu ». (Responsable X).

Afin d'assurer la compétitivité externe en matière de rémunération, SPA FADERCO opte pour le benchmarking qui est la comparaison des structures de l'entreprise, avec les structures des entreprises dont le secteur d'activité est le même.

« Nous utilisons le Benchmarking avec les entreprises qui fabriquent les produits FMCG (Fast Moving Consumer Goods), ou bien les produits de grande consommation. A travers cette analyse nous pouvons déterminer nos forces et nos faiblesses, ensuite nous menons les actions correctives tout en respectant les engagements financiers de l'entreprise ». (Responsable X).

Item 14 : analyse des coûts RH

Dans cet item, nous avons souhaité savoir la méthode de gestion des coûts RH et la façon de les analyser.

Le responsable du développement des ressources humaines affirme que chaque activité en ressources humaines a ses propres coûts, l'analyse de ces derniers se fait par centre de coût qui représente le lieu où l'activité a été réalisée. Par exemple, le budget de formation annuel englobe toutes les formations que désire réaliser l'entreprise, mais si une formation est faite au niveau d'une usine quelconque, son analyse de coût se fait au niveau de la même usine.

« L'analyse des coûts se fait par centre de cout, chaque filiale a ses propres couts. Bien que le budget de l'entreprise englobe toutes les filiales, mais sa réalisation se fait séparément. Nous disposons se quatre (05) centre de coûts : notre siège à l'Eucalyptus, Sétif 1, Sétif 2, Sétif 3, Sétif 4 ». (Responsable X).

Item 15 : apports des outils existants

Après avoir exploiter les outils que possède FADERCO dans les précédents items, nous avons mis l'accent sur les apports de ces derniers.

Le résultat obtenu d'après l'entretien montre que FADERCO est une entreprise organisée, et c'est grâce aux divers outils qu'elle emploie et sa veille à son développement

continu, donc l'apport des outils de CGS existants manifeste à travers sa bonne maîtrise et sa performance.

« Ces outils nous ont faciliter la prise des décisions, mieux maîtriser le pilotage RH, le bon suivi et mesures des déférents indicateurs ainsi ça nous a permis d'être plus organisé et d'appliquer des processus plus clairs ». (Responsable X).

Item 16 : outils envisageables dans le futur

Dans un dernier item, nous avons voulu savoir les outils que FADERCO envisage intégrer dans sa gestion prochainement.

Suite à l'exploitation du verbatim ci-après, nous avons obtenu un résultat qui montre que FADERCO est une entreprise qui vise à développer du jour au jour, ce développement est nécessaire vu la croissance continue de l'entreprise, ainsi pour qu'elle puisse garder sa position dans un marché concurrentiel. Cela veut dire l'implantation des nouveaux outils de gestion notamment le SIRH, qui a pour but d'optimiser les processus et faciliter les prises de décisions

« Nous avons une vision FADERCO : horizon 2025 dont nous avons commencé sa réalisation depuis 2020. On tend de plus en plus vers l'automatisation des solutions de pilotage RH lorsque c'est possible, c'est pour cela nous avons planifier pour un projet d'implémentation d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), car nous avons constaté que la mise en place de ce système est primordiale afin de supporter le volume de la croissance et pour s'adapter parfaitement aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen qui va nous permettre d'assurer la fiabilité des données récoltées ». (Responsable X).

Item 17 : clôture

Pour bien s'adapter au changement dans ce monde évolutif, il faut améliorer en continu toute la fonction de l'entreprise sans exception, également la fonction RH ; et opter pour tous les nouveaux concepts et métier tel que le CGS, pour assurer le développement de l'entité.

« Le RH d'hier n'est pas la RH d'aujourd'hui et la RH d'aujourd'hui ne sera pas la RH de demain. Il y'a des métiers dans la RH qui sont en train de disparaître et d'autre qui naissent notamment les métiers de CGS, il faut que l'on soit dans le wait and see, mais il ne faut pas à l'arrêt ou au retrait du changement, il faut toujours être dans le processus d'amélioration continue. » (Responsable X).

2.4. Compte rendu de l'analyse documentaire

Il est également à signaler que nous avons fait une analyse des documents fournis par l'entreprise. Cette analyse nous a permis d'obtenir des résultats en ce qui concerne les indicateurs utilisés, ainsi que la méthode de l'évaluation d'effectif.

Nous distinguons trois (03) types majeurs d'indicateurs : indicateurs de recrutement, indicateurs de formation, ces deux indicateurs focalisent uniquement sur le taux de réalisation et le taux d'efficacité. Ainsi que les indicateurs du climat social favorable (absentéisme et turnover). Chaque type a une fréquence (Mensuelle, Trimestrielle, Semestrielle et Annuelle), et une cible déterminée selon les objectifs de l'entreprise.

Lors des entretiens, les responsables nous ont présenté deux documents à savoir : la grille d'évaluation des compétences et le tableau de bord. L'observation de ces deux documents nous a permis de dégager les résultats suivants :

La grille d'évaluation des compétences ne contient pas des indicateurs mais des critères d'évaluation, il en existe quatre (04) à savoir : Insuffisant, A améliorer, Conforme aux attentes, Au-delà des attentes. L'évaluation se fait par rapport aux objectifs déterminés auparavant, si le résultat tourne autour des deux premiers critères, un écart de compétences est constaté, si non, l'employé bénéficie d'une promotion de poste ou bien une prime de salaire. Le responsable d'une équipe fait l'évaluation de son équipe, et son responsable lui fait l'évaluation et vice versa.

Le tableau de bord, quant à lui, contient uniquement les indicateurs mentionnés en-dessus : les indicateurs de recrutements et les indicateurs de formation et les indicateurs du climat social favorable.

3. Discussion des résultats et suggestions

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons mené une recherche d'ordre qualitative abordant le sujet de notre mémoire en l'occurrence le CGS, sur le terrain pratique et voir sa place en sein de l'entreprise, spécifiquement ses outils, ses pratiques et leurs apports à la performance et l'amélioration de l'activité de l'entreprise dans laquelle nous avons eu l'opportunité de faire notre stage de fin d'études.

3.1. Discussion des résultats

Après les entretiens que nous avons eus avec le responsable du développement des ressources humaines, et le responsable du contrôle de gestion commercial de SPA FADERCO, qui nous ont éclairé et répondu à nos questions sur les différentes thématiques du guide d'entretien, ainsi que l'analyse des documents fournis par l'entreprise qui sont mentionnés dans l'annexe, nous avons pu obtenir les résultats suivants :

- Les ressources humaines constituent un facteur clé de succès, et une variable importante pour la continuité de l'activité de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de mettre en place diverses modalités de gestion afin de mieux piloter ces ressources vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Bien que les outils du CGS offrent une meilleure maîtrise du capital humain, l'entreprise se limite, dans sa gestion, en quelques-unes à savoir :
 - ✓ Les tableaux de bord RH : pour mesurer le taux de réalisation et le taux d'efficacité des activités RH (recrutement, formation) ;
 - ✓ Le système de rémunération : pour assurer l'équité interne entre les collaborateurs ;
 - ✓ La grille d'évaluation des compétences : pour évaluer la productivité des collaborateurs ;
 - ✓ Les budgets : pour savoir la capacité financière du fonctionnement ainsi que la masse salariale.
- L'évaluation des compétences d'un employé quelconque se fait par le responsable qui lui supervise, et ce à travers quatre critères : Insuffisant, A améliorer, Conforme aux attentes, Au-delà des attentes. Ces critères déterminent la productivité de l'employé, ainsi le niveau de réalisation des objectifs déterminés dans l'année N-1.
- Les KPIs (*Key Performance Indicator*) qu'utilise FADERCO se focalise principalement sur le taux d'efficacité et le taux de réalisation, ces deux taux représentent un seul volet dans le triangle de la performance qui est la qualité. Les autres volets à savoir le délai et le coût sont négligés.
- En ce qui concerne le budget du fonctionnement de la DRH, son élaboration se fait par la coordination entre : la DRH elle-même (phase d'élaboration) et la DCG (phase de validation). Ce processus d'élaboration crée une sorte de conflit d'intérêts dans la mesure où la DRH veut maximiser son budget, et la DCG qui veut le minimiser pour respecter les engagements financiers de l'entreprise, ce conflit se résolu à travers des réunions entre les responsables concernés.

- Nous avons constaté, également, que la diffusion des résultats et données ne se fait pas via le *reporting* social, mais à travers les comités mensuels. A ce niveau-là, le DG et les responsables concernés discutent les résultats obtenus ;
- L'entreprise a une vision pour le futur. Cette dernière porte sur la mise en place des nouveaux outils de gestion afin de supporter le volume de la croissance, parmi ces outils : le système d'information RH, qui est en cours de réalisation.
- Nous avons constaté, durant cet entretien, que les divers responsables de la DRH sont eux qui occupent des pratiques CGS au sein de l'entreprise, par contre la DCG intervient uniquement en matière de budget (validation). Ainsi, il n'existe pas une structure de coordination entre les directions, elle se fait à travers les comités mensuels.
- Actuellement, l'entreprise n'exprime pas un besoin d'avoir une structure CGS, malgré le fait que cette dernière aura un impact positif. Elle juge que les modalités appliquées sont suffisantes et aboutissent vers les résultats désirés, ainsi que l'usage des outils du CGS est limité dans le cadre de son besoin.

3.2. Suggestions

Suite à cette analyse, nos suggestions sont les suivantes :

- Faire évoluer le tableau de bord social, en intégrant plus d'indicateurs qui permettent de faire une analyse plus organisée et approfondie afin d'obtenir des résultats plus précis. Parmi ces indicateurs, nous citons les suivants :
 - ✓ Les indicateurs économiques et financiers y compris les ratios de productivité et de dépense ;
 - ✓ Les indicateurs de recrutement ;
 - ✓ Les indicateurs de formation ;
 - ✓ Les indicateurs de climat social ;
 - ✓ Les indicateurs de rémunération ;

Ces indicateurs peuvent être regroupés dans le tableau de bord type suivant :

Tableau N° 12 : Exemple de tableau de bord avec les indicateurs généraux

	Mois courant	Objectif	Ecart	N-1
Indicateurs économiques et financiers				
Ratios de productivité				
Chiffre d'affaires/Effectif				
Valeur ajoutée/Effectif				
Valeur ajoutée/Masse salariale				
Production/Effectif				
Ratio de dépenses en RH				
Frais de personnel/Effectif				
Masse salariale/Chiffre d'affaires				
Indicateurs de recrutement				
Délai d'embauche				
Sélectivité				
Qualité de recrutement				
Cout moyen de recrutement				
Indicateur de formation				
Effort d formation				
Montant de la formation/Masse salariale				
Budget réalisé/Budget prévu				
Taux de participation				
Nbr de participants/Effectif				
Ratio de formation				
(Nbr de salariés formés/Effectif) *100				
Indicateurs de rémunération				
Masse salariale N/Effectif moyen N				
Nbr de promotions annuelles/Effectif				
Indice des salaires /Indice des prix				
Indicateur du climat social				
Turn-over				
Nbr de départs durant l'année/Effectif moyen				
Nbr de départs associés à un motif/Effectif				
Absentéisme				
Heures d'absences/Heures théoriques				
Durée totale des absences/Effectif				
Nbr d'absents/Effectif total				

Source : élaboré par nos soins.

NB : Pour le mode le calcul, voir le tableau N° 03 dans la page 24.

- Opter pour un bilan social qui va permettre de récapituler la situation sociale de l'entreprise, à travers cette récapitulation nous pouvons établir un *reporting* fiable ;
- Etablir le *reporting* suite à l'analyse de tableau de bord et le bilan social avant de faire les comités ;
- Adapter la méthode de l'analyse des coûts, en utilisant l'analytique sociale pour une meilleure maîtrise des coûts ;
- Créer une structure de liaison entre la DRH et la DCG pour réduire les conflits émanant de l'élaboration du budget.

Conclusion du chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons abordé la présentation de la Direction des Ressources Humaines et la Direction du Contrôle de Gestion au sein de la SPA FADERCO, les pratiques du CGS existantes et la discussion des résultats obtenus. D'après les résultats obtenus, nous constatons que les modalités de gestion et la façon de procéder, permettent de réaliser les objectifs déterminés par l'entreprise.

Certes, la façon de procéder qu'utilise l'entreprise a ses avantages, mais elle n'est pas profonde. Sa limite se manifeste dans la mesure où il y a des indicateurs et des pratiques négligés, l'entreprise doit enrichir d'avantage ses procédures pour mener à bien sa gestion.

CONCLUSION GENERALE

Comme les ressources financières, les ressources humaines ont été et demeurent toujours un facteur clé de succès pour les entreprises grâce à leur importance dans la continuité d'exploitation. Cependant, les entreprises cherchent toujours des modalités efficaces afin de répondre à leurs besoins dans le but de mieux contrôler et gérer les ressources humaines, et par conséquent être plus rentable.

Dans ce contexte, le besoin d'avoir un outil de pilotage et du contrôle social demeure toujours une nécessité afin de mesurer la performance. A ce stade-là, le contrôle de gestion sociale montre ses avantages grâce à sa contribution dans le pilotage des ressources humaines.

A cet effet, il est essentiel de procéder à la détermination de la place du CGS au sein de FADERCO, les outils et les pratiques usagés et de mesurer leur degré de profondeur, afin de pouvoir améliorer leur performance et leur fiabilité.

L'objectif de ce travail était de cerner les points suivants

- Bien comprendre les bases du contrôle de gestion sociale théoriquement ;
- Présenter les différents outils et leurs apports ;
- Déterminer la place du CGS au sein de FADERCO.

Rappelons que notre problématique est la suivante :« **Comment le contrôle de gestion sociale se positionne au sein de FADERCO ?** ».

Pour apporter une réponse probante à cette problématique, nous avons préparé un guide d'entretien. Ce dernier permet de connaître les outils et les pratiques utilisés dans le cadre du contrôle de gestion sociale (CGS). Nous avons, également, exploiter et analyser les documents fournis par l'entreprise afin d'enrichir d'avantage le résultat de notre recherche. Par la suite nous avons suggéré des outils pour améliorer les modalités de gestion de l'organisme d'accueil, et ce sur la base de l'analyse documentaire, et l'analyse des réponses obtenues au cours des entretiens.

Résultats de l'étude théorique

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale et de prendre en

considération la performance sociale d'une organisation autant que la performance économique et financière. C'est justement à ce stade là qu'intervient le contrôle de gestion sociale.

Le contrôle de gestion sociale est considéré comme un processus permanent qui aide l'entreprise à mieux piloter ses ressources humaines, il permet de traduire en décisions les visions des financiers issus d'analyses sociales et socioéconomiques, et vérifie l'application des choix stratégiques de la direction, ainsi que le suivi des salariés, leurs couts, leurs activités et leurs performances, grâce à une suite logique des éléments qui permet une maîtrise parfaite des ressources humaines.

Le CGS introduit des changements dans les organisations et influencent par conséquent la performance de l'entreprise, et ce grâce aux divers outils et pratique qu'il propose tels que : le tableau de bord social, le bilan social, la grille d'évaluation des compétences, la comptabilité analytique et le système d'information RH. Il intervient également dans l'élaboration des budgets sociaux.

Résultats de l'étude empirique

Le résultat dégagé par l'analyse des réponses des entretiens et l'analyse documentaire, montrent que l'usage du CGS est limité en quelque outils. D'abord l'inexistence d'une structure CGS revient au manque du besoin, les indicateurs sociaux communiqués ont pour but de mesurer uniquement la qualité des activités RH réalisées. En outre, la méthode utilisée présente l'avantage dans la mesure où l'entreprise obtient des résultats pertinents, les actions correctives prises sur cette base sont jugées efficaces, de plus la quasi-totalité des pratiques du CGS sont effectuées au sien de la DRH par ses différents responsables, le rôle du contrôle de gestion se manifeste uniquement dans la validation du budget de fonctionnement.

Ainsi, il existe des outils qui sont en cours d'intégration tel que le Système d'Information RH afin de supporter le volume de croissance de l'entreprise.

Enfin, l'intégration d'une structure CGS au sein de FADERCO aura un impact positif car elle va faciliter la gestion, en revanche elle va créer de nouveaux postes et qui dit poste dit salaire et par conséquent plus de coûts.

Examen des hypothèses

Concernant les hypothèses que nous avons proposé au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de la SPA FADERCO ce qui suit :

Hypothèse principale : Le contrôle de gestion sociale a une position stratégique au niveau de FADERCO, dans le sens où ils utilisent ses outils comme des dispositifs principaux pour le pilotage des ressources humaines.

Hypothèse infirmée : Le contrôle de gestion sociale n'as pas une position stratégique au sein de FADERCO. Certes, l'entreprise utilise quelques outils du CGS pour le pilotage des ressources humaines mais sans se rendre compte. En effet, la quasi-totalités des pratiques de cette discipline sont intégrées dans la fonction RH.

Hypothèse 01 : Le CGS se trouve à mi-chemin des trois directions : Direction Dénéral, Direction des Ressources Humaines et la Direction Contrôle de Gestion. Le manque d'une structure CGS est justifié par le manque du besoin, et le manque de l'obligation par la loi.

Hypothèse confirmée : en addition au manque d'exigence par la loi, la SPA FADERCO ne voit pas le besoin d'avoir une structure CGS, car ses propres procédures dans ce cadre sont suffisantes et efficaces.

Hypothèse 02 : FADERCO utilise quelques outils et exercent quelques pratiques principales de CGS, mais elles ne sont pas suffisantes pour mesurer la performance sociale.

Hypothèse confirmée : Parmi les outils usagés nous trouvons le tableau de bord social, la grille d'évaluation, quant aux pratiques effectuées dans le cadre du CGS, il existe : le pilotage du système de rémunérations, l'élaboration et le suivi des divers budgets. L'insuffisance de ces derniers se manifeste dans le sens où les indicateurs communiqués mesurent uniquement la qualité des activités, ainsi le manque des outils tel que le bilan social qui sert à synthétiser les RH de l'entreprise et l'analytique social pour la mesure des coûts.

Hypothèse 03 : Certes, la mise en place d'une structure CGS va offrir des meilleures modalités de gestion, en revanche elle va provoquer des conflits sociaux indirect, telle que l'augmentation des salaires.

Hypothèse confirmée : la SPA FADERCO juge que l'intégration d'une structure CGS aura un impact positif, en revanche elle va générer de coûts en plus.

À la lumière des résultats obtenus nous pouvons infirmer l'hypothèse principale ; et en guise de conclusion nous pouvons dire que le CGS n'a pas une position apparente au niveau de l'entreprise FADERCO, elle ne dispose pas d'une structure dédiée à cette discipline dans son organigramme, en revanche il est intégré à la fonction RH en utilisant quelques outils et en négligeant d'autres.

Suggestions proposées :

Le résultat de l'analyse nous a permis de proposer quelques suggestions qui peuvent améliorer les modalités de gestion de l'entreprise, ces suggestions sont les suivantes :

- Faire évoluer le tableau de bord social, en intégrant plus d'indicateurs qui permettent de faire une analyse plus organisée et approfondie afin d'obtenir des résultats plus précis. Parmi ces indicateurs, nous citons les suivants : *les indicateurs économiques et financiers y compris les ratios de productivité et de dépense, les indicateurs de recrutement, les indicateurs de formation, les indicateurs de climat social, les indicateurs de rémunération.*
- Opter pour un bilan social qui va permettre de récapituler la situation sociale de l'entreprise, à travers cette récapitulation nous pouvons établir un *reporting* fiable ;
- Adapter la méthode de l'analyse des coûts, en utilisant l'analytique sociale pour une meilleure maîtrise des coûts ;
- Créer une structure de liaison entre la DRH et la DCG pour réduire les conflits émanant de l'élaboration du budget.

Les limites de la recherche

Plusieurs facteurs ont empêché d'analyser la place du contrôle de gestion sociale, de manière exclusive, au sein de l'entreprise. Particulièrement celles liées à la taille de l'échantillon de l'entretien qui est assez petit (uniquement deux (02) responsables déterminés par l'entreprise elle-même) pour analyser les procédures utilisées, mais aussi le manque d'informations relatives aux caractéristiques de l'entreprise et sa stratégie dans le pilotage des ressources humaines.

Les perspectives de recherche

A partir des limites exposées ci-dessus, nous pouvons proposer quelques voies de recherches futures pour renforcer ces résultats :

- Augmenter la taille de l'échantillon pour avoir des résultats plus précis
- Introduire d'autres variables qualitatives pour compléter cette présente recherche. Ces variables doivent toucher la stratégie, la structure, le mode de gestion, etc.

Ainsi nous proposons comme thème de recherche : **« l'apport de la mise en place d'une structure CGS au sein d'une entreprise algérienne »** ; pour bien cerner l'importance d'une telle structure.

Bibliographie

I. Ouvrages

1. ALAZARD. C et SEPARI. S : **Contrôle de gestion, manuel et applications** 2^{ème} éditions Dunod, 2010.
2. BENOIT. G ET FLORENT. N : **Ressources humaines**, 2^{ème} édition, 2014.
3. CITEAUX.J-P, **Gestion des ressources humaine : principe généraux et cas pratique**, Ed Armand colin,4ème édition ,2002.
4. COLLIN. E : **Contrôle de gestion sociale**, GERESO, 2eme édition, 2017.
5. Gérard NARO : **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting**, Les actes da la DGESCO, 14/06/2006
6. GRASSER. B et NOËL. F : **Ressources humaines**, 2^o édition Vuibert, 2021.
7. GUERRERO. S : **les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines**, Dunod, Paris,2008.
8. HUET. G et ROUSSET. J : **Systèmes d'information : introduction à une construction participative**, éditions Sirey, Paris,1980.
9. IGALENS. J, PERETTI. J.M : **Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils**, Groupe Eyrolles, 2008.
10. IMBERT. J : **Les tableaux de bord RH, construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage**, éditions d'organisation, Paris,2014.
11. KAPLAN. R et NORTON. D : **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, les éditions d'organisation, Paris,2001.
12. Mahe. H : **Gestion des ressources humaines dans les PME**, édition Economica,1999.
13. MARTORY. B : **Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances**, Vuibert 8eme édition, 2018.
14. MARTORY. B et CROZET. D : **Gestion des ressources humaines** ,9^{ème} édition,2016.
15. MIKOL. A ET STOLOWY. H : **Cas pratiques de comptabilité analytique, contrôle de gestion et budgets**, Paris ,1993.
16. PERETTI. J.M et PIETREMENT. G : **Gestion de l'information sociale**, édition Vuibert, 2019.
17. PERETTI. J.M : **Ressources humaines**, édition Vuibert, Paris,2016.
18. TAIEB. J.P : **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, Edition Dunod, 4ème édition, Paris, 2004.

19. TIMBAL. M : **Management de la performance et ressources humaines**, GERESO
Édition 2020.

II. Articles scientifiques

1. BRILLET. F et SAUVIAT. I : **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).
2. BULL. G et LARIVIÈRE. J : **Gestion prévisionnelle du personnel**, revue Personnel, N°296,2010.
3. CHRISTEL. D ET LAURENT. G : **Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social**, novembre 2003.
4. DAANOUNE. R et MAIMOUNI. S : **Le contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Maroc : Pratiques, outils et apport à la performance**, Revue de l'IJIFAME, Volume 2, Issue 1, janvier, 2021)
5. EL IDRISSE. R : **Le contrôle de gestion sociale dans les PME**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 3, Décembre 2017.
6. FRANKIEL. V, **Le tableau de bord de pilotage RH au service des Directions des Ressources Humaines**, Avis d'expert-, 2012
7. MJIDILA. B, AKHLAFFOU. M, EL WAZANI. Y, SOUAF. M. **L'analyse de l'apport du contrôle de gestion sociale et de la transposition de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des organisations**, Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation N°6, Octobre 2017.
8. PERETTI. J.M. FRIMOUSSE. S et BEN LAHOUEL. B : **Revue marocaine d'audit et de développement**, n°27, 2015.
9. QUINODON. B : **La masse salariale**, Revue n°415-416, Juillet 2005.

III. Thèses et mémoires

1. BEN ELMAATI. A : **Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC), facteurs de développement humain : cas de la région Méknès - Tafilalet au Maroc**, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris Ouest Nanterre La Défense,2013.

2. ELBAQQALY. S.A : **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises 'cas des entreprises marocaines,** thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de docteur de l'université François – Rabelais de Tours, 2017.
3. GUERRAOU. S : **Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance, Cas des entreprises sises au Maroc,** Thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, université ibn zohr faculté des sciences juridiques économiques et sociales agadir, 2021.
4. ICHEM. O : **contrôle de gestion et audit social,** mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, 2008.

IV. Sites internet

1. SPA FADERCO

Site web <https://faderco.dz/fr/> .

Annexes

Annexe N °01 : Guide d'entretien

Présentation de la recherche	<p>Le sujet de notre mémoire est le contrôle de gestion sociale.</p> <p>Le but de notre étude : déterminer la place du CGS au sein de l'entreprise ainsi que l'apport de ses pratiques.</p>
Interlocuteurs	<p>Siad Malak, Abderahmane GHELLACHE : étudiants en M2 en contrôle de gestion à l'école supérieure de commerce.</p>
Thèmes	Questions
Perception sur l'importance du facteur humain	<ul style="list-style-type: none">• Au sein de FEADERCO, accordez-vous de plus en plus d'importance aux ressources humaines ? Et comment faites-vous pour accroître la performance sociale ?• La fonction des ressources humaines exprime-t-elle aujourd'hui, un besoin de nouvelles pratiques et outils pour un meilleur pilotage des RH et de la performance sociale ? si oui, pour quelle raison à votre avis ?• Quel intérêt auriez-vous à intégrer des nouveaux outils et développer vos pratiques RH au sein de l'entreprise ?
Place du CGS	<ul style="list-style-type: none">• Dans l'organigramme de l'entreprise, nous remarquons qu'il n'existe pas une structure dédiée au CGS. Pourquoi vous n'avez pas intégré une telle structure ?• Envisagez-vous d'ajouter une structure de CGS à l'organigramme de l'entreprise ?• Quelles seront les enjeux par rapport à ça ?

**Outils CGS
existants et
envisageables dans
le futur**

- Détenez-vous d'un tableau de bord social ? Si non, comment procédez-vous le suivi et la mesure de votre performance sociale ?
- Est que vous effectuez le *reporting* social ? si non comment vous effectuez la communication des données ?
- Comment procédez-vous la démarche d'élaboration des budgets ?
- Existe-il un system de rémunération ? Si oui quels sont ses composantes ?
- Comment assurez-vous l'équité interne entre les collaborateurs en matière de rémunération ?
- Comment assurez-vous la compétitivité externe vis-à-vis les concurrents en matière de rémunération ?
- Comment évaluez-vous la productivité de l'effectif ? Est-ce à travers des indicateurs ? Qui est le responsable de l'évaluation ?
- En ce qui concerne les couts RH, comment se fait leur mesure ?
- Comment les outils du CGS déjà existants ont contribué sur votre performance ?

	<ul style="list-style-type: none">• Pensez-vous que vos futurs usages d'outils du CGS pourraient vous offrir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents de votre industrie ? • Quels sont les outils que vous ne détenez pas actuellement, mais qui vous semble indispensable pour le pilotage des ressources humaines ?
Clôture	<ul style="list-style-type: none">• Avez-vous quelques choses à ajouter à ce qui a été dit ?

Source : élaboré par nos soins

Annexe 02 : Fiche d'identification du processus ressources humaines de FADERCO

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC-RH-12 Ver 02 APP. 09-11-2021



Date de mise à jour : 09-11-2021

SUIVI DES MODIFICATIONS		
Version	Date	Objet de la révision
00	29-03-2018	Création / émis pour commentaire
01	17-07-2018	Émis pour application
02	02-05-2021	1-Ajout des rubriques suivantes : Interaction avec les autres processus. Documents de référence. Liste des risques. Opportunités. 2-Modification du tableau des objectifs en ajoutant : Axe Stratégique de la PQ, Cible visée, Actions à mettre en œuvre, Ressources nécessaires
01	15-09-2021	Changements notables dans le format et l'extension du périmètre de certification (voir procédure "maîtrise des informations documentées")
02	09-11-2021	L'ajout des logos DIFEX et WAKAK dans la charte

ÉTAT DU DOCUMENT				
Version	Date	Rédaction	Vérification	Approbation
02	09-11-2021	Fonction : Directeur des Ressources Humaines Nom : Mr. [Signature] Visa : [Signature]	Fonction : Responsable QSE Nom : M. [Signature] Visa : [Signature]	Fonction : [Signature] Nom : [Signature] Visa : [Signature]

Ce document est la propriété de FADERCO. Il ne peut être reproduit ou communiqué sans autorisation.

Page 1 sur 9

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC- RH-12 Ver 01 APP. 09-11-2021



Critères de performance / Maîtrise des risques et planification	Ressources
Satisfaction des besoins en compétences dans les délais	DG, Pilotes de processus, auditeurs internes
Coût de la ressource humaine	Infrastructures : locaux administratifs, atelier
Païement des salaires et primes variables dans les délais	Moyens de communication, informatiques

Interactions avec les autres processus

Processus Amont	Processus Aval
Tous les processus	Tous les processus

Description du processus

Éléments d'entrée	Activités	Éléments de sortie
<ul style="list-style-type: none"> •Contexte : Orientation de la DG, la politique et les objectifs de l'entreprise. •Analyse SWOT et PESTEL. 	<ul style="list-style-type: none"> •Participer à la détermination des indicateurs de performance du processus. •Participer à la détermination des enjeux interne et externe liés au processus. •Identifier et évaluer les risques et les opportunités et les actions pour y-faire face. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tableau de bord des indicateurs de performance. •Matrice relative à l'analyse SWOT et PESTEL. •Matrice d'évaluation des risques et opportunités.

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC- RH-12 Ver 01 APP. 09-11-2021



<ul style="list-style-type: none"> • Les risques et opportunités identifiés. • Parties intéressées pertinentes identifiées. • Compte rendu de la revue direction. • Rapport des audits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les parties intéressées pertinentes, leurs besoin et attentes et les actions à mettre en œuvre pour y-répondre. • Participer à la revue direction. • Levée des non-conformités issues des audits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des parties intéressées pertinentes. • Plan d'amélioration issu de la revue de direction. • Plans d'actions.
Valeurs de FADERCO	induction, sensibilisation, Intégration	Image de marque, entreprise citoyenne
Projets de développement de l'entreprise	recensement des nouvelles activités, mise à disposition des ressources	organigramme par structure validé, fiches de poste actualisées
Bilan de l'activité Ressources Humaines N-1	identification des besoins	Besoins de compétences (Prévisions de recrutement de formations) tableau de bords des Ressources Humaines
GESTION DE COMPETENCES « Besoins en recrutements, formations et suivi de carrières » propositions de formations	Analyse de la pertinence des besoins - Consultation et prospection des organismes de recrutement et/ou de formation, - Sélection des organismes, entretiens et placement des candidats retenus, - Evaluations des actions de formations, Evaluation et suivi des compétences.	Budget Ressources Humaines. Plan de recrutement approuvé Fiche d'entretien Contrats et P V installations Fiche d'appréciation période d'essai Plan de formation approuvé Evaluation à chaud Evaluation à froid Liste de présence Attestation, diplôme Mémoires de fin de formation Fiche d'évaluation des organismes de formation Bilan d'activité
Réglementation en vigueur (CNAS-CASNOS-Inspection de travail – ANEM et agences agréées, médecine du travail)	identification des exigences réglementaires, rencontres et visites des instances, formalisation de relations	- Déclarations (Assurance, cotisations...);
Bilan de compétences N-1 planning d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Planification de l'évaluation - Méthodologie (Guide) - Collecte des évaluations - Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Planning d'évaluation approuvé - Fiche d'évaluation des performances et des compétences - Synthèse des compétences

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC- RH-12 Ver 01 APP. 09-11-2021



Dossiers du personnel & Vivier	conformité, mis à jour, classement, archivage et confidentialité	Dossiers préservés en respectant la confidentialité.
Besoins et attentes du personnel	Gestion du climat social (relation avec le comité de participation, animations de groupe, identification et prise en charge des doléances,	Climat social serein et personnel motivé (Bilan):

Risques et opportunités :

Liste des risques :	
Risques liés au processus	Niveau du risque
Manque de compétence dans certains domaines technique	Risque à suivre
profil des candidats ne correspond pas aux besoins spécifiques des structures	Risque tolérable
Induction Intégration pas ou mal réalisées	Risque à suivre

Opportunités :		
Opportunités	Action pour consolider	Vérification de l'efficacité
*Amélioration de la politique RH	Recourir à des experts dans la mise en place d'une politique RH a long terme	/
*Développement des outils de gestion RH	*Digitalisation du système de gestion de carrières *la mise en ligne des procédures, instructions et modes opératoires RH sur la plateforme intranet de l'entreprise	/

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC- RH-12 Ver 01 APP. 09-11-2021



Objectifs de performances	Indicateur de performance	Fréquence	Sources d'Information	Méthode de calcul	Cible
Mettre à disposition les ressources humaines nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les délais requis	Taux de réalisation du plan de recrutement	Mensuelle	Plan annuel de recrutement	Nbre de recrutement effectué/recrutement prévu	≥90%
	Taux d'efficacité du recrutement	Semestrielle	Décision de confirmation au poste	Nbre de collaborateurs confirmés/Nbre des recrutements effectués	≥80%
Entretien des compétences	Efficacité des actions et formations	Semestrielle	Synthèses des formations	Nbre d'actions efficaces / nbre d'actions réalisées	≥75%
	Taux de réalisation plan de formation	Trimestrielle	Etat des réalisations des formations	Nombre d'actions réalisées/ actions prévues	≥80%

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Ref.PROC- RH-12 Ver 01 APP. 09-11-2021



	Niveau de compétence	Annuelle	Synthèses des évaluations des compétences	Nbre de compétences avérées (promotions et avancements) / total des compétences évaluées	≥40%
Climat social favorable	Turn-Over	Mensuelle	Décisions de fins de relation de travail	Nbre d'employés sortants sans les retraités / Effectif total	≥2%
	Taux d'absentéisme	Mensuelle	États de présence	Nbre d'heures d'absence / Nbre d'heures théorique	≥3%

Annexe 03 : Etapes d'évaluation de l'effectif

Evaluations Annuelles des Compétences

01

Périmètre

- Tous les collaborateurs ayant accumulé une année entière au sein de l'entreprise

02

Periode

- entre November et Décembre de chaque année

03

Elements d'Entrée

- Fiches de postes
- Critère d'évaluation par categories
- Objectifs individuels
- Objectifs entreprise
- Objectifs direction

04

Elements de Sortie

- Besoins en formation
- Gestion des carriers
- Note Bonus

Table des matières

Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des annexes	VI
Résumé	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle de gestion sociale	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion sociale	3
1. Présentation du contrôle de gestion sociale	3
1.1. Définition et missions du contrôle de gestion sociale	3
1.1.1. Définition du contrôle de gestion sociale	3
1.1.2. Missions du contrôle de gestion sociale	4
1.2. Principaux utilisateurs du contrôle de gestion sociale.....	7
1.3. Différence entre le contrôle de gestion sociale et l’audit social	7
2. Contrôleur de gestion sociale dans l’entreprise	8
2.1. Profil du contrôleur de gestion sociale :	9
2.2. Contrôleur de gestion sociale et les autres fonctions.....	10
Section 02 : Eléments de base du contrôle de gestion sociale	13
1. Niveaux du contrôle de gestion sociale	13
1.1. Niveau stratégique	13
1.2. Niveau intermédiaire	13
1.3. Niveau opérationnel.....	13
2. Principales variables du contrôle de gestion sociale	14
2.1. Systèmes de rémunération	14
2.1.1. Politique de rémunération.....	17
2.1.2. Pilotage de la rémunération	18

2.2.	Budgets sociaux.....	20
2.2.1.	Budget de recrutement.....	21
2.2.2.	Budget de formation.....	22
2.3.	Evaluation de l'effectif.....	23
2.4.	Planification des ressources humaines	25
2.4.1.	Planification qualitative.....	26
2.4.2.	Planification quantitative.....	27
	Conclusion du chapitre	30
	Chapitre II : Outils et apports du contrôle de gestion sociale.....	31
	Introduction du chapitre	32
	Section 01 : Outils du contrôle de gestion sociale	33
1.	Outils de pilotage et <i>reporting</i>	33
1.1.	Bilan social	33
1.2.	Tableaux de bord social.....	35
2.	Outils de mesure des coûts	37
2.1.	Budgets de frais de personnel.....	37
2.2.	Grille d'évaluation des compétences.....	41
2.3.	Comptabilité analytique sociale	42
3.	Système d'information RH.....	43
	Section 02 : Apports du contrôle de gestion sociale	47
1.	Contrôle de gestion sociale et la notion de performance	47
1.1.	Définition de la Performance sociale.....	47
1.2.	Efficacité sociale	48
1.3.	Efficiency sociale.....	50
1.4.	Mesure et pilotage de la performance sociale	51
2.	Contrôle de gestion sociale et les principaux aspects sociaux	53
2.1.	Mesure des effectifs.....	53
2.2.	Masse salariale	55

2.3.	Rémunération	57
2.4.	Recrutement.....	58
2.5.	Formation	59
3.	Contrôle de gestion sociale et les dysfonctionnements sociaux.....	59
3.1.	Appréciation du climat social de l'entreprise	59
3.2.	Absentéisme	60
3.3.	Turn-over.....	61
3.4.	Conflits sociaux.....	62
3.5.	Accidents de travail	63
	Conclusion du chapitre	64
	Chapitre III : Etude empirique au sein de la SPA FADERCO	65
	Introduction du chapitre	66
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	67
1.	Généralités sur la SPA FADERCO	67
1.1.	Historique	67
1.2.	Fiche technique de la SPA FADERCO	68
1.3.	Stratégie de FADERCO :	69
1.4.	Missions et objectifs de la SPA FADERCO	69
1.5.	Structure organisationnelle de l'entreprise FADERCO	70
2.	Présentation de la direction des ressources humaines et la direction du contrôle de gestion.....	72
2.1.	Structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines :	73
2.2.	Structure organisationnelle de la Direction du Contrôle de Gestion	75
	Section 02 : Pratiques du contrôle de gestion sociale existantes au sein de l'entreprise FADERCO	77
1.	Démarche méthodologique suivie	77
1.1.	Description de l'échantillon de l'étude	78
1.2.	Description du guide d'entretien utilisé.....	79
2.	Analyse du corpus de données :	80

2.1.	Analyse de la thématique 01 : Perception sur l'importance du facteur humain	82
2.2.	Analyse de la thématique 02 : la place du contrôle de gestion sociale.....	84
2.3.	Analyse du thème 03 : Outils du contrôle de gestion sociale existants et envisageables dans le futur	85
2.4.	Compte rendu de l'analyse documentaire	91
3.	Discussion des résultats et suggestions	91
3.1.	Discussion des résultats.....	92
3.2.	Suggestions.....	93
	Conclusion du chapitre	96
	CONCLUSION GENERALE	97
	Bibliographie.....	103
	Annexes	106
	Table des matières.....	117