

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**La contribution du tableau de bord social
à l'amélioration de la performance de
l'entreprise**

**Etude comparative : Ecole Supérieure de
Gestion et d'Economie Numérique de
Koléa et la Briqueterie de Bouira**

Présenté par :

Mlle. OUCHENE Katia

Mlle. OUNISSI Hakima

Encadreur :

Dr. CHADLIA SAIDI Amel

Maître de conférences A

Promotion

Juin 2022

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**La contribution du tableau de bord social
à l'amélioration de la performance de
l'entreprise**

**Etude comparative : Ecole Supérieure de
Gestion et d'Economie Numérique de
Koléa et la Briqueterie de Bouira**

Présenté par :

Mlle. OUCHENE Katia

Mlle. OUNISSI Hakima

Encadreur :

Dr. CHADLIA SAIDI Amel

Maître de conférences A

Promotion

Juin 2022

Dédicaces

*Avant tout je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon dieu le tout puissant, c'est lui
qui m'a donné la force, la volonté et la patience afin de réaliser ce travail*

A mes chers parents avec tout mon amour

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, le dévouement et le respect que j'ai pour
vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jours et nuits pour mon éducation et mon
bien être. Que dieu vous garde pour moi.*

A ma sœur Jihen et mes frères Ibrahim, Amir et mon petit prince Iyed

*A l'âme de mon grand-père Khemissi et mon oncle Zohir que dieu les garde dans son vaste
paradis*

A mon oncle Adel et toute ma famille de plus grand à plus petit

A mon fiancé Houssem pour son soutien moral et encouragement

A mes meilleures amies et H73

A ma chère binôme Katia et toute sa famille

A tous ce qui me sont chers

Hakima

Dédicaces

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon Dieu le tout puissant, c'est lui qui m'a donné la force, la volonté et la patience afin de réaliser ce travail,

A ma chère maman adorée, c'est toi qui me fais rêver, c'est toi qui fais mon bonheur, je t'aime de tout mon cœur pour toujours et plus fort, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir, je te remercie pour, ta patience, tes sacrifices et ton amour,

A mon père, mon exemple éternel, tu as toujours été mon bras droit, un exemple de père respectueux, honnête et courageux, je tiens à honorer l'homme que tu es. Grâce à toi papa j'ai appris le sens de responsabilité et de patience. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection,

A l'âme de mes oncles Saïd et Arezki qui ont été la source de mon bonheur, vous resterez toujours dans mon cœur, que Dieu vous préserve dans son vaste Paradis

Aux fleurs de ma vie, mes chères sœurs Ouassila et Nesrine et ma cousine Kahina pour leurs encouragements et leurs soutiens moral,

A ma très chère binôme Hakima,

A toute ma famille pour leur soutien et encouragements tout au long de mon parcours universitaire,

Aux perles de ma vie, mes chers amis, la source de mon bonheur pour leurs encouragements

A tous ce qui me sont chers,

Puisse Dieu vous donne la santé, le bonheur, le courage et surtout la réussite

Merci

Katia

Remerciements

Avant tout, nous tenons à remercier le Dieu le tout puissant qui nous a accordé la santé, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements à notre enseignante et promotrice Mme. CHADLIA SAIDI Amel pour sa qualité d'encadrement, ses orientations, ses précieux conseils et ses critiques tout au long de ce travail de recherche, et surtout pour la confiance qu'elle nous a témoigné en dirigeant ce travail. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Nos sincères remerciements pour le directeur de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique Mr. HACHMAOUI Mohamed et tout le personnel de cette école.

Nous remercions également notre directeur de stage Mr. KARAOUNI Ahmed et tout le personnel de l'EURL Briqueterie de Bouira pour leurs aide et conseils afin de réaliser ce travail.

Nous remercions aussi tous nos enseignants de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique qui ont contribué à notre formation et qui nous a transmis le savoir tout au long de notre parcours universitaires.

Enfin, nous tenons à remercier nos parents (Mr. OUNISSI Mounir et Mme. MERAIHIA Ihssen, Mr. OUCHENE Hassane et Mme. ZIANI Karima), nos sœurs et nos frères et tous nos amis, « Merci » pour vos encouragements, vos soutiens et vos précieux conseils.

Liste des figures

Numéro	Intitulé	Page
1.1	Triangle de la performance	6
1.2	La performance globale de l'entreprise	11
1.3	Objectifs de mesure de la performance	21
1.4	L'enjeu de mesure de la performance de l'entreprise	22
1.5	Rattachement du CG à la direction financière	27
1.6	Rattachement direct du CG à la direction financière	27
1.7	Les phases du processus du contrôle de gestion	30
2.1	La démarche de construction d'un bilan social	60
2.2	La matrice des compétences	73
3.1	Le parcours de formation de l'ESGEN	81
3.2	Le processus de production des briques	84
3.3	La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 1	102
3.4	La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 2	103
3.5	La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 3	104
3.6	La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 4	105
3.7	La représentation graphique de la matrice d'évaluation des compétences des employés 1, 2, 3 et 4	106
3.8	La représentation graphique de la matrice des compétences de	108

	l'employé 1	
3.9	La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 2	109
3.10	La représentation graphique de la matrice d'évaluation des compétences des employés 1 et 2	110

La liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
1.1	Comparaison entre la performance interne et la performance externe	8
1.2	Mesure des performances environnementales, sociales et globales	14
1.3	Les indicateurs d'efficacité opérationnelle	19
1.4	Les qualités du contrôleur de gestion	31
2.1	Les indicateurs économiques et opérationnels	48
2.2	Les indicateurs structurels	49
2.3	Les indicateurs de recrutement	50
2.4	Les indicateurs de formation	51
2.5	Les indicateurs de rémunérations	52
2.6	Les indicateurs de service paie	53
2.7	Les indicateurs du climat social	54
2.8	Le contenu du bilan social	59
2.9	Les documents de construction du bilan social	62
3.1	Le tableau de bord social de l'ESGEN	88
3.2	Le tableau de bord social de l'EURL B.B	93
3.3	La matrice des compétences de l'employé 1	102
3.4	La matrice des compétences de l'employé 2	103
3.5	La matrice des compétences de l'employé 3	104

3.6	La matrice des compétences de l'employé 4	105
3.7	L'évaluation des compétences de SC (ESGEN)	106
3.8	L'évaluation des compétences de l'employé 1	108
3.9	L'évaluation des compétences de l'employé 2	109
3.10	L'évaluation des compétences de SC (Briqueterie de Bouira)	110
3.11	Comparaison entre le service comptabilité des deux organisations	111

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AFGI	Association Of Financial Guaranty Insurers
ATS	Attestation de Travail et de Salaire
B.B	Briqueterie de Bouira
CA	Chiffre d’Affaires
CG	Contrôle de Gestion
CHSCT	Le Comité d’Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail
DAS	Déclaration Annuelle des Données Sociales
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
EBE	Excédent Brut d’Exploitation
E.P.S.E.C.G	Ecole Préparatoire en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
ESGEN	Ecole Supérieure de Gestion et d’Economie Numérique
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
EVA	Valeur Ajoutée Economique
FCS	Facteur Clé de Succès
FRH	Fonction Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
ISO	International Organisation Of Standardisation (Organisation

	Internationale de Normalisation)
Jrs	Jours
Mnt	Maintenance
MTBF	Mean Time Between Failure (Temps Moyen entre Défaillance)
MTTR	Mean Time To Recovery (Temps Moyen de Récupération)
MVA	Market Value Added (Valeur Ajoutée marchande)
Nbr	Nombre
OEC	Ordre des Experts- Comptables
PME	Petites et Moyennes Entreprises
REO	Ratio d'Efficacité Opérationnelle
RH	Ressources Humaines
ROCE	Return Of Capacity Economique (Rentabilité Economique)
ROE	Return Of Equity (Rentabilité Financière)
ROS	Return On Investment (Rentabilité Commerciale)
SA	Social Accountability
SC	Service Comptabilité
TBS	Tableau de Bord Social
TIC	Technologies d'Information et de Communication
VA	Valeur Ajoutée

Sommaire

Introduction générale	A
Chapitre I : Le contrôle de gestion comme un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise	1
Introduction	2
Section1 : La notion de la performance de l'entreprise	3
Section2 : Les fondements du contrôle de gestion	23
Section3 : Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise	36
Conclusion	41
Chapitre II : La contribution du tableau de bord social à l'amélioration de la performance de l'entreprise	42
Introduction	43
Section1 : Les fondements du tableau de bord social	44
Section2 : Le bilan social comme outil d'élaboration du tableau de bord ressources humaines	58
Section3 : Le climat social et la performance sociale	66
Conclusion	76
Chapitre VI : L'implantation du tableau de bord social au sein de l'ESGEN et Briqueterie de Bouira	77
Introduction	78
Section1 : Présentation des organisations d'accueil	79
Section2 : L'implantation du tableau de bord social au sein des organisations ESGEN et Briqueterie de Bouira	85
Section3 : La matrice des compétences	101
Conclusion	112
Conclusion générale	113

Résumé

Au sein de chaque entreprise, la fonction des ressources humaines jouait un rôle primordial dans l'amélioration de sa performance ce qui nécessitait la mise en place des différents outils du contrôle de gestion comme le tableau de bord social qui permettait d'analyser son aspect social à travers l'utilisation d'une matrice des compétences qui permettait d'éviter les dysfonctionnements et aider les managers à prendre de bonnes décisions.

L'objet de notre étude consista à présenter les aspects théoriques de la performance, du contrôle de gestion et du tableau de bord social, puis l'implantation de cet outil au sein de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique (étatique) et de la Briqueterie de Bouira (privée) afin de faire une comparaison entre l'importance de l'aspect social au sein de ces deux organisations différentes en ce qui concerne leur objectif (organisation à but non lucratif, et organisation à but lucratif), et aussi en ce qui concerne leur forme de propriété (une organisation publique et une organisation privée).

Mots clés

La performance, le contrôle de gestion, le tableau de bord social, la matrice des compétences, le climat social.

Abstract

Within each company, the human resources function played a key role in improving its performance, which required the implementation of various management control tools such as the social dashboard, which made it possible to analyze its social aspect through the use of a skills matrix that made it possible to avoid dysfunctions and help managers make good decisions.

The purpose of our study was to present the theoretical aspects of performance, management control and the social dashboard, then the implementation of this tool in the Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique (state) and the Briqueterie de Bouira (private) in order to make a comparison between the importance of the social aspect in these two organizations which are different in terms of their objective (non-profit organization and for-profit organization), and also in terms of their form of ownership (a public organization and a private organization). Finally, we concluded that the state form (ESGEN) is well managed than a private form (the Brickworks of Bouira).

Key words :

Performance, management control, social dashboard, skills matrix, social climate.

Introduction générale

L'environnement économique est devenu concurrentiel, ce qui a mené les entreprises à penser à améliorer leur performance. Donc, elles doivent chercher les meilleures façons d'atteindre leurs objectifs à un moindre coût en utilisant moins de ressources.

En effet, la bonne gestion de l'entreprise lui permet d'être performante, c'est pourquoi les dirigeants mettent en place un système du contrôle de gestion qui est considéré comme étant une procédure durable de management de l'entreprise. Il permet d'évaluer en temps réel ses activités et ses réalisations afin d'éviter les dysfonctionnements et les risques qui permettent d'intervenir à n'importe quel moment.

Dans ce cadre, il est indispensable de mettre en place au sein de chaque entreprise un tableau de bord qui permet d'analyser sa situation et détecter ses besoins en vue de prendre des décisions correctives et d'atteindre ses objectifs fixés.

Notre travail se focalise sur l'importance de **L'amélioration de la performance d'une entreprise quel que soit son secteur d'activité (étatique ou privé), ce qui nécessite l'amélioration de son climat social. Donc il est important de mettre en place un tableau de bord social, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :**

« Comment le tableau de bord social contribue-t-il à l'amélioration de la performance des organisations algériennes, en général, et au sein de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique et l'EURL Briqueterie de Bouira en particulier ? »

Cette problématique peut être subdivisée en sous-questions secondaires suivantes :

- Comment se mesure la performance de l'entreprise ?
- Quel est l'intérêt de la mise en place du tableau de bord social au sein d'une organisation ?
- Quelle est la forme de propriété (étatique ou privée) qui donne plus d'importance à la fonction ressource humaine ?

Afin de répondre à la problématique posée auparavant, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la performance de l'entreprise peut être mesurée à l'aide des différents outils de contrôle de gestion.

Hypothèse 2 : Le tableau de bord social facilite l'analyse du climat social à l'aide d'une matrice des compétences

Hypothèse 3 : L'entreprise étatique (ESGEN) donne une grande importance à la fonction ressource humaine plus que l'entreprise privée (Briqueterie de Bouira) par ce qu'elle ne cherche pas à augmenter son chiffre d'affaires plus que d'améliorer son climat social.

Nous avons choisi ce thème de recherche pour plusieurs raisons :

- Ce sujet correspond à notre spécialité d'étude « Audit et contrôle de gestion ».
- Le manque des recherches pratiques réalisées sur ce sujet, nous a encouragé davantage à le choisir.
- Pour montrer l'importance de l'implantation du tableau de bord social au sein d'une organisation.

Les objectifs que nous avons assignés à notre recherche se situent dans les principaux points suivants :

- Fournir une référence supplémentaire dont peuvent bénéficier les étudiants qui souhaitent s'orienter vers cette spécialité.
- Démontrer l'importance du tableau de bord social et de la matrice des compétences en tant que systèmes permettant aux managers de découvrir les forces et les faiblesses de la société et des outils d'aide à la prise de décision.
- Démontrer l'importance du tableau de bord social dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons opter pour une méthode descriptive pour décrire le concept de la performance, du contrôle de gestion et du tableau de bord social, ensuite nous allons utiliser la méthode analytique afin d'analyser les différents indicateurs du tableau de bord social qui permettent d'évaluer et de mesurer la performance de l'entreprise.

Enfin, nous allons utiliser une méthode comparative en vue de comparer entre deux organisations de différents secteurs dans le cadre d'utilisation du tableau de bord social.

Pour bien cerner notre recherche, on a consulté une liste bibliographique telle que : les ouvrages de la bibliothèque de notre école et des autres écoles du pôle universitaire de Koléa, les sites web et les supports de cours de nos enseignants.

Afin de répondre à nos questions, nous avons adopté un plan de travail réparti en trois chapitres :

Dans le 1^{er} chapitre intitulé « le contrôle de gestion comme un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise », nous allons présenter la notion de la performance et du contrôle de gestion et le rôle du contrôle de gestion dans son amélioration.

Dans le 2^{ème} chapitre intitulé « Le tableau de bord social », nous allons faire une présentation du tableau de bord social, son élaboration et sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans le dernier chapitre qui est illustré par le cas pratique, nous allons faire une comparaison entre deux organisations (ESGEN et Briqueterie de Bouira) en évaluant leur climat social.

Chapitre I :

Le contrôle de gestion comme un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise

Introduction

Dans un environnement concurrentiel, chaque entreprise cherche à développer son domaine d'activité en améliorant sa performance dans ses différents types, afin d'atteindre ses objectifs fixés en réalisant le maximum de profits à un moindre coût. Cette notion reste toujours ambiguë et difficile à définir depuis son apparition, elle se diffère d'un auteur à un autre et d'une entreprise à une autre.

Afin de faire face aux différents enjeux et difficultés que l'entreprise peut rencontrer pendant l'exécution de ses tâches, sa performance doit être mesurée et évaluée en utilisant de divers instruments et indicateurs qui lui permettent d'avoir une information sur l'efficacité de son travail et le degré de son développement.

C'est là où on ressent le rôle primordial de la fonction du contrôle de gestion, qui contribue à l'aide de différents outils à l'évaluation, le suivi, l'amélioration et le pilotage de la performance de l'entreprise, ce qui lui permet de s'adapter aux différents changements et de garantir l'évolution de son degré de succès.

Dans ce chapitre, nous aborderons trois sections, dont la première traitera la notion de la performance, son apparition, ses caractéristiques, ses critères, ses types, ses objectifs, les différents indicateurs et principes de mesure de sa performance, dans la deuxième section, nous allons aborder la notion du contrôle de gestion, son apparition, ses outils et son processus, et dans la dernière section, nous allons faire le lien entre la fonction du contrôle de gestion et celle de la performance en présentant l'importance de sa contribution dans l'amélioration et le pilotage de cette dernière dans une entreprise.

Section 1 : La notion de la performance de l'entreprise

La notion de la performance reste toujours au cœur de différentes études de recherches.

Dans cette section, nous allons essayer de rapprocher le sens de cette notion et mettre l'accent sur ses différentes typologies, ses caractéristiques, et ses objectifs.

1.1. Bref historique de la performance

Etymologiquement, selon le dictionnaire Le Petit Robert, l'origine du mot « performance » remonte au milieu du 19^{ème} siècle, pour désigner le résultat obtenu par un cheval et le succès remporté dans une course. Puis, il désignait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Il vient de l'ancien français *performer* qui signifie « accomplir, exécuter ».

Au 20^{ème} siècle, ce terme évolua et indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine, et désignait par extension un rendement exceptionnel.¹

Selon Burlaud et Simon (2006), qui ont classifié l'apparition de la performance dans quatre périodes allant de l'année 1920 jusqu'aux années 1990, cette notion se concentrait au début sur la maximisation de la production, pour ensuite se focaliser sur la réduction des coûts, puis sur la maximisation de la valeur créée pour les clients, et enfin sur la création de la valeur par la participation de tous les services fonctionnels.²

Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option, il s'agit d'une pressante exigence si l'on souhaite d'élevée le niveau de compétitivité de l'entreprise.

1.2. La définition de la performance de l'entreprise

La performance est une notion polysémique, ambiguë et difficile à définir son sens varie d'un auteur à un autre :

Selon Annick Bourguignon (2006), la performance peut prendre le sens des trois termes suivants: le succès, l'action et le résultat.

✓ **La performance est un succès** : C'est-à-dire elle est la réussite d'une opération. Elle se détermine en fonction des représentations de la réussite, variable selon l'entreprise et les auteurs.

¹Hamadmad (2017), « *Mesure de la performance globale des entreprises, L'efficacité du code algérien de la gouvernance sur l'amélioration de la performance financière des entreprises. Cas de la NCA Rouiba* », P.15.Disponible sur [<https://123dok.net/article/performance-l-entreprise-origines-d%C3%A9finitions-composantes.zlmgxqlq>], Consulté le 23/02/2022 à 15h10min

² Ibidem.

- ✓ **La performance est une action** : Signifie qu'elle représente le processus d'une opération.
- ✓ **La performance est un résultat** : Elle est mesurée en comparant un résultat obtenu à un objectif fixé. ¹

Selon Machensay (1991) : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ». ²

D'après les définitions précédentes, on peut conclure que la performance est une notion polysémique, et elle peut être définie comme étant l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise à un moindre coût en minimisant les ressources utilisées afin d'atteindre un certain niveau d'excellence.

1.3. Les caractéristiques de la performance

La performance de l'entreprise se caractérise par :³

A. La performance est un support à des jugements

Elle implique un jugement de valeurs des effets de l'organisation sur son environnement.

Elle est une perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus.

B. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient selon le temps. Il existe une combinaison entre les facteurs de succès (techniques, humains, financiers, organisationnels...) pendant la période d'innovation et celle de développement.

C. La performance comme indicateur de pilotage

De nombreux auteurs proposent aux dirigeants de l'entreprise une grille de lecture de l'entreprise comprenant ses indicateurs complémentaires et qui sont reliés à des divers objectifs.

¹ Bourguignon (Annick) (2006), « *peut-on définir la performance ?* », revue française de la comptabilité, n°269, P.61-66

² MACHENSAY (1991), « *économie d'entreprise* », édition E Y ROLLERS, Paris, P.38

³ François (Jean) (2008), « *La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises* », dans la revue des sciences de gestion, n° 230, P.81. Disponible sur [<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-2-page-79.html>], consulté le 24/02/2022 à 11h23min

La performance est évaluée pour : ¹

- ✓ Développer les produits innovants.
- ✓ Améliorer les processus de fabrication.
- ✓ Réduire les coûts de fabrication.
- ✓ Développer la créativité du personnel.
- ✓ Lancer de nouveaux produits.
- ✓ Identifier et évaluer les compétences-clés.
- ✓ Développer les parts de marché.
- ✓ Améliorer l'ambiance de travail.
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité de travail.
- ✓ Respecter les délais de livraison.
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations.
- ✓ Récompenser les références individuelles.

1.4. Les critères de la performance

La performance est une position d'équilibre entre les trois notions suivantes : Efficacité, Efficience et Pertinence.

A. L'efficacité

Elle peut aussi être définie comme « la capacité à obtenir un résultat », c'est-à-dire, à atteindre un résultat conforme à l'objectif, en répondant aux questions suivantes : est-ce que l'objectif est atteint ? Existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?²

B. L'efficience

« On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout l'ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité données de service ».³

¹ CHATBI (Assia) et ZORELI (Nora), mémoire « *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise, cas d'Electro-Industrie d'AZAZGA* », P.40

² Idem.P.38

³ ROUMI (EL Bachir) IBN ZOHR (2010), « *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise* », P.5. Disponible sur [<https://www.memoireonline.com>], dernière consultation le 26/02/2022 à 10h50min

Elle consiste à faire les choses de la bonne façon.¹ L'efficacité peut être mesurée comme suit :²

Efficience : Objectifs visés/ Les moyens mis en œuvre

C. La pertinence

Selon Tahon (2003) : « la pertinence est l'articulation entre les objectifs et les moyens ».³

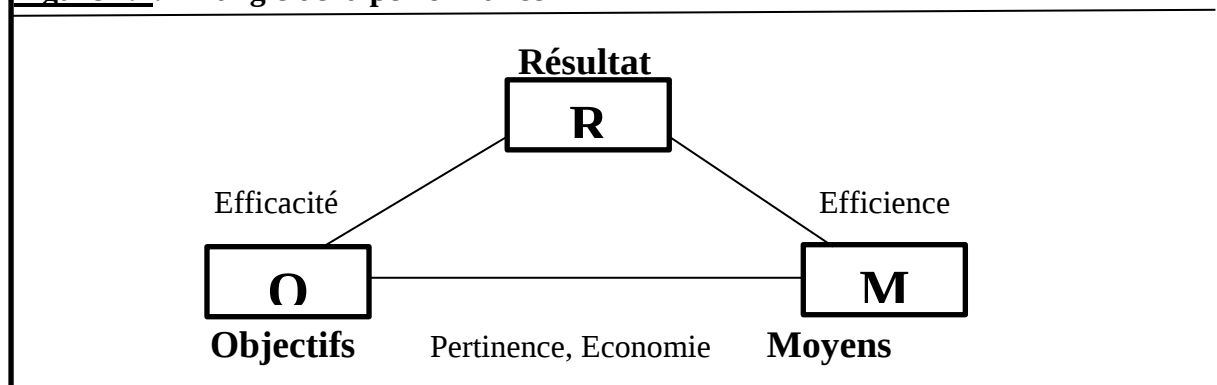
D. L'économie

« L'économie étudie la manière dont les individus, les groupes, les sociétés utilisent des ressources rares en vue de satisfaire au mieux leurs besoins ».⁴

En conclusion, la performance peut être exprimée par la formule suivante :⁵

Performance= Efficacité+ Efficience+ Pertinence

Figure 1.1: Triangle de la performance



Source : LONING Hélène, « Le contrôle de gestion », édition DUNDO, Paris, 1998, P.6

1.5. Les domaines de la performance

A. La position de l'entreprise sur le marché

Afin de se positionner sur le marché, l'entreprise doit réaliser de bons résultats en termes de qualité des produits et services sur les marchés, la part de marché, la distribution, la tarification, la fidélisation et la satisfaction des clients.

¹ CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), support de cours "Le pilotage de la performance", P.3

² LONING (Hélène) (1998), « Le contrôle de gestion », édition DUNDO, Paris, P.6

³ TAHON (C) (2003), « Evaluation des performances des systèmes de production », Edition Hermès science publication, Paris, P.31

⁴ CHATBI (Assia) et ZORELI (Nora) (2019), Op.Cit.P.39

⁵ Merabet (Assia) (2019), mémoire « La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, Cas : « Société de travaux et montage électrique KAHRAKIB », P.51

B. L'innovation

Afin d'atteindre les objectifs stratégiques, l'entreprise s'évolue dans le temps et l'espace par les progrès stratégiques, le lancement de nouveaux produits sur le marché et les améliorations dans les principaux domaines d'activité de l'organisation.

C. La productivité

La gestion optimale des ressources et l'utilisation des différentes techniques telles que : la recherche qui aide les dirigeants à la constitution d'autres plans d'action, comprendre le ratio « valeur contribué » sur « l'ensemble des recettes ».

D. Les ressources financières et autres

Elles constituent l'ensemble des installations physiques telles que : les machines, la mise en place d'un système de budgétisation, les remplacements des installations...

E. La rentabilité

Elle peut être mesurée par les principaux éléments suivants : les prévisions de la rentabilité, les délais prévus et les politiques d'investissement en capital.

F. La performance du manager et son développement

Les choix des propriétaires d'entreprise, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois, la structure de gestion et le développement des futurs managers.

G. La responsabilité publique

Les responsabilités envers la société et l'intérêt public, l'opinion publique et la loi.¹

1.6. Les dimensions de la performance

La performance peut prendre les deux formes suivantes :²

A. La performance interne : Elle concerne les acteurs internes de l'organisation.

¹ MERABET (Assia) (2019), OP.Cit.P.54

² DORIATH (B) et GOUDJET (C) (2007), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, Paris, France, P.173. Disponible sur [<https://www.coursehero.com/file/p7k9cro/1-2-1-La-comparaison-entre-la-performance-interne-et-la-performance-externe-Le/>], consulté le 16/02/2022 à 18h2min

B. La performance externe : Elle s'adresse généralement aux acteurs externes de l'organisation.

La comparaison entre ces deux formes de performance est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1.1 : comparaison entre la performance interne et la performance externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.

Source : Doriath B. et Goujet C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, France, P.173

1.7. Typologies de la performance

La performance est une notion multicritère qui inclut la performance économique, humaine, financière, organisationnelle, stratégique et concurrentielle :

A. La performance économique

Dans les entreprises, la performance économique est le résultat des décisions et des actions des opérationnels : directions de production et de commercialisation. Il faut donc améliorer la gestion de ces services en maximisant la production et en minimisant les coûts pour optimiser les indicateurs de la performance ; un tel objectif nécessite un certain niveau de compétence dans les domaines de :

- L'identification et la classification des types de coûts ;
- La définition d'une stratégie de réduction des coûts ;
- La mise en place des méthodes de réduction des coûts.¹

B. La performance financière

Selon Mallot Jean Louis et Jean Charles (1998) : « la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des

¹ CHADLIA SAIDI (Amel), Op.Cit, P.5

résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficacité correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats ».¹

Donc, elle est considérée comme étant un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en termes de rendement financier et elle dépend de la gestion des ressources dont elle dispose.

C. La performance sociale

Elle a été définie par Plauchu V. et Tairou A. (2008) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».²

Elle peut être déterminée par plusieurs critères:³

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesuré par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéismes) ;
- La rémunération moyenne du personnel.

D. La performance humaine

Pour que l'entreprise soit performante, elle doit être également performante sur le plan social, de ce fait l'entreprise doit prendre en conscience la nécessité et l'importance de l'être humain dans le pilotage de l'entreprise par l'implication de ce dernier dans la prise de décision et l'atteinte des objectifs définis ainsi que dans l'élaboration des plans d'actions pour les atteindre.

La performance humaine est déterminée par plusieurs facteurs tels que: les compétences, la capacité d'initiative, l'autonomie, la contribution des salariés à la réalisation des objectifs et la culture de l'entreprise, le taux d'efficacité des formations ou de recrutement (Rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés), les turn-over au sein de l'entreprise, le nombre d'évolution de postes...etc.⁴

¹MALLOT (Jean Louis) et CHARLES (Jean), « *L'essentiel du contrôle de gestion* », 2^e édition d'organisation, Paris, 1998, P.182

²PLAUCHU (V) et TAIROU (A) (2008), « *Méthodologie du diagnostic de l'entreprise* », édition L'HARMATTAN, P.133 disponible sur [\[https://123dok.net/article/performance-sociale-ta%C3%AFrou-m%C3%A9thodologie-diagnostic-entreprise-l-harmatta.zwv5k7lq\]](https://123dok.net/article/performance-sociale-ta%C3%AFrou-m%C3%A9thodologie-diagnostic-entreprise-l-harmatta.zwv5k7lq), consulté le 26/02/2022 à 16h13min

³CHATBI (Assia) et ZORELLI (Nora) (2019), Op.Cit.P.44

⁴CABY (J) et HIRIGORYEN (G) (1997), « *La création de valeur de l'entreprise* », Economica, P.139

E. La performance stratégique et concurrentielle

Elle est une performance à long terme dont l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourrait lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer ses avantages concurrentiels afin de se différencier de ses concurrents. Elle doit par la suite développer les actions nécessaires pour les atteindre.¹

➤ Les axes de la performance concurrentielle

- a. **La part de marché absolue :** C'est le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence ;
- b. **La part de marché relative :** C'est le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes réalisées par le leader du marché ;
- c. **La satisfaction de la clientèle :** Elle peut être mesurée en réalisant des études de satisfaction ;
- d. **Le taux de fidélisation :** Il donne une information sur la stabilité de la clientèle, sur les caractéristiques des clients les plus anciens, sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et des clients perdus.²

F. La performance organisationnelle

D'après Kalikam (1995) : « La performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ».³

C'est-à-dire, elle représente la manière dont l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient pour les atteindre.

➤ Les aspects de l'efficacité de la performance organisationnelle

Kalikam (1995) propose quatre aspects de l'efficacité de la performance organisationnelle qui sont :

- Le respect de la structure formelle de l'entreprise.
- Les relations entre les services (intégration organisationnelle) : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.¹

¹ CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), Op.Cit.P.6

² Ibidem.

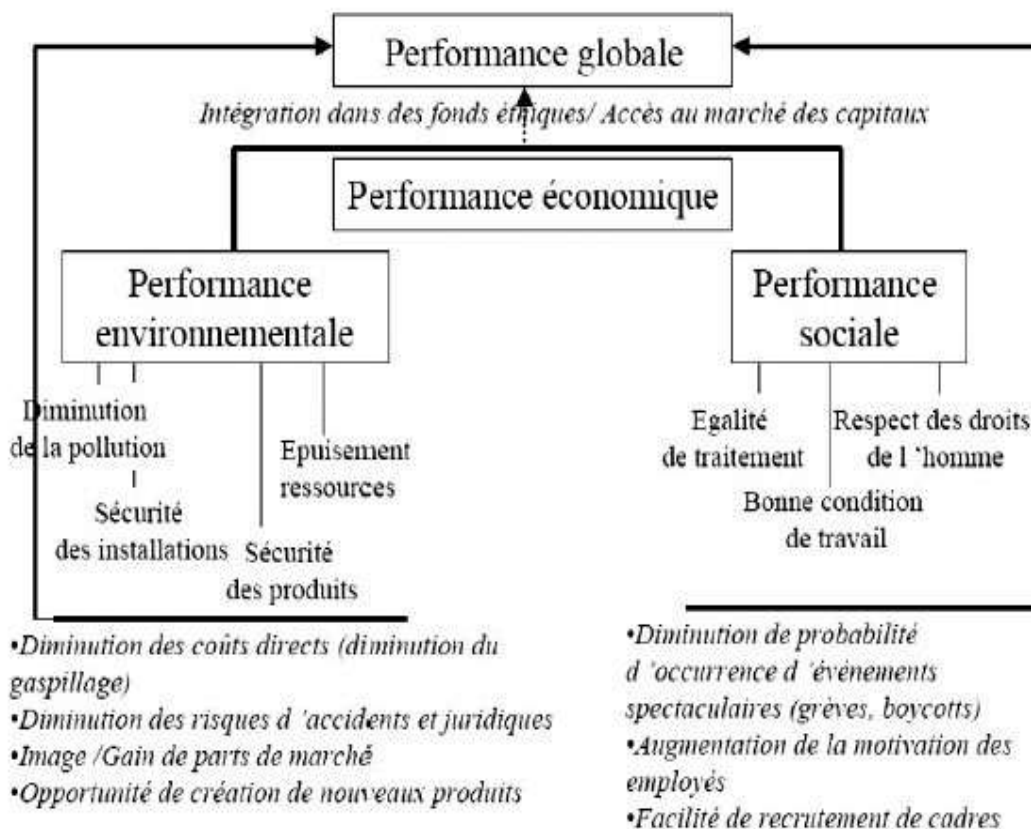
³ KALIKAM (M) (1995), « *Structure d'entreprise, réalité, déterminants, performance* », édition Economica, Pais, P.340

G. La performance globale

Elle peut être définie comme « une mission multidimensionnelle, économique, sociale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». ²

Selon Germain et Trébucq (2004), La performance globale des entreprises se forme par : « La réunion de la performance financière, de la performance sociale, et de la performance environnementale ». ³

Figure1.2: La performance globale de l'entreprise (Reynaud 2003)



Source : REYNAUD, E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbolique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, P.15.

1.8. La mesure de la performance de l'entreprise

Chaque entreprise doit évaluer ses activités pour pouvoir mettre des actions correctives afin de réaliser ses objectifs et aussi de mesurer de sa performance.

¹ KALIKAM (M) (1995), « Structure d'entreprise, réalité, déterminants, performance », édition Economica, Paris, P.340

² CHADLIA SAIDI (Amel), Op.Cit.P.7

³ NATHALIE (Crutzen) et DIDIER VAN (Caillie) (2010), « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants », Humanismes et entreprises, vol. 2, n°297. Disponible sur [<https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.html>], consulté le 26/02/2022 à 15h13min

Dans cette section, nous allons citer les différents indicateurs utilisés pour la mesure de la performance de l'entreprise.

A. La définition de la mesure de la performance de l'entreprise

D'après KHEMAKHEM : « La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable » des membres de l'entreprise». ¹

Brièvement, la mesure de la performance de l'entreprise reste un outil ultime de l'évaluation et de la mesure de son activité. Elle permet de donner une information sur son degré de développement et d'accomplissement de ses tâches.

La mesure de la performance de l'entreprise peut être : ²

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier.
- **Non-Financière** : exprimée en unités autre que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.
- **A postériori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs.
- **A priori** : Il s'agit de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives.

B. Les principes de mesure de la performance de l'entreprise

La mesure de la performance de l'entreprise doit être faite en suivant des normes et principes afin d'assurer la clarté et la compréhension de son appréciation.

De ce fait, deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance : le principe de pertinence et le principe de contrôlabilité. ³

1. Le principe de contrôlabilité

Il signifie que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser afin d'agir efficacement. Il repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et simple des responsabilités, et sa mise en place exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlés.

¹ KHEMAKHEM (A), « *la dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, France, P.311

² <https://www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Comptabilit%C3%A9/Mcofca-230517.html>, consulté le 26/02/2022 à 16h32min

³ <https://www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Comptabilit%C3%A9/Mcofca-230517.html>, consulté le 26/02/2022 à 16h42min

2. Le principe de pertinence

La mesure de la performance est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'entité de la performance globale de l'entreprise.

Il existe d'autres principes moins importants que les deux premiers autres mais ont une valeur ajoutée, et sont ¹ :

- ✓ **Le principe de fiabilité** : Assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.
- ✓ **Le principe de simplicité et lisibilité** : Assurant la clarté et la simplicité des méthodes utilisées et les indicateurs choisis.
- ✓ **Le principe de sélectivité** : Assurant un meilleur choix d'indicateurs utilisés pour éviter que les managers soient débordés avec des indicateurs inutiles.

C. Les instruments de mesure de la performance de l'entreprise²

1. **Les normes et standards de performance** : L'entreprise peut utiliser les normes et standards pour apprécier sa performance sur le plan des trois problématiques de développement durable :

- ✓ **Problématique environnementale** : ce sont des règles qui s'appliquent aux pratiques des entreprises afin de les contraindre à produire sans détruire les ressources naturelles en vue de protéger l'environnement (Les normes ISO 14000, ISO 26000, ISO 50001).
- ✓ **Problématique sociale** : elle concerne les relations entre les différentes parties participant à la vie d'une organisation, et elle est déterminée selon les normes suivantes (Norme SA 8000, Norme AA 1000 et le Bilan Social).
- ✓ **Problématique globale** : ce sont des règles applicables pour la mesure de la performance de l'entreprise et qui sont : Normes ISO 26000, Les évolutions de la Balanced Score Card, Le navigateur Skandia, reporting GRI.

Elles peuvent être exprimées dans le tableau suivant :

¹MERABET (Assia) (2019), Op.Cit.P.58

² CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), Op.Cit.P.8

Tableau 1.2: Mesure des performances environnementale, sociale et globale (Dohouet Berland, 2007)

Dimensions	Outils	Descriptions
Environnementale	-Comptabilité environnementale.	-Evaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement. -Estimer les coûts de dégradation de l'environnement par cette dernière (Christophe, 2000 ; Savall, 1987).
	-Norme ISO 14000	-Elle spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » ISO 14000, 2004.
	-Norme EMAS	-Ce système vise à promouvoir, d'une part, une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, d'autre part, l'information du public.
	-Norme SA 8000	-Elle fournit une base de certification basée sur les droits fondamentaux des travailleurs. Il s'agit d'un référentiel pour la mise en place d'un système de management social.

L'évaluation de la performance est basée sur l'appréciation des divers indicateurs qui influent négativement ou positivement sur elle, ce qui permet de donner une information sur l'évolution de l'activité de l'entreprise.¹ :

2. Les principaux indicateurs de mesure de la performance

2.1. La définition d'un indicateur

La norme ISO 8402 définit l'indicateur comme étant « une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis ».²

On peut retenir que l'indicateur de performance, est une donnée quantifiée, qui sert à mesurer l'efficacité et l'efficience d'une entreprise dans le cadre d'atteinte des objectifs définis.

Les indicateurs de la performance de l'entreprise sont comme suit:

- **La rentabilité**

Pour Jean-Yves et Olivier Garnier (2002) : « la rentabilité c'est le rapport réalisé entre les profits et les capitaux engagés pour arriver à ce résultat ».³

Ainsi, la rentabilité est un indicateur financier permettant de mesurer les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet par rapport aux capitaux qui ont été investis. Elle est mesurée par l'analyse de ses performances économique, financière et commerciale.

- ✓ **La rentabilité financière (ROE)**

Elle correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne s'appelle « return on equity (ROE) ». Elle est une métrique financière qui vise à évaluer la capacité de l'entreprise à dégager des profits par la mise à disposition des capitaux propres.

Elle est calculée par la formule suivante :⁴

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

¹ CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), Op.Cit.P.8

² ANAES (2002), « principes de mises en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé », disponible sur [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2009-10/construction_et_utilisation_des_indicateurs_dans_le_domaine_de_la_sante_-_principes_generaux_guide_2002.pdf], consulté le 26/02/2022 à 17h12min

³ BONGONDEDEJI (Richard) (2020), « Analyse d rentabilité et stratégies des vendeuses de maâfA-S dans la ville de Kananga, cas des marchés locaux », Graduate en sciences économiques et d'administration des affaires, Université Notre-Dame du Kasayi, 50 pages. Disponible sur [<https://www.memoireonline.com/11/21/12388/Analyse-de-rentabilite-et-stratgies-des-vendeuses-de-mas-dans-la-ville-de-Kananga-Cas-de.html>], dernière consultation le 27/02/2022 à 10h01min

⁴ <https://the-big-win.com/rentabilite-economique>, consulté le 16/02/2022 à 18h02min

Elle concerne essentiellement :¹

▪ **La rentabilité des capitaux investis :**

La définition des capitaux investis est établie à partir du passif de l'entreprise. D'un point de vue statique et comptable, on retient les ressources durables de l'entreprise.

$$\text{Rentabilité des capitaux investis} = (\text{Résultat courant} + \text{Frais financiers}) / \text{Capitaux investis}$$

▪ **La rentabilité des capitaux propres :** Il compare le résultat net aux capitaux propres, et se situe bien dans l'optique de l'actionnaire qui met à la disposition de l'entreprise des fonds et reçoit en retour le résultat net.

$$\text{Rentabilité des capitaux propres} : \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

✓ **La rentabilité économique (ROCE)**

« Elle est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi et le résultat économique obtenu ». ²

$$\text{ROCE} = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Capitaux investis} \quad \text{Ou} \quad \text{ROCE} = \text{R.net} / \text{Actif total}$$

✓ **La rentabilité commerciale (ROS)**

Elle permet de donner le taux de marge sur les ventes réalisées par l'entreprise.³

$$\text{ROS} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

• **La profitabilité**

Selon Thomas (2011) « La profitabilité est la capacité de l'entreprise à dégager des profits, exprimés en brut par des marges ou traduits en trésorerie ». ⁴

Elle peut être mesurée par les ratios suivants : ⁵

✓ **Le ratio de marge d'exploitation** qui est mesuré comme suit :

$$\text{Taux de marge d'exploitation} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

¹CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), Op.Cit.P.8

² CHADLIA SAIDI (Amel), Op.Cit.P.9

³ <https://www.africmemoire.com/part.3-chap-i-revue-de-la-litterature-1078.htm>, consulté le 21/02/2022 à 11h15min

⁴ THOMAS (P) (2011), « *Analyse financière : approche internationale* », Edition RB édition, Paris, P.117

⁵ <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/les-indicateurs-d-activite-et-de-profitabilite.html>, consulté le 22/02/2022 à 16h00min

- ✓ **Le taux de marge brute d'exploitation**

$$\text{Taux de marge brute d'exploitation} = \text{EBE} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

- ✓ **Le taux de marge bénéficiaire** qui se calcul comme suit :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

Ou :

$$\text{Taux de marge commerciale} = \text{Marge commerciale} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

- **La productivité**

Elle représente la capacité de l'entreprise à produire des biens et services et les facteurs mis en œuvre par l'entreprise pour les obtenir.

Elle peut être partielle ou globale.¹

- ✓ **La productivité partielle** : Elle peut être obtenue par la relation suivante :

$$\text{Productivité partielle} = \text{Output} / \text{Input}$$

- ✓ **La productivité globale** : Elle est définie par la formule suivante :

$$\text{Productivité globale} = \sum k_i \text{ Output } i / \sum w_j \text{ Input } j, (i=1\dots n) \text{ et } (j=1\dots m)$$

Elle peut être mesurée, également, par les indicateurs cités dans le tableau ci-dessous :²

¹ CHADLIA SAIDI (Amel), Op.Cit.P.10

²TPM attitude, disponible sur [<http://www.tpmattitude.fr/indic.html>], consulté le 22/02/2022 à 16h32min

Tableau 1.3: les indicateurs d'efficacité opérationnelle

Ce tableau montre les différents indicateurs d'efficacité opérationnelle :

Le volume de production	-comparable au volume maximal qui peut être produit par les installations (mesure de taux d'utilisation des équipements). -rapporté au budget annuel de l'entreprise (frais variables 'adaptés au volume produit' et frais fixes (indépendants du volume produit). -Définit les coûts de conversion (euros/unité produite).
La main d'œuvre	C'est le nombre d'heures de travail qu'il faut à une personne pour produire une certaine quantité de produits finis. Il est généralement suivi par technologie car il dépend essentiellement de l'organisation, de la cadence nominale de production et de l'efficacité.
Les efficacités	Elle correspond au rapport des bons produits réellement fabriqués sur le nombre de produits qu'on aurait fabriqué à la cadence nominale et sans interruption.
Les indicateurs de maintenance	-MTBF : Moyenne des Temps de Bon Fonctionnement, sert à mesurer l'aptitude d'une installation à fonctionner dans des conditions normales. C'est le temps moyen de bon fonctionnement entre deux défaillances. -La fiabilité basée sur le MTBF, c'est la probabilité d'opportunités qu'a un équipement de fonctionner sans panne pendant un temps donné. -MTTR : Moyenne des Temps de Réparation, permet de suivre les temps d'intervention pour mesurer l'efficacité et l'organisation des interventions de maintenance. -Disponibilité : permet de mesurer en valeur le temps utilisé par les opérations de maintenance et d'identifier les pertes sur lesquelles on peut gagner de la productivité.

Pertes emballages, matières premières	Le pourcentage de matières ou d'emballage perdus se traduit d'une part comme une perte de capacité de production (d'efficacité), et d'autre part comme de gaspillage qui génère, en plus de leur valeur perdue, des coûts de traitement, recyclage, enlèvement et transports des déchets...etc.
Consommation de pièces détachées	Elle est rarement suivie en quantité. Par contre, il peut être intéressant de suivre : -le remplacement des pièces d'usure en mesurant le pourcentage ou le nombre qui a atteint sa durée de vie normale et celles qui ont été remplacées prématurément. -Les pièces cassées qui doivent faire l'objet d'une analyse particulière car toute casse est inacceptable, que ce soit au montage ou en fonctionnement. -Le remplacement répété d'une même pièce par deux équipes successives imputable à une mauvaise communication. La logique de diagnostic amène parfois à remplacer de façon systématique certaines pièces d'usure. Un travail repris par l'équipe suivante peut amener à ce genre d'aberration.

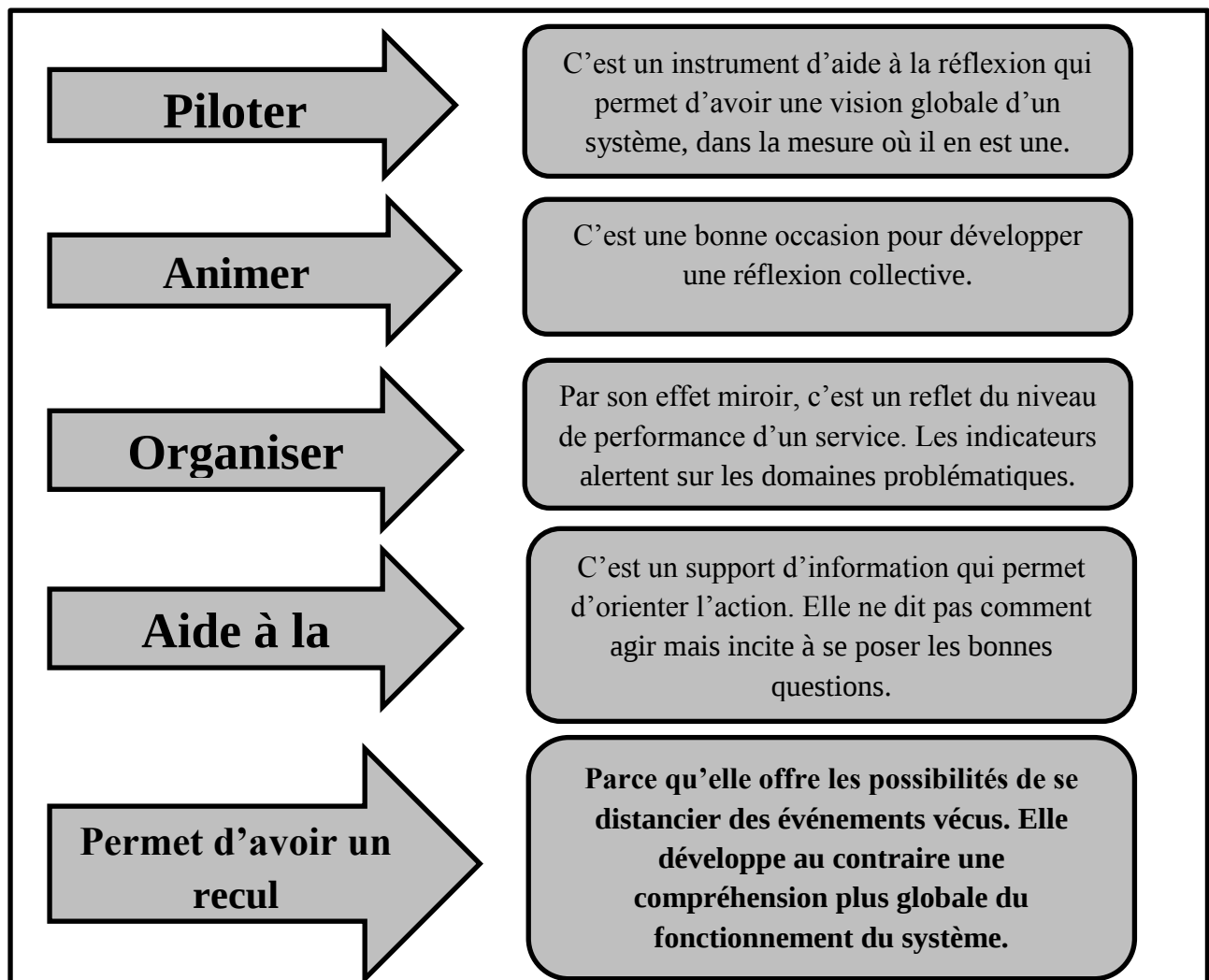
Source : <http://www.tpmattitude.fr/indic.html>

D. Les objectifs de la mesure de la performance de l'entreprise¹

La mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise joue un rôle primordial dans le pilotage et le contrôle de l'entité. Elle vise divers objectifs et permet de :

¹MERABT (Assia) (2019), Op.Cit.P59

Figure 1.3: Objectifs de mesure de la performance



Source: Merabet Assia (2019), Mémoire "La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise, cas: Société des travaux et montage électrique KAHRAKIB". P59

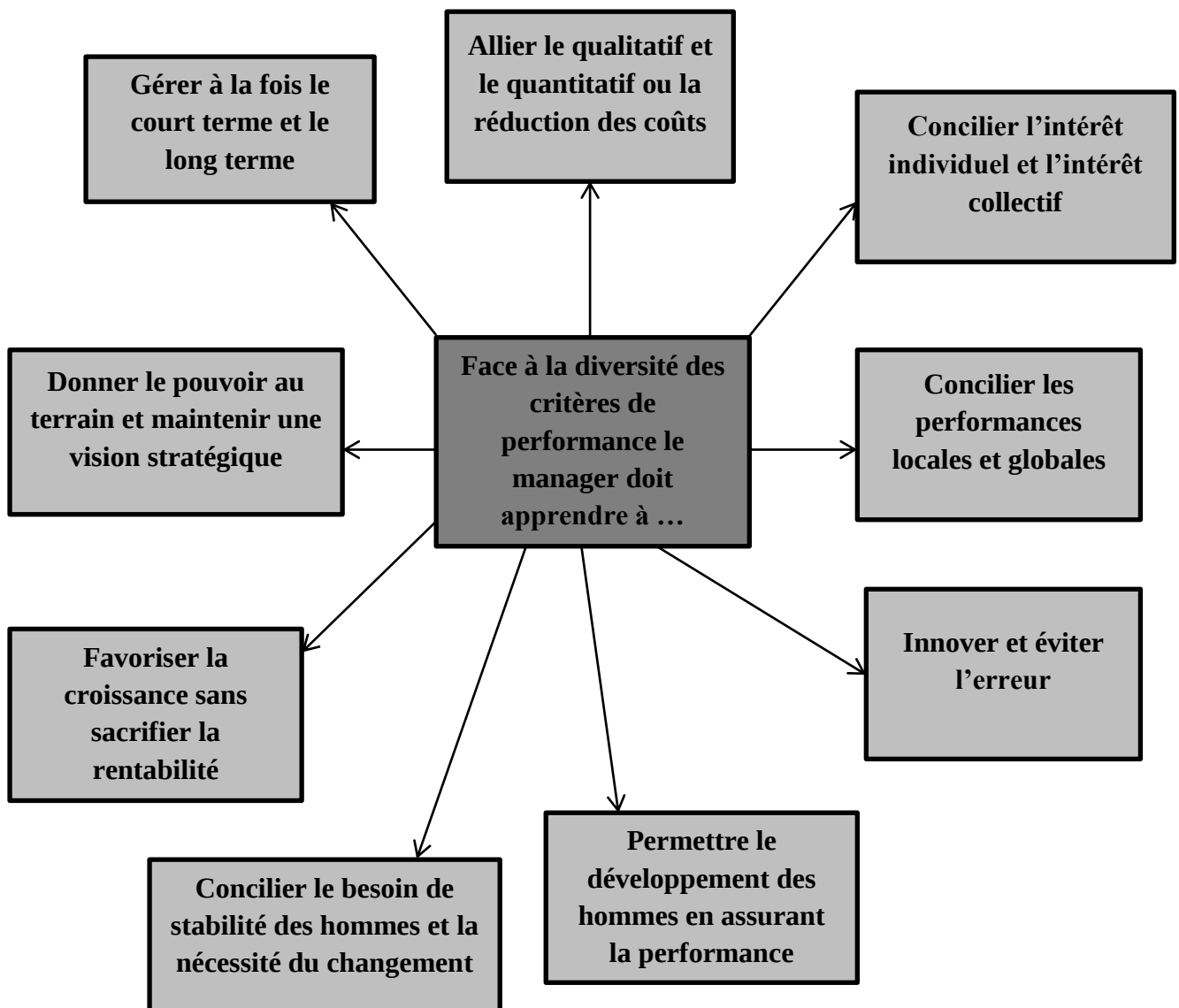
E. Les enjeux et limites de mesure de la performance

La performance de l'entreprise est passée du modèle omni critère au modèle multicritères, qui intègre les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise : les clients, les actionnaires et les salariés.

Ces critères sont contradictoires et variables pour une même partie prenante, selon la fonction sociétale, le niveau de concurrence et le contexte de l'entreprise, d'où vient le rôle du manager qui permis de les rapprocher. Le schéma ci-dessous représente l'enjeu de mesure de la performance de l'entreprise :¹

¹ MERABET (Assia) (2019), Op.Cit.P.60

Figure 1.4: L'enjeu de mesure de la performance de l'entreprise



Source: Merabet Assia (2019), mémoire "la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, cas: Société des travaux et montage electric KAHRAKIB", P.60

Une entreprise est performante quand elle arrive à atteindre ses objectifs fixés à des moindre coûts en minimisant les ressources utilisées afin d'atteindre un certain niveau d'excellence. Cette notion est mesurable à l'aide des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Section 2 : Les fondements du contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons aborder la notion du contrôle de gestion, en déterminant ses objectifs, ses outils, son processus et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.1. L'évolution du concept du contrôle de gestion

A. Repère historique

Le contrôle de gestion est une fonction récente par rapport à d'autres fonctions au sein d'une entreprise. Il est né avec la révolution industrielle (entre la 1^{ère} et la 2^{ème} guerre des Etats-Unis), précisément en 1931 avec la création de l'institut des contrôleurs de gestion aux Etats- Unis lors de l'application de la division du travail pour pouvoir piloter l'entreprise à atteindre ses objectifs. Depuis ce temps, plusieurs méthodes et principes qui dépendent des besoins de l'entreprise sont apparus.

L'évolution de la notion du contrôle de gestion permet de dire que le contrôle de régularité se transforme en contrôle d'efficacité.¹

B. Notion du contrôle

« Il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage ».²

C. Notion de gestion

Selon George R.TERRY et G.FRANKLIN (1985) : « la gestion est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».³

D. Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, chacune d'entre elles développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

¹ Disponible sur <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/>, consulté le 18/03/2022 à 12h56min

² BOUARAB (Ghenima) et OUCHENE (Tassadit) (2018), mémoire « *Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, cas : ENIEM* », P.1

³ NSENGIYUMVA (Edison) (2007), Op.Cit.P.1

Selon Anthony et Dearden (1976) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ».¹

Alain BURLAUD et Claude SIMON (1997) définissent le contrôle de gestion comme étant : « un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ».²

E. Le rôle et les objectifs du contrôle de gestion

i. Le rôle du contrôle de gestion³

Selon ARDOIN J L et JORDAN H (1976), le contrôle de gestion remplit cinq rôles essentiels, à savoir :

- **Permettre la décentralisation des responsabilités**

La décentralisation des compétences est une nécessité incontournable dans la vie professionnelle ; « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ».

- **Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels**

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs ;
- Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il existe ainsi une coordination verticale, par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique.

Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels.

¹ TOREST (Christophe) et BENSIMHON (Larry), Op.Cit.P.24

² TOREST (Christophe) et BENSIMHON (Larry), Op.Cit.P.13

³ ARDOIN (J.L.) et JORDAN (H.) (1976), « *Le contrôleur de gestion* », Paris, Flammarion, P.22

- **Inciter les opérationnels à penser au futur**

Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions :

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

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

- **Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise**

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

- **Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances**

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

ii. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille, et de leur structure. Parmi ces objectifs nous constatons :¹

- **La performance de l'entreprise**

Dans un environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation des évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. Donc il doit optimiser la qualité, le coût et le délai en utilisant tous les outils de résolution des problèmes. Il doit également faciliter le pilotage des variables de performance sociale requise par les acteurs.

- **L'amélioration permanente de l'organisation**

Afin d'exploiter au mieux ses ressources et ses compétences, l'entreprise doit gérer son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en

¹ ALAZARD (C.) et SEPARI (S.) (2007), « *Contrôle de gestion : manuel et application* », édition Dunod, Paris, France, P.20-21

processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables.

- **La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

H. L'implantation du contrôle de gestion au sein des entreprises

i. La place du contrôle de gestion dans les PME

La position du contrôle de gestion dans l'organigramme des petites et moyennes entreprises sera en fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.¹

ii. La place du contrôle de gestion dans les grandes entreprises

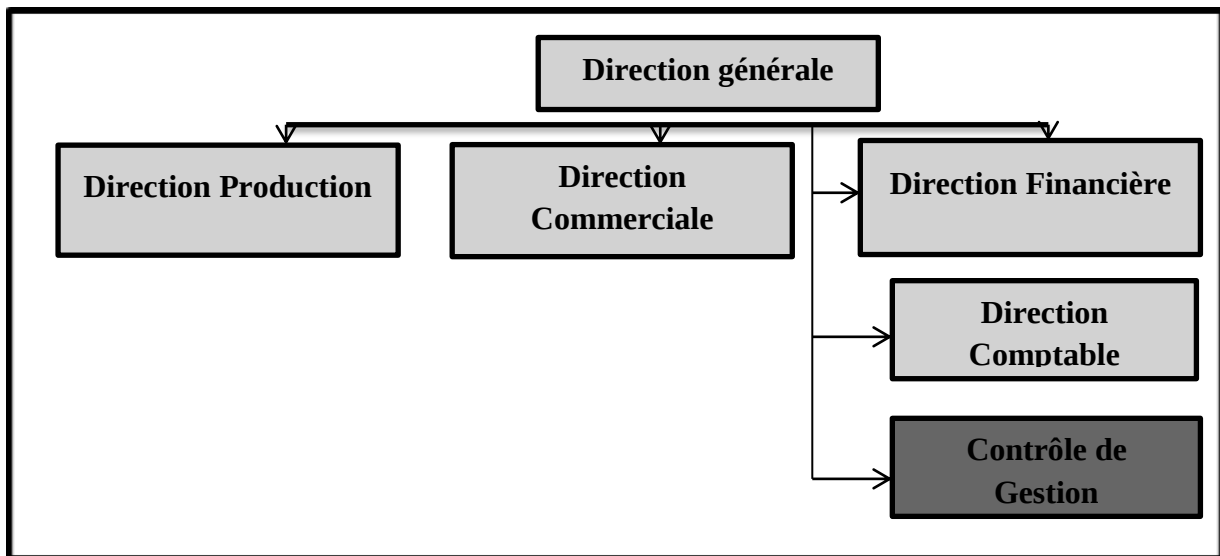
Dans la plupart des grandes entreprises, le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :²

- **Une position fonctionnelle** : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant lorsque l'entreprise est très grande.

¹ ROUIMI (El Bachir) IBN ZOHR (2010), mémoire « *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise* », licence dans la gestion, P.5

² ROUIMI (El Bachir) IBN ZOHR, Op.Cit.P.6-7

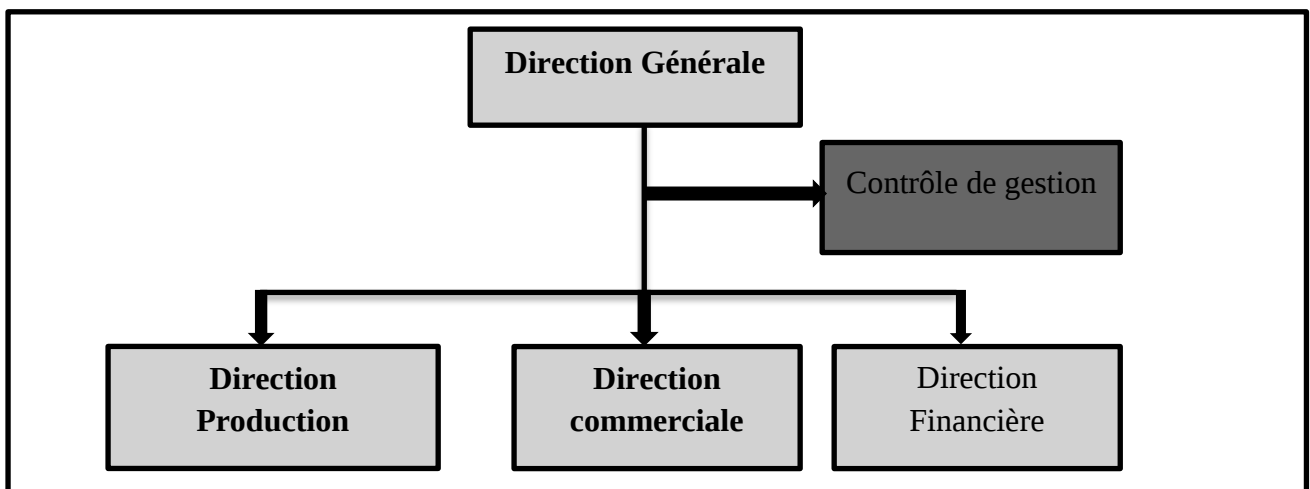
Figure 1.5: Rattachement à la direction financière



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-contrôle-gestion/>

- **Une position de conseil** : directement rattaché à la direction générale, le service de contrôle de gestion décentralisé fonctionne à tous les niveaux de la structure et globalise ensuite l'information.

Figure 1.6 : Rattachement direct à la direction générale



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-contrôle-gestion/>

I. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : La conception, l'organisation et la stratégie.¹

- ✓ **La conception** : le contrôle de gestion est chargé de mettre en place des mécanismes de suivi de l'activité de l'entreprise (budget, tableau de bord...) et tous les outils qui

¹ CHATBI (Assia) et ZORELLI (Nora) (2019), Op.Cit.P.11-12

permettent de raccorder l'activité des hommes et performance de l'entreprise aux yeux de la direction générale ;

✓ **L'organisation** : cette mission a pour but de définir, de proposer et de mettre en place des évolutions de fonctionnement de l'entreprise propres à favoriser une meilleure performance.

✓ **Les missions stratégiques** sont comme suit :

- Sélection des investissements productifs ;
- Planification ;
- Gestion des ressources humaines dans l'entreprise ;
- La maîtrise et insertion des nouvelles technologies ;
- La fourniture des instruments de pilotage de l'organisation dans une perspective d'amélioration de la performance économique.

J. Les limites du contrôle de gestion

Il existe trois limites fondamentales qui sont :

- Il est impossible de tout mesurer à un coût raisonnable;
- La mise en place du contrôle de gestion repose sur le savoir-faire et les compétences des dirigeants de l'entreprise ;
- Le système d'information sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance, et de la structure d'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.¹

K. Le processus du contrôle de gestion

i. Les conditions de la mise en œuvre du CG

La mise en œuvre du contrôle de gestion exige le respect des trois conditions suivantes :²

- **La formulation d'une stratégie claire** : L'orientation de l'entreprise ou la stratégie est fixée par les dirigeants.
- **Le caractère non ambigu des objectifs** : Si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager de mettre en

¹ Jérôme THENET (2015), « *contrôle de gestion : missions et limites* ». Disponible sur [\[https://wikimemoires.net/2009/10/le-contrrole-de-gestion-apparition-et-evolution/\]](https://wikimemoires.net/2009/10/le-contrrole-de-gestion-apparition-et-evolution/), consulté le 05/03/2022 à 11h23min

² BURLAUD (Alain), Op.Cit.P.16

œuvre des dispositifs pour les atteindre. Donc, l'organisation n'est pas efficace et donc pas performante.

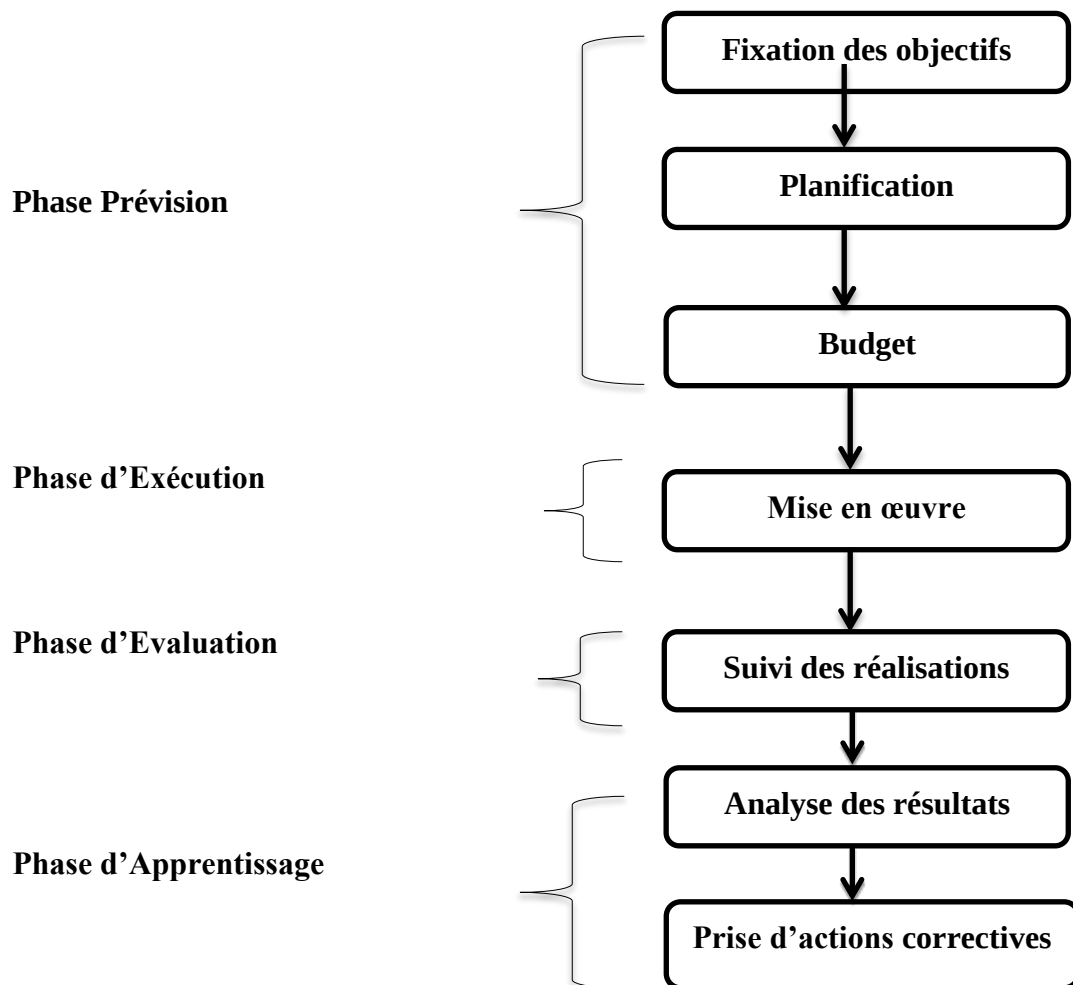
- **La possibilité de mesurer les résultats :** Il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'organisation qui se limite dans la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés.

ii. Les principales phases du contrôle de gestion

1. **La phase de prévision :** La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs définis par l'entreprise dans la limite d'un horizon temporel.
2. **La phase d'exécution :** Elle se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables de ces entités disposent d'un système d'informations qui doit être compris et accepté par le responsable de l'entité et il mesure le résultat de leurs actions qui leur ont été déléguées.
3. **La phase d'évaluation :** Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Elle met en évidence des écarts et détermine les causes.
4. **La phase d'apprentissage :** Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de faire des futures prévisions.¹

¹ <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-contrôle-gestion/>, consulté le 24/03/2022 à 19h57min

Figure 1.7 : Les phases du processus du contrôle de gestion



Source : Loning Hélène, Véronique Malleret, JérômeMéric (2003), « Le contrôle de gestion- Organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition Dunod, Paris, P.3

L. Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion

1. Qui est le contrôleur de gestion ?¹

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats ».

2. Le profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit avoir les qualités suivantes :

¹<https://www.cegos.fr/fiches-metiers/les-metiers-de-la-finance/fiche-metier-controleur-de-gestion>, consulté le 03/03/2022 à 10h48min

Tableau 1.4: Les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
-Rigoureux, méthodique, organisé ; -Fiable, clair ; -Cohérent ; -Capacité de synthèse ; -Faisant circuler l'information sélectionnée ; -Maîtrisant les délais ; -Connaissant les outils.	-Morale : honnêteté, humilité ; -Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion ; -Mentales : ouverture, critique, créativité ; -Collectives : écoute, accompagnement, implication ; -Sociales : gestion des conflits.

Source : ALAZARD C., SEPARI S (2007), « Contrôle de gestion : Manuel et application », édition Dunod, Paris, P.34

3. Le rôle du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.¹

- **Le contrôleur concepteur** : Il exécute les tâches suivantes :
 - Il assure la conception du réseau budgétaire ;
 - Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations, et le calendrier de la navette budgétaire ;
 - Il assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre les décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise ;
- **Le contrôleur animateur** : Il joue un rôle d'un formateur et conseiller des responsables :
 - Il est un formateur des responsables ;
 - Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.
- **Le contrôleur vérificateur** : Il vérifie :
 - Que les responsables respectent les procédures prévues et les instructions qui leur avait été communiquées ;
 - Que les projets de budget sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;
 - Que les hypothèses et les objectifs sont réalistes.

¹ BURLAUD (Alain), Op.Cit.P.315-316

M. Les outils du contrôle de gestion

Afin de piloter et de prendre des décisions à court et à long terme, les gestionnaires utilisent plusieurs outils d'aide à la décision, que nous allons présenter dans cette section.

1. Le système d'information de gestion

Le système d'information de gestion a été défini par KENNERON.M.W comme étant : « une méthode organisée de fourniture d'informations concernant le passé, le présent et le futur, et relative au fonctionnement de l'entreprise comme à son environnement. Il permet la planification, le contrôle et l'exercice des activités opérationnelles au sein d'une organisation, en fournissant aux décideurs une information homogène, correspondant à l'horizon auquel ils s'intéressent ». ¹

2. Le système budgétaire

Le système budgétaire est un instrument du contrôle de gestion, il est constitué par les différents programmes d'actions ou budgets établis en termes de quantités, de valeurs et de délais. ²

3. La comptabilité analytique

« La comptabilité analytique peut être définie comme un système d'information qui permet d'évaluer au stade prévisionnel, et de constater, en cours de réalisation, les coûts, les recettes et la rentabilité des activités (produits, services...) ainsi que l'efficacité de l'action des responsables. La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ». ³

4. Le reporting

« Le reporting de gestion est un ensemble d'indicateurs de résultats, le plus souvent financiers, construit à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre du coût ou centre profit) ». ⁴

¹ TAREB (Yacine) et SEGUENI (Dihia) (2015), mémoire « *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cas de ENIEM* », P.14-15

² KHERRI (Abdenacer) (2014/2015), support de cours « *le système budgétaire* », P.2-3

³ CIBERT (A.) (1987), « *Comptabilité Analytique de gestion* », 4ème édition Dunod, Paris

⁴ CAPELLETTI (Laurent) et alii, « *Toute la fonction Contrôle de gestion* », P.52

5. Le tableau de bord

a. Définition

Selon Claud ALAZARD et Sabine SEPARI : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ».¹

Doriath B. (2005) définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance ».²

b. Rôle et objectifs de tableau de bord³

➤ Le rôle de tableau de bord

- Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues afin de les améliorer ;
- Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et ce qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise ;
- La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

- Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

¹ ALAZARD (Claude) et SEPARI (Sabine), Op.Cit.P.591

² DORIATH (B.) (2005), « *Contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, Edition Dunod. Disponible sur [\[https://www.coursehero.com/file/64045130/29CGestPerfAnipdf/\]](https://www.coursehero.com/file/64045130/29CGestPerfAnipdf/), consulté le 13/04/2022 à 17h09min

³ <https://www.linkedin.com/pulse/tableau-de-bord-emergence-role-objectifs-et-types-samira-moufhim>, consulté le 13/04/2022 à 18h00min

- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives des entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.
- **Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision** : il est un outil d'aide pour :
 - Pour une prise de décision en temps réel et dans l'entreprise ;
 - Pour une prise de décision répartie ;
 - Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
 - Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

- **Le tableau de bord joue un rôle d'alerte**

Puisqu'il permet de déceler rapidement un écart par rapport aux résultats prévus. Ce qui permet au responsable concerné d'engager à temps des actions correctives et ce qui fait le tableau de bord un outil de pilotage.

➤ **Les objectifs du tableau de bord¹**

- L'appréciation des résultats d'actions correctives et la mise en place des bonnes actions ;
- L'identification des points faibles de l'entreprise, et la constitution d'une base de prise de décisions ;
- L'évaluation des performances des employés de l'entreprise ;
- Il assure la nécessaire solidarité inter-centre ;
- Il favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Il est un outil de pilotage.

c. **Les différents types du tableau de bord**

Il existe quatre types de tableau de bord :²

¹ DIANE (Oumar) et NIANG (Madina), Op.Cit.P.52

² https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/#Le_tableau_de_bord_de_gestion, consulté le 15/04/2022 à 14h00min

i. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique (Balanced score card ou prospectif) est un tableau de bord multidimensionnel, conçu par R.S Kaplan et D. Norton. Il décline la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance en quatre axes :

- Résultats financiers (apports de l'entreprise à ses actionnaires) ;
- Performance envers les clients (apports de l'entreprise à ses clients) ;
- Processus internes (processus dans lesquels l'entreprise doit exceller pour réussir) ;
- Apprentissage organisationnel (capacité de l'entreprise à changer et à s'améliorer pour devenir une organisation apprenante).

ii. Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord budgétaire s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme. Il permet d'afficher les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. Il a pour objectif d'évaluer les performances financières de l'entreprise en mettant en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations.

iii. Le tableau de bord opérationnel

C'est un outil de pilotage à court terme. Il est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il a pour objectif de mesurer et suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre des mesures correctives. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

iv. Le tableau de bord Rh

Parmi ces tableaux de bord de pilotage, il existe aussi un tableau de bord des ressources humaines (social), qui est un instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaines. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise, et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter. (Sera détaillée dans le chapitre 3).

Le CG présente un outil de pilotage de la performance et de prise de décisions en utilisant ses différents outils.

Section 3 : Le rôle de CG dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

Le CG présente un outil d'amélioration et de pilotage de la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons montrer le lien entre le CG et la performance de l'entreprise.

3.1. La problématique liée au contrôle de gestion et à la performance

La question portant sur la relation entre le contrôle de gestion et la performance a suscité un grand intérêt auprès des chercheurs. En l'occurrence, Meyssonier et Rasolofo-Dastler (2008), ont travaillé sur l'interdépendance entre le contrôle de gestion et la performance économique dans le cas où l'entreprise fixe à la fois des objectifs de responsabilité sociale et globale. Les résultats de leurs études ont montré essentiellement des indicateurs de gestion financiers et non financiers (sociétaux) d'une manière intégrée et cohérente dont le but ultime est d'atteindre une performance économique. Dans le même ordre d'idées, l'étude menée par Bozec, Breton et Côté (2002) a démontré que lorsque l'entreprise publique suit le même type d'objectif que l'entreprise privée (rentabilité financière et maximisation du profit), elle peut réaliser un degré de performance similaire à celui d'une entreprise privée.

Ce qui montre que le contrôle de gestion peut être implanté au niveau des organisations publiques et peut même aboutir à la réalisation des objectifs non financiers (à but non lucratif) avec la même fréquence de l'atteinte des objectifs financiers.

Plusieurs recherches théoriques et empiriques ont été réalisées sur le rapport entre le contrôle de gestion et la performance organisationnelle (Cappelletti et Khouatra (2008), Drevet (2011)).¹

Cappelletti et Khouatra (2008) ont mené une recherche sur les apports d'un système de contrôle de gestion dans entreprise de petite taille (entreprises libérales). L'approche consistait à implanter un système de contrôle de gestion au sein de 350 offices de notaire en France sur une période de six ans. La méthodologie de recherche choisie est dite « qu'altimétrique », car conciliant un modèle qualitatif et quantitatif.²

¹ Européen Scientific Journal July (2017), édition Vol 13, No.19 ISSN : 1857_7881 (Print) e-ISSN 1857_7431, P.235-240. Disponible sur [\[http://bibliotheque.pssfp.net/livres/CONTROLE_DE_GESTION_ET_PERFORMANCE_DANS_LES_ORGANISATION_PUBLIQUES_MAROCAINES.pdf\]](http://bibliotheque.pssfp.net/livres/CONTROLE_DE_GESTION_ET_PERFORMANCE_DANS_LES_ORGANISATION_PUBLIQUES_MAROCAINES.pdf), consulté le 26/04/2022 à 22h20min

² MERABET (Assia), Op.Cit.P.71

L'étude a porté sur cinq variables explicatives de la réussite de l'implantation à savoir :

- Les compétences de l'intervenant ;
- La taille de l'entreprise ;
- L'implication du dirigeant de l'entreprise ;
- Les compétences en contrôle de gestion du dirigeant ;
- Les compétences en contrôle de gestion de l'encadrement de l'entreprise.

L'intérêt porté à ce genre d'organisations se justifie par le fait que jusqu'à une date récente, elles n'étaient pas concernées par les domaines du contrôle de gestion. Les résultats ont montré qu'un système de contrôle de gestion peut être un vecteur d'amélioration des performances sociales et économiques pour des entreprises de petite taille.

L'implantation d'un système de contrôle de gestion adapté au sein des entreprises libérales selon une méthodologie miniaturisée permet d'améliorer la performance au sein de ces structures.¹

Dans le même sens que l'étude de Cappelletti et Khouatra (2008), Drevet (2011) a étudié le cas d'implantation de l'outil de la comptabilité analytique (calcul des coûts) au sein d'une organisation publique française dans l'optique que cette implantation ait été assimilée à une innovation managériale.²

Cette recherche est sous une forme d'une étude de cas qui s'appuie sur une approche sociotechnique, l'auteur cherche à étudier la réaction des acteurs par rapport au processus d'instrumentation (création d'un outil de calcul de coûts de service public d'élimination des déchets). Dans une telle organisation publique, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, ce processus nécessite une attention et une motivation des acteurs, à défaut, ils pourraient finir par rejeter les outils de contrôle de gestion.

Comme rapportent les auteurs, le facteur clé de succès d'implantation d'un système des outils de contrôle de gestion, réside essentiellement, dans le fait de favoriser un nouveau climat social permettant l'appropriation de cette pratique dans un contexte public.

Donatien Avelé a analysé la mesure de la performance des services publics communaux dans les villes camerounaises. Le choix des indicateurs de performance constituait l'élément du contrôle de gestion visé par l'étude. Le chercheur s'est arrêté sur la mesure de la performance en décrivant ses dimensions : activité- objectif- dimension- critère- indicateur. Il a constaté que la mesure de la performance active le contrôle exercé par les

¹ MERABET (Assia), Op.Cit.P.71

² Ibidem.

bailleurs de fonds sur les services dont ils sont responsables. De plus, une explication des comportements des élus a été fournie à l'aide des deux théories : soit la théorie d'agence et la théorie du choix public.

L'intérêt était d'explorer un champ de recherche peu exploité en contrôle de gestion qu'est la mesure de la performance des services publics.

Le chercheur a conclu que le choix des indicateurs appropriés pour mesurer la performance demeure un exercice crucial, qui nécessite dans un premier temps de déterminer les dimensions de cette performance pour mieux l'évaluer. Selon les résultats de l'étude, le choix approprié des indicateurs de performance serait en mesure d'améliorer la performance, quel que soit le contexte organisationnel.¹

3.2. Fondements théoriques

Afin d'expliquer la relation entre le contrôle de gestion et la performance, il existe deux théories : la théorie d'agence et la théorie d'apprentissage.²

A. La théorie d'agence

Développé par l'école néoclassique, la théorie d'agence constitue la perspective théorique la plus dominante en matière d'analyse microéconomique de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1970). Elle se base sur l'étude de la relation d'agence, définie comme étant « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».³

Cette théorie vise à expliquer la pratique et les types de contrats régissant la relation entre l'agent (à qui l'on délègue) et le principal (celui qui délègue).

Dans le secteur public, la démarche contractuelle pourrait prendre ces deux formes distinctes : soit un engagement réciproque dont les droits et obligations de chaque partie sont déterminés par le contrat, soit une sorte de convention liant plusieurs personnes qui cherchent à atteindre un objectif commun. Donc, pour le secteur public la contractualisation est une sorte de responsabilisation des agents sous forme de contrat dans laquelle sont citées les différentes règles de jeu : Qui est responsable ? De quoi est responsable ? Quel est le degré de son autonomie ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Et par quel moyen ?

¹ MERABET (Assia), Op.Cit.P.72

² European Scientific Journal, Op.Cit.P.242-244

³ <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/theorie-de-lagence/>, consulté le 27/04/2022 à 00h12min

B. La théorie d'apprentissage

L'apprentissage est défini comme le processus par lequel un individu acquies du savoir et des connaissances et se caractérise par un changement dans la possession.

Les théories cognitives s'attardent à étudier les mécanismes internes qui sont responsables de l'apprentissage et de la connaissance.

En sciences sociales, l'accent est mis sur l'apprentissage collectif ou organisationnel : « Les théories cognitives mettent l'accent sur l'individu dans le processus d'apprentissage alors qu'en contrôle, le champ de littérature portant sur l'apprentissage s'est largement concentré sur un niveau d'analyse organisationnel » (Poincelot et Wegmann, 2005).

Plusieurs auteurs (Solle et Rouby, Dambrin et Laning, 2008 ; Simons, 1990 ; Lorino, 2001) ont associé la notion de la performance à celle de l'apprentissage.

Solle et Rouby (2003), ont conclu que la performance se construit dans le temps et dans l'action collective qui se conclut par l'apprentissage collectif.

Selon les approches cognitives, les modes de contrôle sont émergents et cognitifs. Simons (1990) définit les outils du contrôle de gestion comme un langage comptable remplissant deux fonctions : un premier langage coercitif qui mène un pilotage automatique basé sur les systèmes de contrôle diagnostic et rendant les tâches automatisées permettant une libération de l'attention des gestionnaires, et un langage émancipateur, basé sur les systèmes de contrôle interactifs, qui structure les interactions et favorise l'instauration d'un champ d'apprentissage, « l'action est le véritable moteur de l'apprentissage », stipule Simon (1990).

Ainsi, le contrôle de gestion a progressivement évolué d'un contrôle mécanique vers un contrôle interactif (Dambrin et Laning, 2008), qui favorise la notion de l'apprentissage plus que la contrainte. On parle donc du contrôle programmé qui s'oppose au contrôle interactif et qui sont deux langages différents selon Simons (1990). Dans le même ordre d'idées, Lorino (2001), ne partage pas la conception du contrôle de gestion traditionnel qui met l'individu sous contrôle à travers des outils souvent non acceptés par ce dernier ou mal interprétés. C'est ce qui est appelé « la responsabilisation individuelle », qui s'oppose au processus d'apprentissage organisationnel.

Pour Simons (1995), « le contrôle interactif » place l'acteur au cœur des dispositifs de pilotage des organisations. Les dirigeants utilisent de façon interactive des dispositifs de contrôle pour attirer l'attention de l'organisation quant aux incertitudes stratégiques.

3.3. Le pilotage de la performance

Piloter la performance c'est tenter par un ensemble de procédés d'atteindre les objectifs de l'entreprise. (Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M-T., Beslos Pl.).¹

Le pilotage de la performance est à la fois :²

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs ;

Ce processus peut être décrit de la façon suivante : Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous objectifs par centre de responsabilité, unité, projet... etc.

3.4. Les outils de pilotage de la performance

Plusieurs outils de pilotage de la performance misent à la disposition des managers. Ils se différencient selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Ils se sont comme suit :³

- **Les prix de cession internes** : Ils assurent le pilotage des échanges entre unités d'une même entité (ou entre établissement d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe) ;
- **Le coût cible** : Il permet le pilotage à partir de la connaissance du marché ;
- **Les analyses d'écarts** : Elles permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.
- Donc, le contrôle de gestion joue un rôle très important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

¹<https://www.africmemoire.com/part.4-2-3-2-les-outils-de-mesure-et-de-pilotage-de-la-performance-784.html> , consulté le 27/04/2022 à 1h10min

² www.pimido.com, consulté le 27/04/2022 à 1h15min

³ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian) (2011), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P.179

Conclusion

En conclusion, la performance est un concept polysémique, complexe et multidimensionnel qui intègre plusieurs dimensions en vue de déterminer les différents indicateurs de mesure qui permettent de donner une vision sur le niveau d'évolution de l'activité de l'entreprise et de déterminer les différents risques qu'elle peut rencontrer, afin d'élaborer des plans d'action pour y faire face.

L'amélioration de la performance est l'un des objectifs les plus importants des entreprises, donc il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle de gestion pour permettre de le réaliser.

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans l'entreprise. Il présente un outil de pilotage des performances et de prise de décisions ; dont il contribue à son amélioration à l'aide des différents outils : le tableau de bord, la comptabilité analytique, le système budgétaire, le système d'information et le reporting.

Chapitre II :

La contribution du tableau de bord social à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Introduction

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion pour le pilotage et la prise de décision dans une entreprise. Il permet de donner une vision sur la situation de l'entreprise afin d'analyser et évaluer ses différentes activités en vue d'atteindre ses objectifs fixés, donc améliorer sa performance.

Il existe plusieurs types de tableau de bord, dans ce chapitre nous allons aborder le tableau de bord social, qui est un outil indispensable pour chaque entreprise dans laquelle il joue un rôle très important. Il permet d'analyser sa situation sociale qu'on peut considérer comme la base de son évolution, car un bon climat social est l'une des raisons d'amélioration de la performance sociale des entreprises.

Le tableau de bord social, est constitué à partir d'un bilan social qui est la source des informations de l'entreprise. Il permet d'identifier les indicateurs pertinents à la réalisation des objectifs déterminés par l'entreprise afin de la réaliser un bon climat social et donc l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ce chapitre contient trois sections, dans la première section, nous allons présenter le tableau de bord social en indiquant son utilité, ses objectifs et sa mise en place au sein d'une entreprise. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons entamer le bilan social en expliquant la relation qui existe entre ce dernier et le tableau de bord social. Enfin, dans la dernière section, nous allons discuter sur le lien entre le climat social et l'évolution de la matrice des compétences de l'entreprise.

Section 1 : Les fondements du tableau de bord social

Dans cette section, nous allons présenter le tableau de bord social, ses caractéristiques, son rôle et ses objectifs, puis nous allons expliquer les différentes étapes de sa construction.

1.1. La définition du tableau de bord social

Historiquement, le tableau de bord social trouve ses origines dans le domaine de la navigation aérienne. Il permet de faire le suivi et l'évaluation de toutes les équipes. Il peut être défini comme suit :

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

1.2. Les caractéristiques d'un tableau de bord social

Le tableau de bord social peut être caractérisé par :²

➤ **Exhaustivité** : le TBS doit contenir toutes les informations qui aident à la prise de décisions ;

➤ **Simplicité** : le TBS ne doit contenir que les informations qui aident à la prise de décisions. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel ;

➤ **Pertinence** : le TBS reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs ;

➤ **Fréquence adaptée** : le TBS est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs ;

➤ **Accessibilité** : Chaque décideur peut accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin ;

➤ **Lisibilité** : les données contenues dans le TBS sont facilement compréhensibles ;

➤ **Actualisation** : le TBS établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel parce que l'élaboration d'un tableau de bord se fait chaque mois.

¹ [<https://123dok.net/document/y8g76wnr-tableau-pilotage-fonction-ressources-humaines-entreprise-dashboard-ressources.html>], consulté le 16/05/2022 à 17h37min

² HASSAINI (Samira) et HITOUCHE (Amel) (2018/2019), mémoire « *Tableau de bord ressources humaines comme outil de prise de décision* », P.15

1.3. L'intérêt du tableau de bord social

La multitude d'outils et instrument utilisés pour synthétiser les informations qui doivent apparaître dans le tableau de bord, sont utilisées à des fins et des objectifs qui se relèvent d'un intérêt majeur pour l'entreprise et pour la FRH.

En permettant de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs par secteur d'activité, ou encore par service, et selon une fréquence librement choisie, les tableaux de bord constituent de précieux clignotants destinés à alerter le responsable RH sur l'amélioration ou au contraire, la détérioration du climat social au sein de l'entreprise.

Ainsi, à la différence du bilan social, le tableau de bord n'est plus un outil d'information et de concentration, il s'agit plutôt d'un outil de pilotage et d'aide à la décision : il permet non seulement d'informer, mais aussi d'évaluer, de prévoir et de décider d'organiser l'action dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Sa construction, qui peut être décentralisée, favorise une utilisation très souple du tableau de bord, réellement adaptée aux besoins des éventuels destinataires.

Le tableau de bord permet non seulement une photographie à un instant donné, mais aussi une étude de l'évaluation dans le temps des indicateurs étudiés (tout comme le bilan social) mais également une analyse par rapport à un objectif fixé, par exemple, compte tenu des objectifs de formation en début de période de référence (trimestre, semestre...etc.), les réalisations sont-elles été satisfaisantes ? Quels points restent à améliorer ?

Pour conclure, on peut considérer que les tableaux de bord constituent un excellent baromètre du climat social dans l'entreprise, permettant d'en appréhender de nombreuses facettes. Pourtant, s'ils constituent une aide pour le responsable en vue d'évaluer une situation.¹

1.4. Le rôle et les objectifs du tableau de bord social

A. Le rôle d'un tableau de bord social

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

➤ **Diagnostiquer** : il permet un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

¹ BENALOUACHE (Lydia) et BOUDRIES (Zoulikha) (2018-2019), mémoire « *Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise. Cas : CEVITAL de Béjaia* », P.21

➤ **Prévoir** : les indicateurs d'alertes permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.¹

1.4.1. Les objectifs d'un tableau de bord social

Le tableau de bord en ressources humaines est un outil indispensable à l'entreprise, il permet de :

- Fournir une aide à la décision et à la stratégie RH de l'entreprise pour évaluer la performance ;
- Réaliser un diagnostic de la situation RH ;
- Connaître le climat social de l'entreprise ;
- La communication interne de l'entreprise (RH, DG, Directions) ;
- Prévoir les différentes stratégies ;
- Analyser et comprendre l'évolution et la répartition : des effectifs, des taux d'absentéisme, de la gestion de la masse salariale, des processus de recrutement ;
- Eviter les risques sociaux ;
- Améliorer l'environnement social de l'entreprise après l'analyse des différents indicateurs sociaux.²

1.5. Typologies de tableau de bord social

Selon la littérature, on peut subdiviser les tableaux de bord RH en quatre catégories : les tableaux de bord opérationnels RH, les tableaux de bord de résultats RH, les tableaux de bord stratégiques RH et les tableaux de bord des coûts et revenus RH.

- **Les tableaux de bord opérationnels RH** : ils représentent les outils de gestion des activités et de processus de GRH. Ils contiennent des indicateurs de niveau 1 et 2 et sont donc des tableaux de bord d'efficacité RH. Ils concernent le recrutement, la formation, ou encore la rémunération. Nous pouvons citer par exemple : le nombre d'embauches internes, le taux de pénétration de la formation ou encore le ratio du salaire moyen.

- **Les tableaux de bord de résultat RH** : ce sont des outils de gestion qui permettent de gérer les attitudes et les comportements au travail du personnel. Ils contiennent des indicateurs du niveau 3. Ce sont des tableaux de bord d'efficacité RH. On distingue : le tableau de bord effectifs, le tableau de bord attitudes et le tableau de bord comportements).

¹ NAIT LARBI (Taoues) et CHELLI (Razika) (2019-2020), mémoire « *Les tableaux de bord sociaux de la gestion des entreprises. Au niveau de la direction générale de la wilaya de TIZI-OUZOU* », P.29-31

² CLEMENCE (Alix) (2021), « *Comment et pourquoi mettre en place un tableau de bord RH dans votre entreprise ?* », P.1 et <https://www.youtube.com/watch?v=XGZPn>, consulté le 20/05/2022 à 14h33min

- **Les tableaux de bord de coûts et de revenus RH** : les coûts RH sont les dépenses engagées par la DRH pour mener à bien ses activités et gérer ses processus RH. Ce sont aussi les pertes d'argent dues à certaines attitudes ou à des comportements au travail dysfonctionnels. Les revenus RH sont la valeur économique créée par le travail du personnel, ou la valeur ajoutée RH.

- **Les tableaux de bord RH stratégiques** : sont des outils de gestion stratégiques des ressources humaines. Ils contiennent les indicateurs de niveau 1, 2, 3 et 4. Ce sont des tableaux de bord d'efficacité RH. On en distingue quatre : le tableau de bord Acquisition, le tableau de bord Reconnaissance, le tableau de bord Compétences et le tableau Social.¹

1.6. La construction du tableau de bord social

L'élaboration d'un tableau de bord social passe par plusieurs étapes :

➤ Identifier la mission du responsable, c'est-à-dire l'identification de ses objectifs, ses clients, ses responsabilités, et les diverses tâches qu'il doit accomplir ;

➤ Rechercher des facteurs clés de succès (FCS) : Il s'agit de retenir les points clés qui devront traduire les objectifs, par exemple : les effectifs et la qualité de la production ;

➤ Une fois les facteurs clés de succès sont déterminés, il y aura les paramètres de gestion (délai, coût...) ;²

➤ Identifier les indicateurs sociaux qui sont des outils d'évaluation et d'aide à la prise de décisions qui permettent à l'organisation de pouvoir analyser l'état de ses ressources humaines de manière quantitative et qualitative³. Ils doivent être clairs, moins nombreux possible, prédictifs, évolutifs, c'est-à-dire que l'indicateur doit suivre l'évolution de la stratégie. Et ces indicateurs sont comme suit :⁴

1.6.1. Les indicateurs économiques et opérationnels

¹ BENALOUACHE (Lydia) et BOUDRIES (Zoulikha), Op.Cit.P.19-20-21

² NAIT LARBI (Taoues) et CHELLI (Razika), Op.Cit.P.23-24

³ <https://coursbtsam.fr/indicateurs-sociaux/>, consulté le 20/05/2022 à 00h45min

⁴ NARO (Gérald), « *Contrôle de gestion social : Reporting et pilotage des données sociales* », P.8

Tableau 2.1: Les indicateurs économiques et opérationnels

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Ratios d'efficacité opérationnelle	Ratio financier connu sous le nom de ratio de rentabilité. Il est exprimé en coefficient ou en pourcentage, avec des unités monétaires. ¹	-CA/Effectif -VA/Effectif -VA/Masse salariale -Production/Effectif
Ratios de dépenses en RH	Mesure la répartition des ressources par rapport au nombre de salariés.	-Frais de personnel/Effectif -Masse salariale/CA
Ratios financiers	Sont des indicateurs utilisés pour conduire des analyses financières d'entreprises. Ils sont utilisés par le dirigeant pour suivre son entreprise ou par des repreneurs d'entreprises et investisseurs dans le cadre d'une évaluation. ²	-EVA/Effectif -CA-(charges-rémunérations)/Effectifs -CA-(charges-rémunérations)/rémunérations -MVA/Effectif

Source : NARO (Gérald), « Contrôle de gestion social : Reporting et pilotage des données sociales », P.8

A. Les objectifs des indicateurs économiques et financiers

- La prise de décisions stratégiques par les dirigeants de l'entreprise à partir des données tangibles ;
- L'évaluation de la performance et du potentiel de l'entreprise ;
- Faire des comparaisons avec les différentes entreprises ;
- Mesurer la capacité de production de l'entreprise ;
- Le contrôle de développement de l'activité de l'entreprise;
- L'analyse de la rentabilité de l'entreprise ;
- Le suivi du rendement de l'effectif ;
- La conduite et l'analyse financière de l'entreprise.

¹[<https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-productivite/>], consulté le 16/05/2022 à 21h11min

²[<https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>], consulté le 17/05/2022 à 00h26min

1.6.2. Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines.¹

Tableau 2.2 : Les indicateurs structurels

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Taux d'encadrement	Nombre de personnels ayant une fonction d'encadrement par rapport au nombre total de salariés ; un faible taux peut expliquer des anomalies de fonctionnement au sein de l'entreprise.	-Effectif cadres et techniciens/Effectif total
Taux de productifs directs	Mesure la part de l'effectif productif direct par rapport à l'effectif total. Il donne une indication synthétique permettant d'apprécier si une organisation est sur ou sous managée. Ce ratio est acceptable si celui-ci se situe entre 88% et 95%, sinon il est jugé faible. ²	-Effectif productif directs/Effectif total

Source : MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CCA, P.547

B. Les objectifs des indicateurs structurels³

- Le suivi de la mise en œuvre de politiques économiques sur une longue période ;
- Repérer les effets de transformation de structure ;
- La mesure de développement durable.

1.6.3. Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction ressources humaines offre à ses différents clients internes (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de

¹ MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CCA, P.547

² <https://www.youtube.com/watch?v=Z5FtchKb2ig>, consulté le 19/05/2022 à 22h56min

³ <https://www.insee.fr>, consulté le 19/05/2022 à 18h14min

qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.¹

Tableau 2.3: Les indicateurs de recrutement

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Délai d'embauche	Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.	La durée
Sélectivité	La sélection des candidats les plus adéquats au poste.	Nombre de candidats retenus/Nombre de candidatures examinées
Qualité du recrutement	Adéquation entre le profil du candidat et exigences de poste.	Nombre de candidats restant au bout d'un an/Nombre de recrutement sur la période
Coût moyen du recrutement	Il mesure le coût du personnel moyen recruté.	Coût total des recrutements sur la période/Nombre de recrutement sur la période

Source : MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CCA, P.547

A. Les objectifs des indicateurs de recrutement

- Mesurer la qualité de recrutement des salariés ;
- La sélection des candidats les plus adéquats au poste ;
- Le suivi des nouvelles embauches par recruteur et mesurer l'efficacité (la productivité) des recruteurs ;
- La détermination du nombre moyen d'embauches par mois, par trimestre ou par année ;
- L'évaluation de la performance de recrutement.

1.6.4. Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne, elle est stratégique pour l'entreprise, car elle permet l'adaptation aux changements sous la responsabilité de la FRH, cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission.²

¹ MADOUCHE (Yacine), Op.Cit.P.547

² MADOUCHE (Yacine), Op.Cit.P.548

Tableau 2.4 : Les indicateurs de formation

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
L'effort de la formation	La part de la masse salariale destinée à la formation.	Montant consacré à la formation/Masse salariale
Ratios de salariés formés ou taux de participation à la formation	Mesure le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à la totalité de l'effectif.	-Nombre de salariés formés/Effectif -Nombre de participants/Nombre d'inscrits
Le taux de réalisation	Mesure l'écart entre les prévisions et les réalisations en matière de formation.	Budget réalisé/Budget prévu
Le taux de couverture des postes ou compétences stratégiques	Mesure le rapport entre le nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques et ceux qui les possèdent effectivement.	Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques/Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques.

Source : MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « *le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise* », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CCA, P.547

A. Les objectifs des indicateurs de formation

- Mieux valoriser l'investissement de la formation ;
- La redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés ;
- Mesurer les capacités des salariés formés ;
- Evaluer précisément les besoins dans le domaine de la formation ;
- Evaluer la capacité d'absorption des travailleurs ;
- L'évaluation des formations réalisées.

1.6.5. Les indicateurs de rémunération

Tableau 2.5: Les indicateurs de rémunération

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Ratio de rémunération moyenne	Mesure le salaire moyen.	Masse salariale annuelle/Effectif moyen annuel
Ratio d'accroissement des rémunérations	Mesure la hausse des rémunérations annuelles.	% annuel d'augmentation de l'entreprise/idem secteur.
Ratio de progression du pouvoir d'achat	-Si ratio=1: le pouvoir d'achat est stable. -Si ratiosup1 : l'augmentation du pouvoir d'achat. -Si ratio<1 : le pouvoir d'achat a baissé.	Indice des salaires/Indice des prix
Ratios de hiérarchie des salaires	Compare entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas.	Salaire moyen catégories les mieux payées/Salaire moyen catégories aux salaires les plus faibles.
Ratio de promotion	Mesure le taux du personnel promu dans l'année.	Nombre de promotions annuelles/Effectif.

Source : NARO (Gérald), « contrôle de gestion social : reporting des données sociales », P.10

A. Les objectifs des indicateurs de rémunérations

- Limiter le turnover ;
- Faciliter les recrutements ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise.¹

¹ <https://www.talentprogram.fr>, consulté le 19/05/2022 à 18h34min

1.6.6. Les indicateurs de service paie

Tableau 2.6: Les indicateurs de service paie

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Taux d'erreurs paie	Il mesure les erreurs de paie.	Nombre d'heures paie/ Nombre de bulletins édités
Retard	Une durée anormalement longue et non prévue par le contrat, voire une absence totale de règlement des prestations. ¹	Nombre de jours de retard mensuel en moyenne
Coûts moyens bulletins de salaires	Signifie le chiffre moyen du coût d'un bulletin de salaires.	Coûts des services paye/ Nombre de bulletins édités

Source : NARO (Gérald), « contrôle de gestion social : reporting des données sociales », P.12

A. Les objectifs des indicateurs de service paie

- Evaluer la performance de service paie ;
- La mise en évidence la factures sur lesquelles le risque d'impayé est fort ;
- Diminuer le turnover de l'entreprise ;
- Surveiller le bien-être et la motivation des collaborateurs.²

1.6.7. Les indicateurs de climat social

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentales on a : la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social, et ce dernier peut être apprécié à travers plusieurs indicateurs qui sont comme suit :³

¹<https://www.l-expert-comptable.com/a/37441-le-retard-de-paiement.html>, consulté le 19/05/2022 à 23h26min

²www.alticap.com, consulté le 23/03/2022 à 11h02min

³ MADOUCHE (Yacine), Op.Cit.P.548

Tableau 2.7 : Les indicateurs de climat social

Indicateurs	Définition	Formule de calcul
Turnover	Exprimé en pourcentage, il nous informe du nombre de départs volontaires par rapport au nombre total de salariés présents dans la période. c'est-à-dire il mesure la rotation du personnel. ¹	-Nombre de départs durant l'année/Effectif moyen -Nombre de départs associés à un motif/Effectif moyen
Taux de démission	Mesure le taux de démissions.	Total des démissions/Total des départs
Mesure de stabilité	Mesure la capacité d'une entreprise à conserver les nouvelles recrues dans ses services.	-Nombre de présents au bout de N mois/ Nombre d'embauchés il y a N mois -Calcul de l'ancienneté du personnel
Taux d'absentéisme	C'est un indicateur clé de la motivation du personnel. ² Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail. ³	-Heures d'absence sur la période/Heures théoriques sur la période -Heures d'absence/Effectif inscrits*Heures théoriques -Heures d'absence-absentéisme de longue durée/Idem
Conflictualité	Mesure de l'ampleur du mouvement conflictuel.	-Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert -Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement -Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues.

Source : MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CCA, P.547

¹ [<https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html#toc3>], consulté le 17/05/2022 à 00h08min

² Ibidem., consulté le 17/05/2022 à 00h06min

³ [<https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html#toc3>], consulté le 18/05/2022 à 21h33min

A. Les objectifs des indicateurs du climat social

- Ils permettent à l'entreprise de s'interroger sur sa politique sociale : rémunérations très faibles, mauvaise ambiance de travail, tâches répétitives et non gratifiantes pour les salariés...
- L'évaluation du climat social de l'entreprise (les conditions de travail...);
- L'évaluation de degré de satisfaction des salariés.¹
 - Choisir les fréquences, c'est-à-dire fixer la période pour calculer les indicateurs ;
 - La mise en forme : c'est-à-dire les outils utilisés pour la présentation des différents indicateurs sociaux, et qui sont comme suit :
- **Les graphiques** : ils donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse.² Ils sont comme suit :³
 - **Les courbes** : révèlent les tendances et changements dans le temps. Elles peuvent être utilisées pour montrer les relations au sein d'un ensemble de données continues et peuvent être appliquées à une grande variété de catégories, incluant le nombre de visiteurs quotidiens d'un site web ou les variations des prix du marché ;
 - **Les secteurs** : sont utilisés pour montrer les parties d'un tout. Ils représentent les nombres en pourcentage et la somme totale de tous les segments équivaut à 100% ;
 - **Les histogrammes** : sont utilisés pour faire des comparaisons entre les différents éléments ;
 - **Les cartes proportionnelles** : elles montrent les parties d'un tout. Elles affichent l'information hiérarchique comme un emboîtement de rectangle dont la taille et la couleur varie en fonction de valeur associée. La taille de chaque rectangle représente une quantité, alors que le couleur peut représenter la valeur d'un nombre ou d'une catégorie. Elles permettent de voir les tendances et d'effectuer rapidement des comparaisons.
 - **Les graphiques à axes doubles** : c'est la combinaison de multiples graphiques en utilisant deux axes pour la comparaison. Certains membres de la communauté de

¹ <https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html#toc3>,

² BENALOUACHE (Lydia) et BOUDRIES (Zoulikha), Op.Cit.P.20

³ <https://infogram.com/fr/page/choisir-le-bon-graphique-visualisation-de-donnees>, consulté le 20/05/2022 à 18h00min

visualisation de données sont sceptiques à propos de l'utilisation de ce type de graphique car ils peuvent être confus, mal conçus et trompeurs pour le spectateur ;

- **Graphiques à aires** : ils sont similaires aux graphiques en courbes. Ils montrent le changement dans le temps, les tendances générales, et la continuité d'un ensemble de données ;

- **Graphiques en pyramides (diagramme en triangle)** : ils apparaissent sous la forme d'un triangle qui a été divisé en sections horizontales avec des catégories labellisées selon leur hiérarchie. Ils peuvent être orientés vers le haut ou vers le bas selon les relations qu'ils représentent ;

- **Tableaux** : ils fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.¹

- **Les écarts** : est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ;²

- **Les clignotants ou seuils limites** : Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Taux qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être « une coloration, un cadre ou une barre graduée, une alarme sonore ». ³

- **Les ratios** : ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement qui concernent la gestion à court terme, et ceux de structure qui concernent la gestion à moyen et long terme. ⁴

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

1.7. Les avantages de construction d'un tableau de bord social

Le tableau de bord social offre plusieurs avantages :

¹ BENALOUAHCE (Lydia) et BOUDRIES (Zoulikha), Op.Cit.P.20

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

- Analyse détaillée grâce à des données chiffrées ;
- Visualisation rapide et synthétique de l'efficacité du personnel et des éventuels dysfonctionnements ;
- Communication interne efficace avec les responsables de l'entreprise et les salariés ;
- Appui pour réaliser d'autres documents ressources humaines comme le reporting, le bilan social ou encore la base des données économiques et sociales.
- Evaluer la pertinence des indicateurs sélectionnés ;
- La comparaison des résultats par rapport aux objectifs ;
- L'exposition des résultats de manière claire et visuelle ;
- La prise de décisions stratégiques.¹

1.8. Les enjeux de construction d'un tableau de bord social

Le tableau de bord ressources humaines est un instrument qui n'est pas figé dans le temps. De ce fait, il peut y avoir des modifications en fonction du contexte de chaque entreprise.

Les responsables RH doivent donc réorganiser en temps réel leurs tableaux de bord, tout en identifiant les différents bilans sociaux et les nouveaux leviers de performance. Cela leur permettra d'être plus efficaces, que ce soit dans la communication ou dans la prise de décision.

Alors, le tableau de bord social est un outil d'analyse du comportement social d'une entreprise à travers plusieurs indicateurs.²

¹ BOUHALOUA (Oumaima) (2022), « *Tableau de bord RH : outil d'analyse essentiel* », disponible sur [<https://factorial.fr/blog/tableau-de-bord-rh/>], consulté le 18/05/2022 à 22h41min

² Ibidem.

Section 2 : Le bilan social comme outil d'élaboration du TBS

Dans cette section, nous allons présenter le bilan social, ses objectifs, son contenu, puis nous allons déterminer ses limites et les étapes de sa construction, enfin nous allons montrer le lien entre le bilan social et le tableau de bord social.

2.1. Définition du bilan social

Le bilan social est un document qui regroupe l'ensemble des données chiffrées permettant d'avoir une vision globale de la santé sociale d'une entreprise sur une période de trois ans. Il est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Il est défini selon la loi du 12 juin 1977 (loi 77-769) l'article L2323-70 : « le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. »¹

2.2. Les objectifs du bilan social

Le bilan social sert à :²

- Connaître la situation de l'entreprise sur le bilan social ;
- Les réalisations effectuées dans le domaine social ;
- Apprécier les changements réalisés lors de l'exercice écoulé ;
- Evaluer le niveau de objectifs atteints au fur et à mesure ;
- Prendre des bonnes décisions pour l'avancement de l'entreprise ;
- Entamer les discussions entre l'employeur et ses salariés sur la base des différents indicateurs qu'il contient ;
- Réaliser le bien-être du personnel de l'entreprise ;³
- Suivre l'évolution du personnel.⁴

2.3. Le contenu du bilan social

Les données à intégrer dans le bilan social ne sont pas des données libres, elles répondent à des obligations réglementaires :⁵

¹ <https://rhc-Indv.weebly.com/chapitre-13.html>, consulté le 22/05/2022 à 14h15min

² <https://www.petite-entreprise.net/P-3630-136-GI-le-bilan-social-d-une-entreprise-les-8-questions-que-vous-devez-vous-poser.html>, consulté le 22/05/2022 à 16h32min

³ <https://www.creer-une-entreprise.com/quels-sont-les-objectifs-du-bilan-social/>, consulté le 22/05/2022 à 16h43min

⁴ <https://www.businessaventure.fr/a-quoi-sert-le-bilan-social-rh/>, consulté le 22/05/2022 à 16h58min

⁵ <https://culture-rh.com/bilan-social/indicateurs/>, consulté le 22/05/2022 à 18h22min

Tableau 2.8 : Le contenu du bilan social

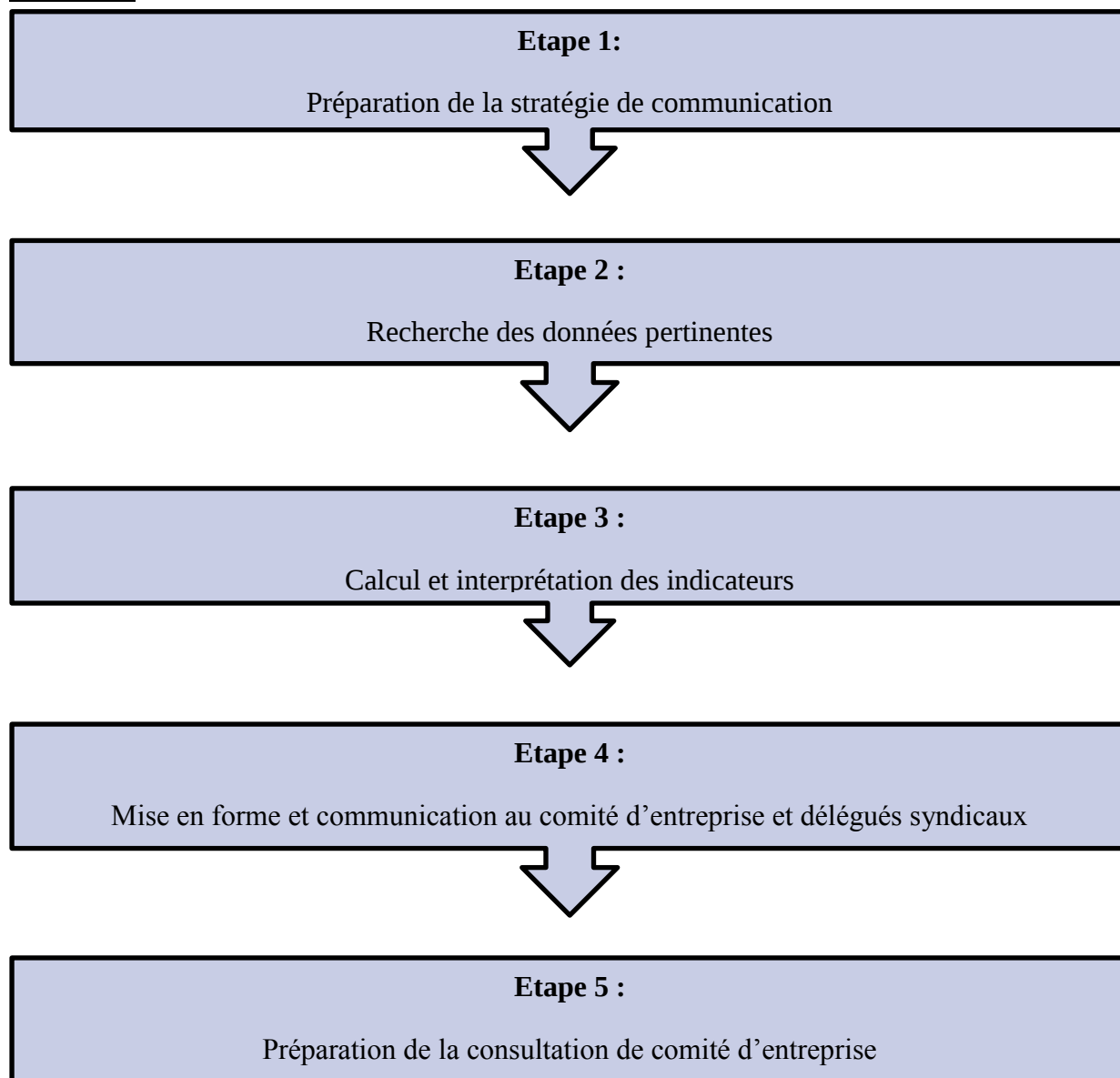
Chapitre	Mouvements et indicateurs
Emploi	-Les effectifs ; -Les travailleurs extérieurs ; -Les embauches ; -Les départs ; -Les évolutions professionnelles liées à une promotion ; -Les mesures liées à la mise en chômage temporaire des salariés ; -Les salariés en situation d'handicap ; -L'absentéisme.
Rémunération et charges accessoires	-Le montant des rémunérations ; -La répartition de la rémunération au sein de l'entreprise ; -Les méthodologies du calcul de la rémunération ; -Les charges salariales ; -La participation.
Santé et sécurité au travail	-Volet des accidents de travail et de trajet ; -Répartition des accidents par nature ; -Les maladies professionnelles ; -Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ; - Les dépenses liées à la sécurité et la prévision ;
Autres conditions de travail	-Durée et aménagement du temps de travail ; -Organisation et continue de travail ; -Conditions physiques de travail ; -Transformation de l'organisation de travail ; -Dépenses en faveur de l'amélioration des conditions de travail ; -La médecine de travail ; -salariés inaptes.
Formation	-La formation professionnelle continue ; -Les congés de formation ; -L'apprentissage.
Relation professionnelles	-Les représentants du personnel et délégués syndicaux ; -Information et communication ; -Litiges à des relations contractuelles de travail.
Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	-Les activités sociales de l'entreprise ; - Les autres charges sociales de l'entreprise.

Source : <https://culture-rh.com/bilan-social/indicateurs/>, consulté le 22/05/2022 à 18h22min

2.4. La démarche de construction d'un bilan social

D'après Amélie MARÇAY (2011) dans son ouvrage « construire un bilan social », la construction d'un bilan social passe par les cinq étapes présentées dans la figure ci-dessous :¹

Figure 2.1 : La démarche de construction d'un bilan social



Source : TOUATI Horia, mémoire « construction et analyse d'un bilan social. Cas ENPI Béjaia et EURL ERIDJ », P.21-25

Etape 1 : Préparation de la stratégie de communication du bilan social

Cette étape consiste à rechercher les éléments clés qui composent le bilan social qui devraient s'adapter aux singularités de l'entreprise et mettre en valeur la politique RH et la

¹ TOUATI (Horia), mémoire « construction et analyse d'un bilan social. Cas ENPI Béjaia et EURL ERIDJ », P.21-25

politique globale de l'entreprise. La construction du bilan social doit donc s'aborder de manière stratégique et nécessite une réflexion en amont.

Avant de se lancer dans la récolte de données, il est donc judicieux de se demander quel est l'existant sur le sujet ? Quels sont les attentes de la direction, des représentants du personnel et du service RH concernant le bilan social ? Quels sont les points sensibles ? Comment et à qui va être diffusé le document ?

En répondant à ces différentes questions, on mesure alors l'enjeu de l'outil et donc l'intérêt de soigner sa construction et sa communication.

En effet, certains indicateurs attireront plus l'attention que d'autres ; que cela résulte d'une volonté de mettre en lumière certains sujets ou de par une actualité particulière. On comprend ainsi que chaque entreprise développe un bilan social unique, tant sur la forme que sur le fond.

Etape 2 : Recherche des données pertinentes

Elle consiste à récolter et organiser attentivement les données sociales.

Voici une liste de documents nécessaires à la construction d'un bilan social :

Tableau 2.9 : Les documents de construction du bilan social

Rubrique du bilan social	Document ou source d'information
L'emploi	-Registre du personnel -Déclaration annuelle des données sociales (DAS) -Effectif (permanent, inscrit, fiscal, pyramide des âges, anciennetés...) -Bilan de l'emploi -Accueil de stagiaires
La rémunération	-DAS -Etat récapitulatif des salaires -Conventions collectives
Les conditions d'hygiène et sécurité	-Compte rendu et rapport du CHSCT -Plan de prévention et sécurité -Plan de formation HSE -Déclarations d'accidents de travail
Les autres conditions de travail	-Compte rendu et rapport CHSCT -Rapport annuel de médecine de travail -Compte rendu et rapports des réunions des délégués du personnel -Absentéisme par motif -Risques psycho-sociaux
La formation	-Déclaration sur la participation au développement de la formation -Rapport sur l'accueil des stagiaires -Plan de formation
Les relations professionnelles	-Procès-verbaux des élections professionnelles -Accords d'entreprises conclus
Les autres conditions de vie	-Budget de fonctionnement du comité d'entreprise -Budget destiné aux activités sociales et culturelles.

Source : TOUATI (Horia), mémoire « construction et analyse d'un bilan social. Cas ENPI Béjaia et EURL ERIDJ », P.21-25

Etape 3 : Calcul et interprétation des indicateurs

L'architecture du bilan social répond à une organisation précise des indicateurs, mais néanmoins flexible. Chaque indicateur mérite une attention particulière, même si certaines thématiques sont au cœur de toutes les attentions.

De ce fait, un indicateur n'est pas choisi au hasard. Il doit répondre à une question précise, de manière chiffrée et fiable. Il mesure donc une variable selon différents facteurs (au cours du temps, sur une population donnée...)

Plus le facteur est précis, plus les données extraites seront précises et permettront une analyse fine du phénomène étudié. Les entreprises auront alors le choix d'adapter les variables de certains indicateurs selon leur spécificité.

Le contenu du bilan social varie selon le secteur d'activité, et selon qu'il s'agisse d'un bilan social d'entreprise ou d'établissement. Il existe aussi des spécificités relatives aux métiers qu'il faut en tenir en compte pour le choix d'indicateurs pertinents. Par exemple, les accidents de travail dans le secteur industriel sont plus fréquents et souvent plus dangereux que dans le secteur de services¹.

Etape 4 : mise en forme et communication au comité d'entreprise et délégués syndicaux

Le bilan social doit être considéré comme un outil marketing pour le service des ressources humaines, il est communiqué en interne et en externe. Il doit refléter l'image de l'entreprise tant sur le fond que sur la forme :

- La présentation doit être claire, soignée, utilisant la carte graphique de l'entreprise.
 - Il est aussi recommandé d'utiliser des couleurs pour chaque rubrique ;
 - Un déroulement clair de la numérotation des indicateurs pour faciliter la navigation dans le document ;
 - L'insertion d'un index et d'un sommaire renforçant l'accessibilité de l'information ;
 - Expliquer les abréviations ;
 - Obtenir un outil de communication ergonomique et attractif ;
- Quant au fond :

¹ Ce point sera développé dans notre partie pratique

- Privilégier l'accès à l'information essentielle au besoin ;
- Expliquer et commenter les indicateurs,
- Mettre en lumière la politique de l'entreprise en matière GRH.

Cependant, l'écologie étant une préoccupation de plus en plus présente au sein de l'entreprise, il est judicieux d'éviter les feuilles blanches inutiles et veiller à imprimer le document en recto verso. Si cela est possible, ne pas hésiter à imprimer le document sur du papier recyclé et avec des encres écologiques (et l'indiquer). A l'ère du numérique, pourquoi ne pas songer à une diffusion quasi électronique : par email, en accès sur intranet, et éventuellement sur le site internet ?

Enfin, en matière d'éthique et de respect de confidentialité, il est important de veiller au respect de l'anonymat et de la confidentialité de certaines informations communiquées. Pour ce faire, les indicateurs devront « noyer dans la masse » les données individuelles afin d'éviter une possible identification individuelle.

Etape 5 : Préparation de la consultation du Comité d'entreprise

Avant la diffusion officielle du bilan social aux destinataires de ce dernier, une réunion avec le comité de l'entreprise est indispensable, durant laquelle ce dernier émet un avis concernant le projet du bilan social. Cet avis prend la forme d'une résolution qui doit être votée à la majorité des voix.

L'avis du comité d'entreprise peut porter à la fois sur la présentation et la signification des informations contenues dans le projet du bilan social qui lui est soumis. Les choix opérés pour présenter l'information exigée par les indicateurs peuvent faire l'objet de discussion.

Ainsi, le comité peut faire des remarques relatives à la conformité des indicateurs. L'employeur doit être en mesure de justifier les choix opérés au sujet de tel ou tel indicateur.

Sur le fond, le comité peut formuler un avis non seulement au sujet d'un indicateur, mais également sur la politique sociale de l'entreprise, en exprimant par exemple son accord ou désaccord sur les résultats présentés. Il en est de même du niveau de l'évolution d'un ou plusieurs indicateurs qui peuvent renvoyer à l'analyse de certains aspects de la politique sociale de l'entreprise.

En effet, institué pour favoriser notamment la concertation dans l'entreprise sur la base des données objectives, le bilan social doit permettre de débattre sur les constats que la lecture du bilan permet de dresser. Ceux-ci sont d'autant plus précis et pertinents que l'évolution des informations s'apprécie d'une année sur l'autre et que les croisements sont

susceptibles d'être opérés (entre absentéisme et conditions de travail, embauches et recours à des travailleurs extérieurs par exemple).

Sur cette base, les membres du comité d'entreprise peuvent formuler des propositions sur les orientations à suivre.

Le bilan social ne peut devenir définitif qu'après l'avis du comité concerné exprimé au cours d'un vote et consigné dans le procès-verbal de la séance. Toutefois, si l'avis est nécessairement sollicité, l'approbation par le comité de l'entreprise du projet de bilan social n'est pas requise : l'avis ne lie pas l'employeur qui reste libre de tenir compte ou non des observations formulées par le comité.

2.5. Les limites du bilan social

- Le bilan social est statique, il ne pourra donc jamais être utilisé à des fins stratégiques ;
- Le bilan social est ressenti comme une exigence contraignante qui satisfait peu ou pas aux exigences de l'entreprise. Il n'est utilisé qu'à des fins d'information aux partenaires sociaux et autres, mais n'est pas un outil de pilotage pour les entreprises ;
- Si n'était plus obligatoire, les DRH, globalement, continueraient de le réaliser, car il donne une cartographie, à un instant t, de l'entreprise. Il représente ainsi la mémoire de l'entreprise. C'est un document tourné vers le passé et non pas vers l'avenir.
- Le bilan social, pour être compris et exploité, devrait être assorti de commentaires et de graphiques, permettant une meilleure lisibilité. Cependant, les DRH rencontrés se limitent au cadre légal pour respecter la neutralité du document ; ils utilisent par contre parallèlement des tableaux de bord sociaux.¹

2.6. La relation entre le bilan social et le tableau de bord social

Le bilan social est un outil qui donne uniquement l'information qui va être utilisée pour l'élaboration du tableau de bord social qui est considéré comme étant un outil de pilotage de l'entreprise.

Le bilan social et le tableau de bord social sont des outils de mesure du climat social de l'entreprise ; dont ils donnent une vision sur la situation sociale de l'entreprise afin de déterminer les besoins en RH et prendre des décisions correctives en vue de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

Donc, le bilan social est un outil qui aide à l'élaboration du tableau de bord social.

¹ Ibrahim ELkhalil (2011), mémoire « *le bilan social : un outil de pilotage de l'entreprise moderne* », P.21. Disponible sur <https://www.memoireonline.com/11/13/7748/Le-bilan-social-un-outil-de-pilotage-pour-l-entreprise-moderne.html>, consulté le 23/05/2022 à 11h56min

Section 3 : Le climat social et la performance sociale

Dans cette section, nous allons expliquer le climat social, ses approches et ses dimensions, puis nous allons expliquer les différents facteurs qui ont un effet sur ce dernier, enfin nous allons présenter la matrice des compétences en déterminant ses objectifs et ses avantages.

3.1. Définition du climat social

Le climat social dans un premier temps, est un indicateur qui évalue la santé sociale des salariés dans une entreprise. Il détermine le ressenti des collaborateurs à l'égard de la direction, du management, en fonction des conditions, de l'organisation du travail et des relations entre employés. Il est le reflet du degré de satisfaction des salariés.¹

CLAUD Vermot Gaud (1986) définit le climat social comme étant « l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction des salariés au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses valeurs ».²

D'après Fourgous et Itturalde (1991), « le climat social est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité, et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres ».³

Christian ALLOUCHE (2009) le définit comme suit : « le climat social c'est la traduction par un ensemble de manifestations de l'état d'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonnée par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, conditions de travail, présence syndicale...etc. ».⁴

Selon KURT Lewin, « le climat social c'est l'atmosphère sociale ou conditions de vie ».⁵

3.2. L'origine du climat social

Le climat social devient une préoccupation majeure des directions du personnel, dont les enjeux en termes de productivité des salariés et de performance organisationnelle ont été bien identifiés, depuis l'apparition de concept dans les années 50 par Lewin, le climat social a

¹<https://www.eurecia.com/toolbox/climat-social-indicateur-indispensable-entreprise>, consulté le 23/05/2022 à 14h01min

² IDIR (Yasmine) et IDIRENE (Souad) (2020), mémoire « *Les conditions de travail et le climat social* », P.28

³www.issr-journals.org, consulté le 23/05/2022 à 14h10min

⁴ Ibidem.

⁵ IDIR (Yasmine) et IDIRENE (Souad), Op.Cit.P.27

fait l'objet de nombreux travaux. Il en ressort que le climat social dans l'entreprise renvoie à des perceptions quant à la qualité des relations sociales et professionnelles, dénotant une atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail.

Lewin était le premier à émettre l'hypothèse selon laquelle « les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement ». Grâce à sa formule : **C= F (P*E)**

Le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il opère.

Cela suppose donc qu'en agisse sur l'environnement E, les comportements C de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise tout de même que le degré du changement des comportements ne répond pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes P. cette réactivité agit également sur les effets de l'environnement jusqu'à un certain niveau, car dans l'ensemble, les nouveaux comportements adopteront la même direction. Cela suppose donc qu'en agissent sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation. Selon Brunet et Savoie (2000), la théorie de Kurt Lewin (1951) est restrictive car elle omet l'interaction qui existe entre les trois composants de sa formule.

En effet, selon Lewin l'environnement influence le comportement des employés et non l'inverse. Les employés subissent le climat social et ne participent pas à la création. Néanmoins, son équation reste un outil d'analyse important du champ théorique grâce au triangle : acteur-organisation-environnement sur lequel d'autres auteurs vont s'appuyer pour analyser le degré d'interactions entre ses composantes.

Likert (1974) dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objectives ».

3.3. Les approches de climat social

Le champ d'analyse du climat social est théoriquement délimité par trois approches conceptuelles. Il peut être appréhendé à travers une approche structurelle qui considère le climat social comme la configuration des attributs organisationnelles objectifs, une autre définit le dit concept selon les attributs individuels des membres de l'organisation, il s'agit

notamment de l'approche psychologique du climat social, et l'approche perspective stipule que le climat social se situe entre les deux, il est le résultat des perceptions des employés qu'ils ont vis-à-vis de leur environnement de travail.¹

A. L'approche structurelle du climat social

La conception structurelle considère le climat social comme étant le résultat de l'évaluation objective des attributs organisationnels qui constituent l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, le climat social est une notion qualitative puisqu'il résulte de la perception des observateurs, mais cela reste difficile à appréhender puisque c'est une perception qui provient d'un observateur et à la fois acteur. De plus, cette évaluation, doit être objective, concerne les attributs organisationnels qui constituent l'environnement. Il s'agit donc de la confrontation entre ses attributs personnels et ceux de son environnement de travail qui est constitué des autres membres.

Pour les acteurs de cette approche, le climat social varie d'une organisation à une autre, voire d'une entité à une autre dans la même organisation.

En effet, il est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives et communes qui constituent l'environnement du travail telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style du leadership, les objectifs de l'organisation.

Pour James et Jone (1974), le climat social défini uniquement par les caractéristiques organisationnelles est un concept ambigu qui couvre tout, car les déterminants objectifs sont nombreux et par conséquent le climat social deviendrait un synonyme de la « situation organisationnelle ».²

B. L'approche subjective ou psychologique du climat social

Selon cette approche, « le climat social est une réaction commune des employés ».

Selon Brunet (2001), « Les variables situationnistes sont interprétées par l'individu selon la manière qui lui est psychologiquement la plus signifiante ».³ Par conséquent, les attributs personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction...etc., sont la base de la construction des perceptions individuelles.

¹<https://hal.archives-ouvertes.fr>, consulté le 23/05/2022 à 17h54min

²<https://letudier.com/dissertation-marketing-interne-53508>, dernière consultation le 02/06/2022 à 14h24min

³<https://letudier.com/dissertation-marketing-interne-53508>, dernière consultation le 02/06/2022 à 14h32min

En effet, selon Joyce et Solum (1984), « les employés appartenant à des conditions organisationnelles dites objectives différentes peuvent vivre la même expérience et avoir la même perception du climat social »¹. Il s'agit du « climat collectif » défini par les employés eux-mêmes qui est le résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation. Les auteurs expliquent la similitude des perceptions par la similitude des attributs personnels. Cependant, l'approche individuelle du climat social serait à son tour critiquée car elle considère que le climat social est plus tributaire des caractéristiques individuelles et personnelles que de celles de l'organisation.

C. L'approche perceptive du climat social

Pour Pitchard et Karasick (1974), « le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte les comportements et les politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçu par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités »². D'après l'approche conceptuelle, Le climat social est l'ensemble des perceptions qu'entretiennent les employés à propos de leur environnement de travail.

L'approche perceptive des attributs organisationnels sollicite les deux premières approches en créant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques individuelles subjectives.

Likert (1974) dans ses travaux sur les variables du climat social, nous explique que « la réaction d'un individu à une situation quelconque, est toujours une fonction non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception que l'individu en a. Ce qui compte, c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective ». Pour l'auteur, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements tels que l'absentéisme, la grève, la productivité...etc.

Par conséquent, tant la dimension psychologique que celle organisationnelle du climat social sont des éléments importants dans l'explication du mécanisme de la construction des perceptions, et donc du rapport entre l'organisation et les employés.

¹https://www.academia.edu/5106876/L%C3%A9valuation_du_climat_social_dans_les_entreprises_enjeux_et_perceptions, dernière consultation le 02/06/2022 à 14h35min

²<https://www.erudit.org/en/journals/rse/1993-v19-n3-rse1856/031643ar.pdf>, dernière consultation le 02/06/2022 à 14h39min

4. Les dimensions du climat social

Les recherches portant sur le climat de l'organisation se sont souvent limitées à prendre quelques dimensions qui paraissaient pertinentes pour un problème particulier, il est indispensable d'établir un inventaire des dimensions de climat et de préciser les interrelations, qui sont développées selon deux lignes principales :¹

4.1. Une première est fondée sur les dimensions du climat des petits groupes

Les travaux de HEMPHILI en (1950) notent que le nombre de dimensions possible est à priori immense et il faut choisir un certain nombre qui satisfassent les critères, relatif à leur utilité probable, pour un but donné, il a travaillé sur les facteurs de leadership et il décrit sa nature, il retient les dimensions de point de vue du groupe sont les suivantes :

- Autonomie
- Contrôle
- Flexibilité
- Homogénéité
- Participation
- Perméabilité
- Polarisation
- Stratification
- Cohésion
- Camaraderie
- Tonalité hédonique
- L'importance de groupe

4.2. La deuxième est fondée sur l'analyse du milieu d'une conception psychologique de l'individu

Selon MURRAY, cette dimension vise à élaborer une analyse dimensionnelle du milieu qui soit isomorphe à l'analyse de l'individu. Il proposait de décrire l'individu par un ensemble de besoins, et le milieu comme un ensemble de pression représentant « ce que le milieu fait à l'individu », les bénéfices qu'il lui apporte et les dommages dont il le menace. Les dimensions de point de vue de l'individu vis-à-vis l'environnement qu'on retient sont :

- L'adaptation ;
- La satisfaction des besoins ;
- La charge mentale ;

¹ IDIR (Yasmine) et IDIRENE (Souad), Op.Cit.P35

- Les agressions ;
- Les conditions matérielles et mentales.

4.3. Une troisième fondée sur l'analyse des attitudes et valeurs

On cite, ici, les travaux de Crozier en 1965 décrivant le monde des employés au bureau, il utilise les variables telles que : l'ambiance effective, le formalisme des relations entre collègues, l'esprit syndicaliste, l'attachement à la fonction publique, et nous pouvons citer également :

- La perception des individus ;
- L'accomplissement et l'adaptabilité ;
- Esprit scientifique et réalisation de soi, réflexion ;
- Prise de risque ;
- Emotivité ;
- Exhibitionnisme et humiliation.

4.4. Les facteurs influençant le climat social

Les facteurs déterminant le climat social et l'ambiance de travail sont multiples et variables selon l'entreprise, il s'agit ici du point de repère :

- L'environnement socio-économique général et celui de l'entreprise ;
- L'histoire de l'entreprise et son incidence sur la gestion des hommes ;
- La structure et la composition du personnel ;
- La clarté des objectifs et de projet de l'entreprise ;
- L'organisation du travail et la définition des priorités ;
- L'influence sociale de proximité ;
- La clarté et la lisibilité par la personne de la politique sociale de l'entreprise ;
- La qualité du fonctionnement du management et le niveau de confiance des équipes et de la coopération entre elle ;
- La fluidité de flux d'information et de la richesse de leur contenu ;
- La prise en compte de la satisfaction des besoins et attentes du personnel ;
- Le sentiment des salariés quant à la reconnaissance des efforts produits.¹

4.5. Mesure du climat social

Afin de réaliser un bon climat social et d'éviter les dysfonctionnements sociaux, l'entreprise doit le mesurer en utilisant plusieurs outils qui sont :

¹ SIDI ALI (Radia) et TERRAHI (Tinhinane), mémoire « *L'impact du climat social sur les relations professionnelles chez les cadres de l'entreprise* », P.25

- A. Le tableau de bord social** (détaillé dans la section 1).
- B. Le bilan social** (détaillé dans la section 2).
- C. L'audit social**

C.1. Définition de l'audit social

Selon Raymond VATIER (1986), « l'audit social est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».¹

Selon Pierre Candou (1989), « l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques ».²

C.2. Objectifs de l'audit social

La mise en place d'un audit social permet à l'entreprise d'identifier les risques et de progresser en termes de responsabilité sociale.

Il permet d'analyser l'impact de la politique sociale sur le développement de l'entreprise sous tous les aspects : rémunération, climat, formation, sécurité...etc.³

Il consiste à garantir la qualité des informations traitées dans la fonction des ressources humaines.

Il permet aussi la maîtrise des coûts sociaux et à vérifier l'application des choix stratégiques de l'entreprise.

Il permet de connaître les actions à entreprendre lorsque des problèmes surviennent au sein de l'entreprise que cela soit d'ordre juridique ou relationnel. Par exemple, il contribue entre autres à réduire de manière significative le taux d'absentéisme de l'entreprise, à éviter le turnover, ou encore à éviter les litiges avec les salariés qui risquent de mener à des recours procédures.⁴

¹www.etudier.com, consulté le 24/05/2022 à 22h03min

²www.tifawt.com, consulté le 24/05/2022 à 22h05min

³<https://www.socialea.fr>, consulté le 24/05/2022 à 22h12min

⁴ IDIR (Yasmine) et IDIRENE (Souad), Op.Cit.P.60

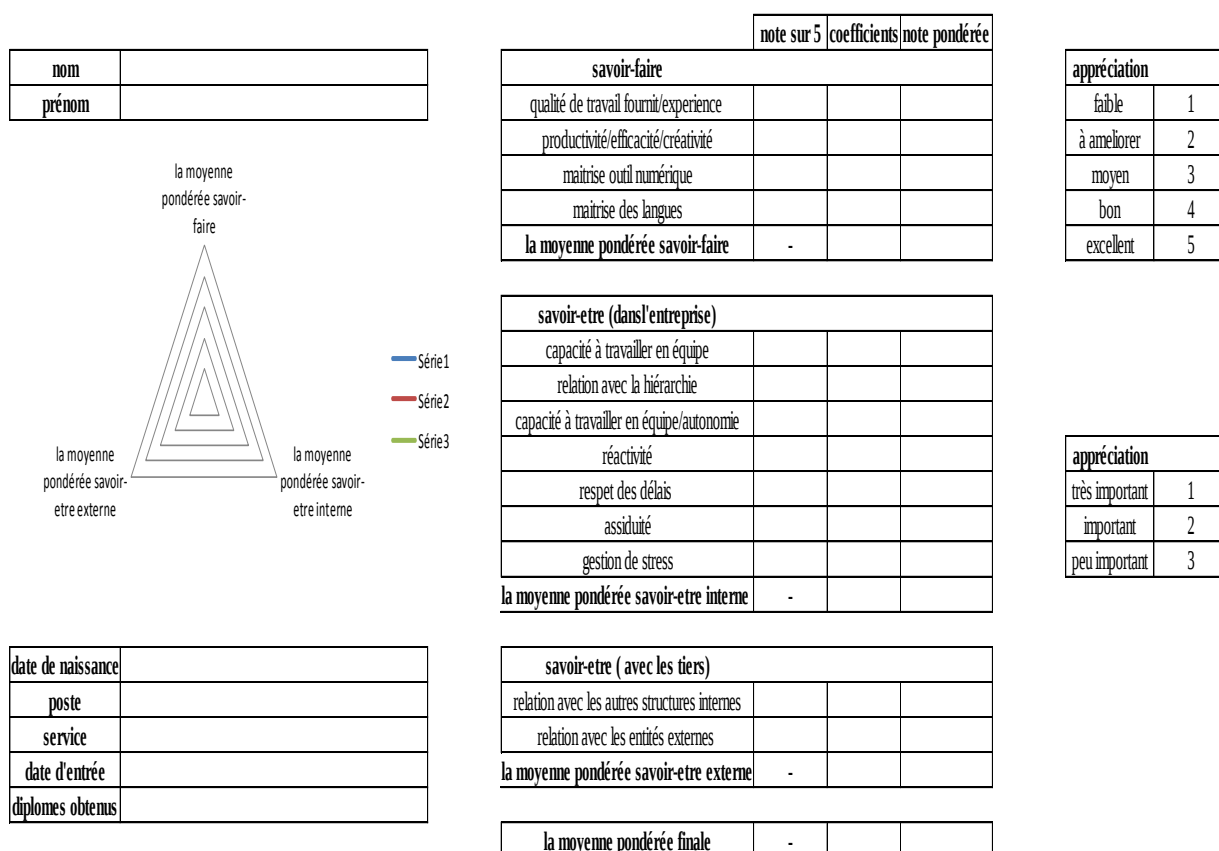
5. La matrice des compétences

5.1. Définition de la matrice des compétences

La matrice des compétences est un outil utilisé par les ressources humaines ou les managers afin de déterminer l'ensemble des compétences des collaborateurs d'une entreprise ou d'une équipe. Elle est appelée parfois « matrice de polyvalence » ou « matrice de poly compétences ».¹

Voici ci-dessous l'exemple d'une matrice des compétences :²

Figure 2.2 : La matrice des compétences



5.2. Objectifs de la matrice des compétences

La matrice des compétences permet de :

- Faire un état des lieux des savoirs et des compétences des collaborateurs ;
- Déterminer les points de compétences à améliorer ;
- Savoir si l'entreprise possède les compétences nécessaires pour pouvoir remplacer des salariés absents et ainsi ne pas arrêter la production ;¹

¹ <https://www.laniac.org>, consulté le 23/05/2022 à 23h30min

² Elaborée par nous-même

- La réduction des risques sociaux ;
- La bonne gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- L'évaluation des compétences des collaborateurs ;
- L'identification des connaissances et comportements nécessaires des employés pour être efficaces à leur poste.²

5.3. Les avantages de la matrice des compétences

La matrice des compétences offre plusieurs avantages pour l'entreprise :

- Avoir une vue d'ensemble des équipes et de l'entreprise ;
- Mener des processus de sélection plus efficaces ;
- La distribution stratégique des talents en interne ;
- Les managers peuvent mieux attribuer des rôles au sein de chaque équipe ;
- Amélioration du service client ;
- Mieux élaborer des plans de carrière et de formation des employés.³

5.3. La démarche de construction de la matrice des compétences

La construction de la matrice des compétences passe par les étapes suivantes :⁴

- Définir les objectifs : c'est-à-dire il faut savoir à quoi va servir cette matrice, identifier les besoins en formation, définir les profils des futurs recrutements
- Déterminer le périmètre d'action : métier, poste, service, département, entreprise, structure...
- Organiser un groupe de travail : pour faciliter l'élaboration de la matrice
- Déterminer les niveaux d'évaluation : « maîtrise insuffisante », « maîtrise fragile », « maîtrise satisfaisante », « très bonne maîtrise » : c'est-à-dire choisir de quelle manière seront évaluées les compétences de ces collaborateurs.
- Créer la cartographie : construction d'un document qui va permettre de compiler l'évaluation des compétences des collaborateurs. Cela peut se faire sous forme de tableau Excel par exemple, mais l'outil le plus adapté reste un logiciel dédié.
- Analyser le tableau et définir un plan d'action : une fois le tableau est élaboré, il convient de l'analyser et d'observer les besoins manquants par activité afin de mettre en place un plan d'action.
- Ce plan d'action s'articule généralement autour de 2 axes :
 - Attribuer des informations afin de favoriser la polyvalence des salariés ;

¹<https://www.laniac.org> consulté le 24/05/2022 à 22h36min

²<https://factorial.fr/blog/cartographie-des-competences/>, consulté le 24/05/2022 à 10h48min

³<https://www.bizneo.com/blog/fr>, consulté le 23/05/2022 à 22h52min

⁴<https://www.elamp.fr/matrice-de-competences-et-polyvalence/>, consulté le 24/05/2022 à 22h43min

- Redistribuer les talents en fonction des besoins par département.

5.4. L'impact du climat social sur la performance de l'entreprise

Le climat social est le degré de satisfaction des employés au sein d'une organisation. Il est considéré comme un enjeu clé des organisations et demeure pour ainsi un baromètre que l'on situe au cœur de la performance des entreprises. Autrement dit, un bon climat social est source de productivité et de création de valeur au sein de l'entreprise et permet par la même occasion de régler les désaccords sans heurts majeurs.

Il est donc plus qu'important de mettre en place les moyens pour le préserver ou l'améliorer afin de bénéficier des avantages qu'un bon climat social est à même de produire.

Afin d'assurer un bon climat social, les entreprises doivent valoriser le dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail. Elles conservent de ce fait et attirent non seulement les meilleurs collaborateurs, mais renforcent leur image et garantissent leur pérennité sociale et économique.

Ainsi, une mesure du climat social doit être une partie intégrante des indicateurs de pilotage afin de s'assurer de l'équilibre de celui-ci. L'observation régulière du baromètre prend en compte la santé humaine et sociale de l'entreprise avec des indicateurs observables comme le taux d'absentéisme, le turnover...etc.

En raison de la subjectivité inhérente quant au climat social, et afin d'avoir un aperçu pertinent de sa qualité, ces indicateurs ne devraient pas être pris isolément, mais dans un ensemble associé ou ressenti.

Alors, il existe plusieurs outils de mesure et d'évaluation du climat social comme : le tableau de bord social, le bilan social...etc. à l'aide d'une matrice des compétences.¹

¹ <https://cgr-consulting.com/impact-du-climat-social-sur-la-performance-entreprise/>, consulté le 24/05/2022 à 12h25min

Conclusion

En conclusion, les ressources humaines constituent un des éléments indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise, et le tableau de bord social c'est l'outil qui permet de les évaluer à l'aide de ses différents indicateurs déterminés à partir des éléments contenus dans le bilan social, ce qui permet d'analyser le climat social afin de l'améliorer et prendre des décisions correctives, et donc améliorer la performance de l'entreprise

Chapitre III :

L'implantation du tableau de bord social au sein de l'ESGEN et la Briqueterie de Bouira

Introduction

L'aspect social occupe une place très importante au sein des organisations : l'EURL Briqueterie de Bouira et l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique qui visent à mettre en place un tableau de bord social comme un outil de pilotage et d'analyse afin d'améliorer leur performance et leur climat social.

Notre recherche est basée sur une étude comparative entre deux entités (privée et étatique) afin de savoir quelle forme de propriété qui donne plus d'importance à la fonction ressources humaines, autrement dit, à son climat social.

Ce chapitre est composé de trois sections, dont la première sera une présentation des deux organismes d'accueil, la deuxième sera consacrée à l'élaboration de leur tableau de bord social et dans la dernière section, nous présenterons la matrice d'évaluation des compétences dans ces deux différentes organisations (service comptabilité).

Section 1 : Présentation des deux organisations d'accueil

Dans la première section, nous allons donner une brève présentation de l'ESGEN et l'EURL Briqueterie de Bouira.

1.1. Présentation de l'ESGEN

1.1.1. Fiche technique de l'ESGEN

Nom : Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

Forme juridique : Etatique

Création : 17/07/2017

Siège social : Pôle universitaire, 42003 Koléa, Algérie

Site internet : <https://www.esgen.edu.dz/>

Numéro de téléphone : 024380108

Secteur d'activité : Public

Activité : Enseignement supérieur

Effectif : 140

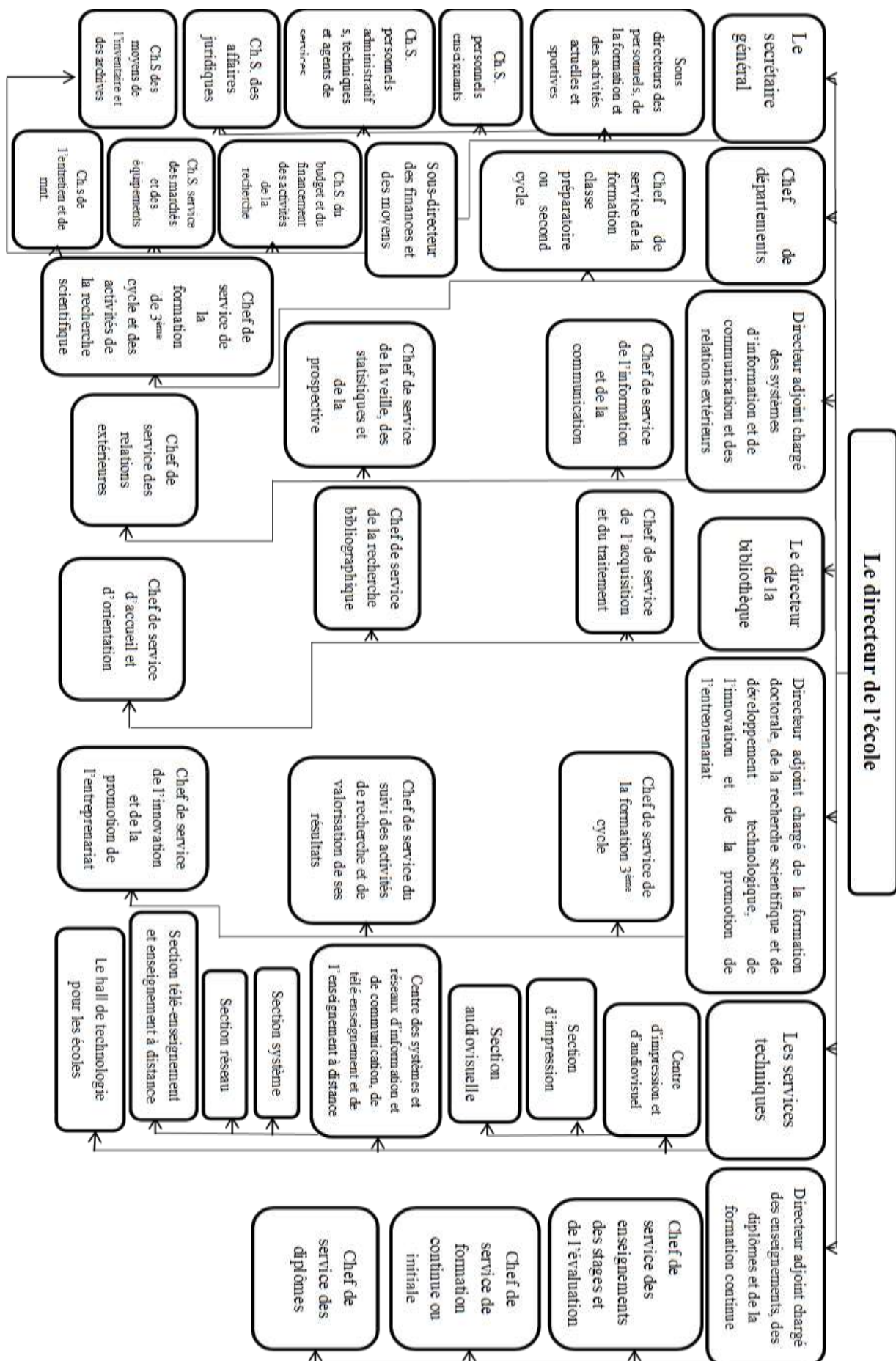
1.1.2. Création de l'ESGEN

L'école supérieure de gestion et d'économie numérique (ESGEN) est la première école supérieure spécialisée dans la gestion et le développement de l'économie numérique en Algérie. Elle est issue de la transformation de l'Ecole Préparatoire en sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion (E.P.S.E.C.G) selon l'arrêté interministériel du 17/07/2017.

Elle est une organisation étatique située à Koléa en Algérie. Elle est constituée de 140 employés (les contractuels, l'ATS et les enseignants). ¹

¹ Document interne de l'ESGEN

1.1.3. L'organigramme de l'ESGEN



Source : document interne de l'ESGEN

1.1.4. Les objectifs de l'ESGEN

- Devenir un acteur principal à l'émergence d'une élite de compétences dans le domaine de la gestion et de l'Economie Numérique et capable de communiquer, convaincre et transmettre ses connaissances sur le terrain et accompagner la transition de l'économie traditionnelle vers une économie numérique permettant ainsi à l'Algérie de relever le défi de rattraper le retard observé dans un climat international marqué par un boom des TIC et des techniques de l'innovation.
- Contribuer au développement de la recherche scientifique dans les domaines de la connaissance, du savoir et du digital.
- Se spécialiser dans la recherche sur le digital et ses aspects managériaux, commerciaux et économiques pour devenir une école algérienne de référence et d'excellence dans le domaine.

1.1.5. Les missions de l'ESGEN

- Assurer la formation de cadres hautement qualifiés au profit des secteurs administratifs et socioprofessionnels.
- Comblé le déficit en compétences enregistré dans les domaines de Gestion et Economie Numérique.
- Relever les défis de l'économie mondialisée basée sur l'utilisation des nouvelles technologies.
- Former des jeunes cadres destinés à prendre des responsabilités managériales dans un environnement mondialisé et en perpétuelle mutation dans le domaine numérique.
- Préparer des étudiants à devenir des managers responsables capables d'évoluer à l'international, ayant les capacités de s'adapter aux transformations économiques résultant du développement des TIC et des technologies de l'innovation.

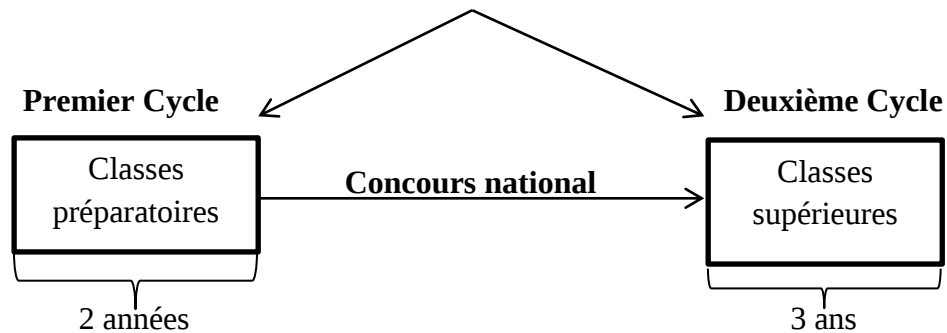
1.1.6. Les valeurs de l'ESGEN

- Innovation et excellence dans la recherche et la formation.
- Reconnaissance internationale de la qualité et de la visibilité de la formation.
- Esprit d'ouverture et de créativité.
- Sens de la responsabilité et du professionnalisme.¹

¹ Document interne de l'ESGEN

1.1.7. Le parcours de formation de l'ESGEN

Figure3.1 : Le parcours de formation de l'ESGEN



1.1.8. Capacités et infrastructures pédagogiques

L'ESGEN est composé des infrastructures suivantes :

- 1000 places pédagogiques.
- Quatre amphithéâtres.
- Un auditorium.
- 19 salles de cours d'une capacité de 50 places chacune.
- 2 laboratoires de langues.
- Salles (Espace) d'internet.
- Une salle de visioconférences.
- Un laboratoire de recherche.
- Une bibliothèque d'un fonds documentaire de 10779 ouvrages de différentes spécialités et dans différentes langues.
- Une salle de lecture d'une capacité de 200 places.
- Une salle d'enseignants.
- Un terrain de sport.
- Un cabinet médical et dentaire.
- Un foyer pour étudiants.¹

¹ Document interne de l'ESGEN

1.2. Présentation de l'EURL Briqueterie de Bouira

1.2.1. Fiche technique de l'EURL Briqueterie de Bouira

Nom : Entreprise Unipersonnelle à responsabilité limitée Briqueterie de Bouira

Forme juridique : Privée

Création : 1994

Siège social : E.I B.P 38 Aomar, Wilaya de Bouira

Site internet : ebb@eramcgroupe.com

Numéro de téléphone : 026708371 **Fax :** 026708372

Secteur d'activité : Privée

Activité : Production et commercialisation des produits rouges (Briques)

Effectif : 107

1.2.2. La création de l'EURL Briqueterie de Bouira

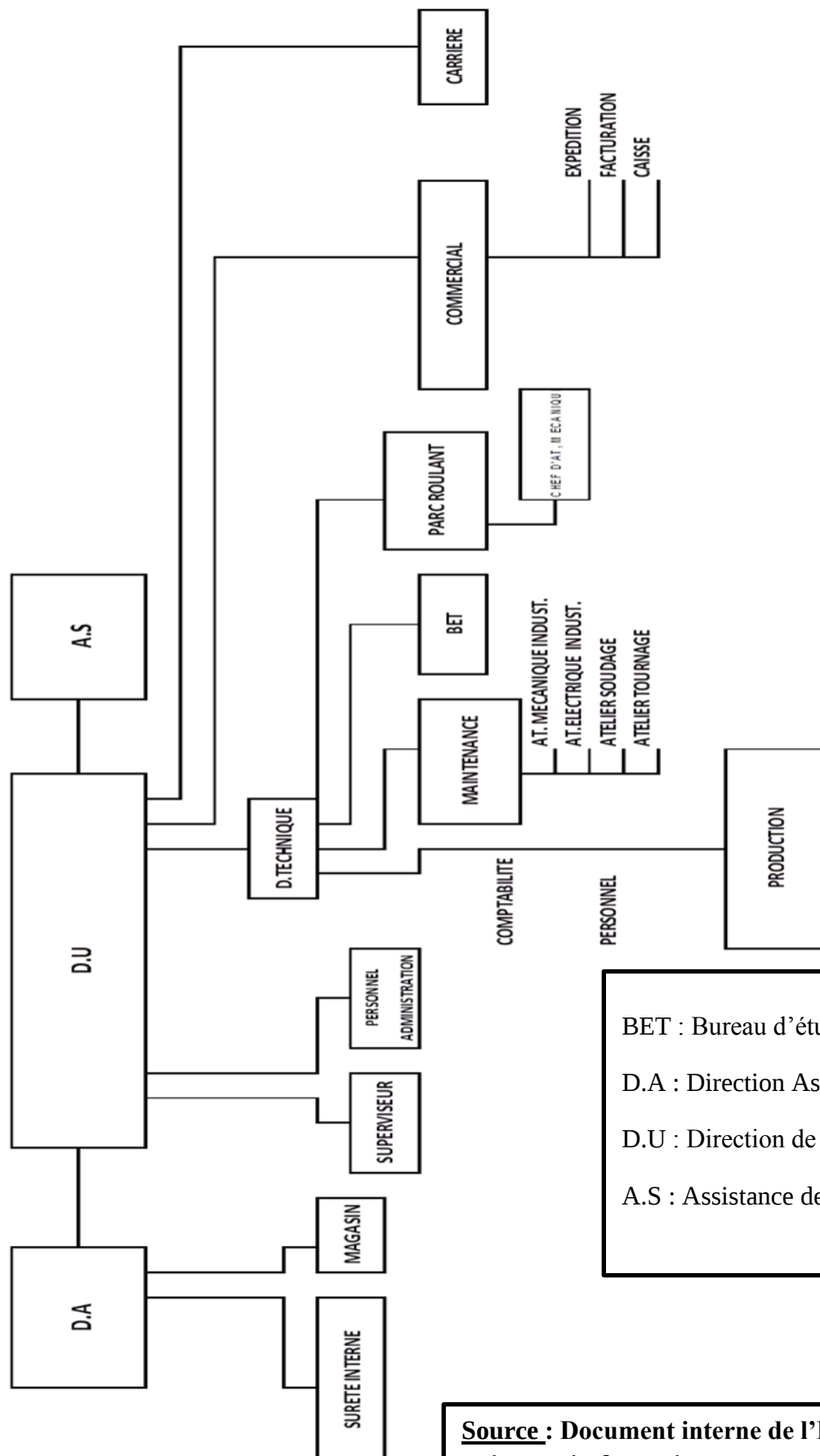
Briqueterie de Bouira, est une entreprise algérienne unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). Elle est spécialisée dans la production et la commercialisation des Briques. Elle a été créée en 1994 sous une forme étatique, et présentée par le nouveau propriétaire privé en 2006.

L'entreprise B.B, est située à BP 38 AOMAR GARE BOUIRA. Elle est située sur le territoire de la commune d'Aomar, daïra de Kadiria, wilaya de Bouira. Elle est limitée :

- Au nord, par le surplus de terrain.
- Au sud, par un talus.
- A l'est par une briqueterie privée.
- A l'ouest par une propriété privée.¹

¹ Document interne de l'EURL Briqueterie de Bouira

1.2.3. L'organigramme de l'EURL Briqueterie de Bouira



1.2.4. Les objectifs de l'EURL Briqueterie de Bouira

L'entreprise Briqueterie de Bouira sert à réaliser les objectifs suivants :

- L'élargissement de la production et la commercialisation des Briques de meilleures qualités ;

- La réalisation d'un chiffre d'affaires maximal ;
- La diminution des coûts ;
- L'amélioration de la rentabilité et de rendement des différentes activités ;
- L'amélioration de la qualité et de l'efficacité ;
- L'amélioration de la performance de l'entreprise ;
- La motivation des salariés et l'amélioration de l'environnement de travail.

1.2.5. Les missions de l'EURL Briqueterie de Bouira

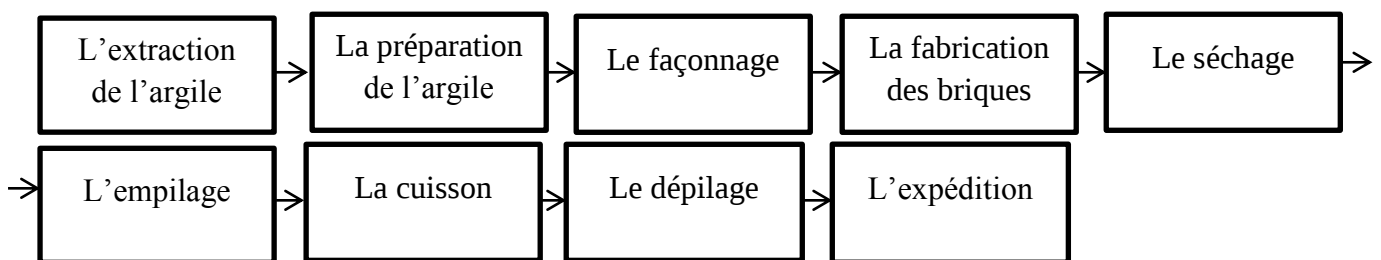
L'EURL Briqueterie de Bouira est chargé de réaliser les missions suivantes :

- La fabrication des produits rouges (Briques).
- Le traitement des besoins nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise.
- La réalisation des programmes d'intervention auprès des différents équipements de l'entreprise.
- L'exécution des objectifs de production en termes de quantité et de qualité.
- La vente et la commercialisation des produits fabriqués par l'entreprise (produits rouges).

1.2.6. Le processus de production des produits rouges

La fabrication des briques passe par les étapes suivantes :

Figure3.2 : Le processus de fabrication des produits rouges (briques)



Section 2 : L'implantation du tableau de bord social au sein des deux organisations ESGEN et l'EURL B.B

Dans cette section, nous allons présenter le TBS des deux organisations: EURL B.B et ESGEN élaboré à partir des différents indicateurs, puis nous allons faire une comparaison entre le climat social de ces deux organisations (étatique et privée).

2.1. Les indicateurs du tableau de bord social

2.1.1. Les indicateurs de tableau de bord social

Le tableau de bord social est constitué des différents indicateurs suivants :

2.1.2. Les indicateurs économiques et opérationnels

Ce sont des indicateurs qui permettent de contrôler le développement de l'entreprise, mesurer sa capacité de production et évaluer sa performance et son potentiel.

2.1.3. Les indicateurs structurels

Ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer la contribution économique des ressources humaines.

2.1.4. Les indicateurs de recrutement

Ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer la capacité de recrutement d'une organisation et le suivi des nouvelles embauches.

2.1.5. Les indicateurs de formation

Ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer la capacité des formations réalisées par l'entreprise, évaluer les salariés formés et les besoins dans le domaine de formation.

2.1.6. Les indicateurs de rémunération

Ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer la dépense moyenne par employé.

2.1.7. Les indicateurs de service paie

Ce sont des indicateurs qui permettent d'évaluer la performance de service paie.

2.1.8. Les indicateurs du climat social

Ce sont des indicateurs qui permettent d'évaluer le climat social d'une organisation et de déterminer son niveau de compétitivité.

2.1.9. Les indicateurs du risque professionnel

Ce sont des indicateurs qui permettent de déterminer les risques que peut rencontrer une entreprise.

2.2. Le tableau de bord social de l'ESGEN

Tableau 3.1 : Le TBS de l'ESGEN

Processus	Indicateurs	Mode de calcul	Objectifs stratégiques	Réalisations			Interprétation
				2018	2019	2020	
Economique et Opérationnel	Ratio d'efficacité opérationnelle	(Nbr étudiant de l'année Nbr étudiants de l'année N-1)/ Nbr étudiants de l'année N-1	Le contrôle de développement de l'activité de l'établissement	-0,36	-0,92	2.71	Augmentation importante du taux d'efficacité opérationnelle pendant l'année 2020 par rapport aux deux autres années et cela en raison de la transformation de l'établissement en école supérieure
	Ratio de dépense en RH	Frais personnel/ Effectif total	Dépense moyenne par employé	0%	0%	0%	Le taux de dépense moyenne est nul pendant les trois années et cela revient à l'inexistence des frais du personnel liés au transport, à la restauration...etc.
Structurel	Taux d'encadrement	Nbr étudiants/ Nbr enseignants	La réalisation de l'équilibre entre les différentes parties de l'établissement	6%	2,5%	9,3%	Une diminution importante du taux d'encadrement pendant l'année 2019 par rapport à l'année 2018 en raison de la transformation en école supérieure en 2019, après cette année, l'établissement a connu une augmentation du nombre des étudiants et des enseignants ce qui a permis d'augmenter le taux d'encadrement avec 7,2%

Le recrutement	La sélectivité	Nbr de candidatures retenues/Nbr de candidatures examinées	Mesurer l'efficacité de recrutement	/	13%	9%	L'établissement n'a recruté aucun employé en 2018. En 2019 il a ouvert plusieurs postes de travail en raison de sa transformation en école supérieure. En 2020, on remarque une diminution du nombre des employés recrutés à cause de la crise sanitaire.
La formation	Effet de formation	Montant consacré à la formation/ La masse salariale	La définition du niveau d'implantation de l'établissement étatique dans l'amélioration des compétences de ses employés	1,39%	1,33%	1,24%	Une diminution du taux d'effort de formation d'une année à une autre, et cela revient à la réalisation des formations qui concernent juste le côté technique (logiciels informatiques...)
	Taux de participation à la formation	Nbr de salariés formés/ Effectif total	Mesurer le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à l'effectif total	5,75%	30,71%	Covid	Une augmentation très importante du taux de participation à la formation pendant l'année 2019 par rapport à l'année 2018 par ce que la transformation de l'établissement du cadre préparatoire au cadre supérieur a besoin d'une maîtrise et et amélioration de nouvelles compétences ce qui a encouragé les employés d'y participer afin de s'adapter à leur nouvel environnement du travail

	Taux de réalisation	Budget réalisé/ Budget prévu	Le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations	85,4%	90,29%	85,65%	La transformation de l'établissement du cadre préparatoire au cadre supérieur a permis d'augmenter le taux de réalisation des objectifs prévus pendant l'année 2019 mais la crise sanitaire Covid-19 l'a diminué un peu durant l'année 2020
La rémunération	La rémunération moyenne	Masse salariale annuel/ Effectif moyen annuel	Evaluer le niveau des salaires	10371	10919	11648	L'établissement a réalisé une légère augmentation dans le niveau des salaires pendant les trois années. Dès sa transformation du cadre préparatoire au cadre supérieur, donc le développement de son activité
	L'accroissement des rémunérations	(Salaire N- Salaire N-1)/ Salaire N-1	Mesurer la hausse des rémunérations annuelles	6,59%	6,04%	5,92%	En général , la moyenne enregistre une augmentation pour toutes les années de l'étude ; même si la dernière année enregistre une légère valeur par rapport aux précédentes.
	Ratio de promotion	Nombre de promotions annuelles/ Effectif total	Déterminer chaque année le nombre d'agents maximum qui pourront bénéficier d'une montée de grade au sein de leurs corps métiers	15,83 %	11,43%	2,87%	Une légère diminution dans le ratio de promotion pendant l'année 2019, et une diminution importante pendant l'année 2020 en raison de la crise sanitaire Covid-19

Service paie	Taux d'erreurs paie	Nombre d'erreurs paie/Nombre de bulletins édités	Diminuer les erreurs de paie	0%	0%	0%	Aucune erreur de paie en raison de l'utilisation des logiciels spécialisés.
Le climat social	Les retards	Nombre de jours de retards mensuels en moyenne	Diminuer le turnover	184 j	177 j	138 j	Une diminution dans les heures de travail d'une année à une autre, ce qui permet de dire que les employés font des efforts pour réaliser leurs travail dans les délais
	Turnover	(Nombre des départs durant l'année+Nombre d'arrivés)/2/ Toatl effectif	La réalisation de la bonne gestion de l'établissement	3,6%	2,85%	2,15%	Une diminution importante du turnover d'une année à une autre ce qui permet l'amélioration des conditions de travail et la bonne gestion de l'établissement
	Taux de démissions	Total des démissions/Total des départs	Analyser les causes afin d'élaborer des plans d'action en vue de le diminuer	20%	0%	66,66%	Parmi le total des départs, 66,66% ont pris leurs démission
	Mesure de stabilité	L'ancienneté du personnel	Mesurer la capacité de l'établissement à garder ses ressources humaines	6ans	7 ans	6 ans	L'établissement a une grande capacité de garder ses ressources humaines en raison de la satisfaction de leurs besoins et les meilleures conditions de travail

	Absentéisme	Heures d'absences sur la période/Heures théoriques sur la période	Mesurer la motivation du personnel	1,15	0,92	0,6	En 2018, le taux d'absentéisme était très élevé en raison de la situation instable de l'école (risque d'arrêt du travail). Pour les années 2019 et 2020, on constate une diminution de ce taux et cela revient à l'amélioration des conditions de travail et la situation de l'établissement
Le risque professionnel	Accidents de travail	Nombre d'accidents de travail/ Effectif total	Analyser les causes afin de prendre des mesures correctives en vue de réduire les accidents de travail	0%	0%	0%	L'établissement a connu aucun accident de travail pendant les trois années et cela revient à la prise des mesures de sécurité
Le respect de l'environnement	En cours						

Source : élaboré par nous-même à partir des annexes : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

2.1. Le tableau de bord social de l'EURL B.B

Tableau 3.2 : Le TBS de l'EURL Briqueterie de Bouira

Processus	Indicateurs	Mode de calcul	Objectifs stratégiques	Réalisations	Interprétations	Processus	Indicateurs
				2018	2019	2020	
Economique et opérationnel	Ratio d'efficacité opérationnelle	CA/Effectif	-Le contrôle de l'activité de l'entreprise. -Le suivi de rendement de l'effectif.	31,67%	28,46%	22,55%	Une légère diminution du taux d'efficacité opérationnelle d'une année à une autre et cela à cause de la crise sanitaire du Covid-19.
Structurel	Taux d'encadrement	Effectif cadre et technicien /Effectif total	La réalisation d'un équilibre entre les différents employés de l'entreprise.	0,0022%	0,0022%	0,0023%	Un taux d'encadrement presque nul en raison de la petite taille de l'entreprise et le manque des cadres par rapport aux techniciens.
Le recrutement	La sélectivité	Nbr de candidats retenus/Nbr de candidatures examinés	Mesure l'efficacité de recrutement de l'entreprise.	100%	100%	100%	Un taux de sélectivité très élevé ce qui montre l'efficacité du recrutement de l'entreprise.

La formation	Effort de formation	Montant consacré à la formation/la masse salariale	Définition du niveau d'implantation de l'entreprise dans l'amélioration des compétences de ses employés.	0,000954%	0,0008%	0%	Un très faible taux de formation qui peut être expliqué par la crise sanitaire et des difficultés de se déplacer pour les salariés.
	Taux de participation à la formation	Nbr de salariés formés /Effectis	La mesure de l'évaluation de l'efficacité des formations.	0,0314%	0,000093%	0%	Un très faible taux de participation à la formation qui diminue d'une année à une autre, et cela en raison de la crise sanitaire du Covid-19
	Taux de réalisation	Budget réalisé/budget prévu	Le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations.	0,05%	0,0354%	0%	Un très faible taux de réalisation des prévisions par rapport à la formation, et cela en raison du manque des formations ou une mauvaise prévision en plus de la crise sanitaire du Covid-19.
La rémunération	La rémunération moyenne	Masse salariale annuelle/effectif moyen annuel	Evaluer le niveau des salaires.	41542	45735	43152	Une légère augmentation de la rémunération moyenne pendant l'année 2019, et une diminution en 2020 en raison de la crise sanitaire.
	L'accroissement des	(Salaire N – salaire N-1)/salaire N-1	Mesure la hausse des rémunérations	0,02%	0%	0%	L'augmentation des rémunérations annuelles est nulle, ce qui signifie que

	rémunérations		annuelles.				l'entreprise a réalisé un équilibre dans le niveau des salaires pendant les deux années 2019 et 2020 par rapport à l'année 2018.
	Ratio de promotion	Nbr de promotion annuelle /Effectif	Déterminer chaque année le nombre d'agent maximun qui pourront bénéficier de leur corps métiers.	0%	0%	0%	L'entreprise n'a réalisé aucune promotion pendant les trois années en raison de la diminution de son activité d'une année à une autre.
Le service paie	Taux d'erreurs paie	L'entreprise n'a réalisé aucune promotion pendant les trois années en raison de la diminution de son activité d'une année à une autre.	Diminuer les erreurs de paie.	0%	0%	0%	On constate aucune erreur de paie en raison de l'utilisation des logiciels informatiques dans la réalisation des différents tâches ce qui permet de montrer l'efficacité du service paie.
Le climat social	Les retards	Nombre de jours de retards mensuel en moyenne	Diminuer le turnover.	985 jrs	807 jrs	608 jrs	Le nombre de jours de retard est élevé pendant les trois années, qui se diminue légèrement d'une année à une autre, ce qui montre la capacité de l'entreprise à le diminuer.
	Turnover	Nombre de départs durant l'année/Effectif	La réalisation de la bonne gestion	4%	4%	4%	Un faible taux de turnover

		moyen	de l'entreprise.				qui a augmenté pour l'année 2020.
	Taux de démission	Total des démissions/ Total des départs	Analyser les causes de démission afin d'élaborer des plans d'action en vue de le diminuer.	0,00003%	0,012%	0,038%	Parmi le nombre total des départs pendant les trois années, on a constaté que la minorité ont pris leur démission.
	Mesure de stabilité	L'ancienneté du personnel	Mesurer la capacité de l'entreprise à garder ses ressources	13 ans	14 ans	15 ans	Les employés de l'entreprise sont anciens, ce qui montre la capacité de l'entreprise à garder ses ressources humaines.
	Absentéisme	Heures d'absences sur la période/ Heures théoriques sur la période	Mesure la motivation du personnel.	2,09	1,03	0,79	Le nombre de jours d'absence est très élevé pendant l'année 2018 et 2019 en raison de l'instabilité de la situation de l'entreprise (l'absence de transport...). En 2020, on constate une légère diminution en raison de l'amélioration des conditions de travail mais le nombre de jours d'absences reste toujours élevé en raison de la crise sanitaire et des difficultés rencontrées par les employés pour arriver au lieu

							de travail.
Le risque professionnel	Accidents de travail	Nombre d'accidents de travail/ Effectif total	Déterminer les causes pour élaborer des plans d'action afin de diminuer les accidents de travail.	0%	0,000093%	0,0002%	Un faible taux d'accident de travail ce qui montre que l'entreprise réalise des plans d'actions pour diminuer les accidents de travail.

Source : élaboré par nous-même à partir des annexes : 9, 10, 11, 12, 13

2.3. Analyse comparative

D'après les deux tableaux précédents, nous avons constaté :

- Les indicateurs économiques et opérationnels

Pour les trois années (2018, 2019 et 2020), la Briqueterie de Bouira a réalisé un meilleur résultat contrairement à l'ESGEN.

- Les indicateurs structurels

Pour les trois années (2018, 2019 et 2020), l'ESGEN a réalisé un bon taux d'encadrement par rapport à l'entreprise Briqueterie de Bouira, et cela revient à l'augmentation du nombre des étudiants et des enseignants (Ecole supérieure), mais il n'est pas suffisant pour arriver à réaliser un équilibre entre ses deux parties (enseignants et étudiants) et cela revient à la taille de l'école.

Par contre, l'entreprise Briqueterie de Bouira, a réalisé un très faible taux d'encadrement (~0%), et cela revient à sa taille.

Donc, L'ESGEN a la capacité de réaliser un équilibre entre ses différentes parties (enseignants et étudiants) plus que l'entreprise Briqueterie de Bouira.

- Les indicateurs de recrutement

Pour les trois années, l'ESGEN peut recruter des employés plus que la Briqueterie de Bouira ; car la petite taille de la Briqueterie et sa zone géographique l'a empêché d'augmenter le nombre de ses employés.

- Les indicateurs de formation

Concernant la formation, on remarque que l'ESGEN a fait des efforts pour améliorer les compétences de ses employés par rapport à l'entreprise Briqueterie de Bouira, surtout pendant la période 2018 et 2019 en raison de sa transformation en école supérieure. En 2020, ce taux a été diminué avec 0,09% parce qu'elle a précisé les formations à réaliser.

Par contre, l'entreprise Briqueterie de Bouira a été fortement touchée par la crise sanitaire Covid-19 ce qui a causé l'arrêt de la réalisation des formations pour l'amélioration des compétences des salariés, ce qui n'est pas bon pour l'entreprise.

Donc, on peut dire que l'ESGEN est la meilleure dans la réalisation des formations et ce revient à sa capacité de réaliser des formations à distance malgré la crise sanitaire.

- Les indicateurs de rémunération

Pour les rémunérations moyennes de l'ESGEN, on constate une légère augmentation et cela revient à l'augmentation du niveau des salaires d'une année à une autre en raison de l'augmentation du nombre des employés , par contre l'entreprise Briqueterie de Bouira a

connu une diminution pendant l'année 2020 à cause de la crise sanitaire qui a influencé son activité (sa production).

Pour la hausse des rémunérations annuelles, l'entreprise Briqueterie de Bouira a réalisé un équilibre dans le niveau des salaires pendant les deux années 2019 et 2020 par rapport à l'année 2018, par contre l'ESGEN est dans le chemin de la réalisation de l'équilibre en raison de la diminution du taux de la hausse des rémunérations.

- Les indicateurs de service paie

Les deux organisations n'ont réalisé aucune erreur de paie pendant les trois années, et cela revient à l'utilisation des logiciels spécialisés dans le calcul des paies.

- Le climat social

Pour les retards, on constate une diminution des jours de retards d'une année à une autre pour les deux organisations, donc une diminution du taux de turnover, et cela revient à l'amélioration des conditions de travail et la capacité à s'adapter aux changements.

Pour le taux d'absentéisme, on remarque une diminution d'une année à une autre pour les deux organismes, et cela revient à l'augmentation du niveau de motivation des salariés.

Pour le taux de démission dans l'ESGEN, on a constaté que 20% du nombre total des départs durant l'année 2018 et 66,66% durant l'année 2020 ont pris leur démission. Par contre, dans l'EURL B.B, la minorité ont quitté l'entreprise par volonté.

Donc, les deux organisations ont un bon climat social, et ont la capacité de l'améliorer, mais d'après les résultats obtenus, l'ESGEN est mieux organisée et mieux gérée.

- Les indicateurs du risque professionnel

L'ESGEN n'a réalisé aucun accident de travail pendant les trois années, par contre l'entreprise Briqueterie de Bouira connu deux accidents de travail en 2019 et un accident en 2020 et cela en raison du climat de travail difficile (domaine d'activité) et le manque des mesures de sécurité.

• La discussion des résultats obtenus

D'après les résultats obtenus, on a constaté que l'organisation étatique « l'ESGEN » possède une bonne gestion du climat social et donne une grande importance à cet aspect, contrairement à l'entreprise privée « la Briqueterie de Bouira » qui est plus performante dans l'aspect productif et économique, et donne une moindre importance à l'aspect social.

Section 3 : La matrice des compétences

Dans cette section, nous allons aborder la matrice des compétences en faisant une analyse des compétences des différents employés du service comptabilité afin de faire une comparaison entre les deux organisations.

3.1. La matrice des compétences de l'ESGEN (service comptabilité)

Le service comptabilité de l'ESGEN est composé de quatre employés répartis en deux sections :

- La section 1 : est composée de deux employés spécialisés dans :
 - ✓ L'établissement de la paie ;
 - ✓ L'établissement des primes (prime de rendement, prime de scolarité...) ;
 - ✓ L'établissement des rappels (rappel de prime et de traitement) ;
 - ✓ L'établissement des états matrices (initiaux et complémentaires) ;
 - ✓ Les engagements.
- La section 2 : est composée de deux employés spécialisés dans :
 - ✓ Les achats ;
 - ✓ Les engagements ;
 - ✓ Les relations avec les fournisseurs.

Voici les matrices d'évaluation des compétences de ces différents employés :

Tableau 3.3: La matrice de compétences de l'employé 1

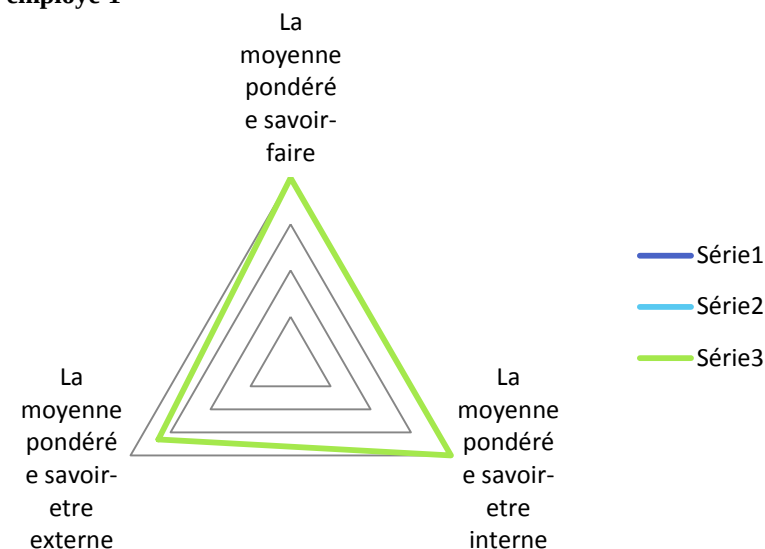
Employé 1	Note sur 5	Coefficients	Note pondérée
Savoir-faire			
Qualité de travail fournit/Expérience	4	3	12
Productivité/efficacité/créativité	4	2	8
Maîtrise d'outil numérique	4	3	12
maitrise des langues	4	2	8
La moyenne pondérée savoir-faire			4

Savoir-être (dans l'entreprise)			
Capacité à travailler en équipe	4	3	12
Relation avec la hiérarchie	4	3	12
Capacité à travailler en équipe/autonomie	4	2	8
Réactivité	4	1	4
Respect des délais	4	3	12
Assiduité	4	3	12
Gestion de stress	4	3	12
La moyenne pondérée savoir-être interne			4

Savoir-être (avec les tiers)			
Relation avec les autres structures internes	4	3	12
Relation avec les entités externes	3	3	9
La moyenne pondérée savoir-être externe			3,5

La moyenne pondérée finale			3,83
-----------------------------------	--	--	-------------

Source : Elaboré par nous-même à partir d'une base de données

Figure 3.3: La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 1

Source: Elaboré par nous même par Excel à partir du tableau 3:16

Appréciation	
Faible	1
A améliorer	2
Moyen	3
Bon	4
Excellent	5

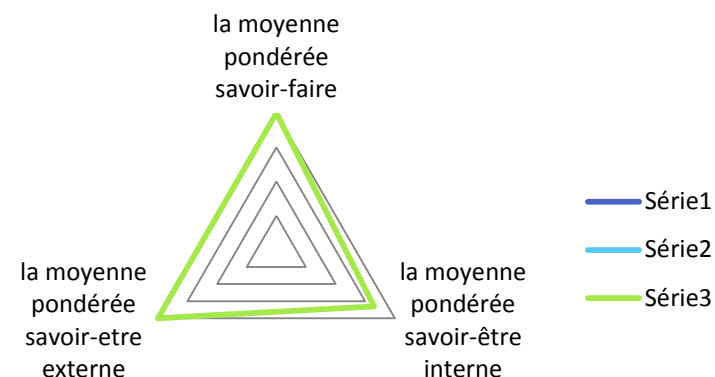
Appréciation	
Très important	3
Important	2
Peu important	1

D'après cette matrice, on constate que cet employé est compétent du côté savoir-faire, savoir-être en interne et en externe.

Tableau 3.4 : La matrice des compétences de l'employé 2

Employé 2	note sur 5	coefficients	note pondérée
savoir-faire			
qualité de travail fournit/expérience	4	3	12
productivité/efficacité/créativité	4	2	8
maitrise outil numérique	4	3	12
maitrise des langues	4	2	8
la moyenne pondérée savoir-faire			4
savoir-être (dans l'entreprise)			
capacité à travailler en équipe	4	3	12
relation avec la hiérarchie	4	3	12
capacité à travailler en équipe/autonomie	4	2	8
Réactivité	4	1	4
respect des délais	4	3	12
Assiduité	3	3	9
gestion de stress	3	3	9
la moyenne pondérée savoir-être interne			3,67
savoir-être (avec les tiers)			
relation avec les autres structures internes	4	3	12
relation avec les entités externes	/		
la moyenne pondérée savoir-être externe			4
la moyenne pondérée finale			3,89

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir d'une base de données

Figure 3.4: La représentation graphique de l'employé 2

Source: Elaboré par nous-mêmes par Excel à partir du tableau 3:17

Appréciation	
Faible	1
A améliorer	2
Moyen	3
Bon	4
Excellent	5

Appréciation	
Très important	3
Important	2
Peu important	1

Cet employé est compétent du côté savoir-faire et savoir-être en interne et en externe.

Tableau 3.5 : La matrice des compétences de l'employé 3

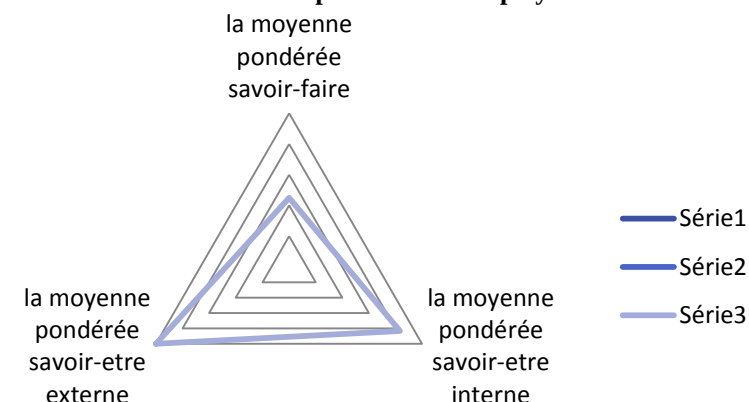
Employé 3	note sur 5	Coefficients	note pondérée
savoir-faire			
qualité de travail fournit/expérience	4	3	12
productivité/efficacité/créativité	4	2	8
maitrise outil numérique	4	3	12
maitrise des langues	3	3	6
la moyenne pondérée savoir-faire			3,45

savoir-être (dans l'entreprise)			
capacité à travailler en équipe	4	3	12
relation avec la hiérarchie	4	3	12
capacité à travailler en équipe/autonomie	4	2	8
Réactivité	4	1	4
respect des délais	4	3	12
Assiduité	4	3	12
gestion de stress	3	3	9
la moyenne pondérée savoir-être interne			3,83

savoir-être (avec les tiers)			
relation avec les autres structures internes	4	3	12
relation avec les entités externes	4	3	12
la moyenne pondérée savoir-être externe			4

la moyenne pondérée finale			3,76
-----------------------------------	--	--	-------------

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir d'une base de données

Figure 3.5: La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 3

Source: Elaboré par nous-mêmes par Excel à partir du tableau 3:18

Appréciation	
Faible	1
A améliorer	2
Moyen	3
Bon	4
Excellent	5

Appréciation	
Très important	3
Important	2
Peu important	1

Cet employé est d'une compétence moindre du côté savoir-faire.

Source : Elaboré par nous-même à partir du tableau 3 :18

Tableau 3.6 : La matrice des compétences de l'employé 4

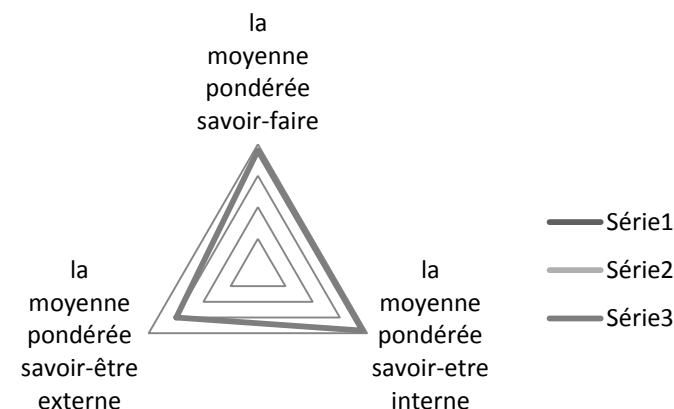
Employé 4	note sur 5	coefficients	note pondérée
savoir-faire			
qualité de travail fournit/expérience	4	3	12
productivité/efficacité/créativité	4	2	8
maitrise outil numérique	4	3	12
maitrise des langues	3	2	6
la moyenne pondérée savoir-faire			3,8

savoir-être (dans l'entreprise)			
capacité à travailler en équipe	3	3	9
relation avec la hiérarchie	4	3	12
capacité à travailler en équipe/autonomie	4	2	8
Réactivité	4	1	4
respect des délais	4	3	12
Assiduité	4	3	12
gestion de stress	4	3	12
la moyenne pondérée savoir-être interne			3,83

savoir-être (avec les tiers)			
relation avec les autres structures internes	3	3	9
relation avec les entités externes	3	3	9
la moyenne pondérée savoir-être externe			3

la moyenne pondérée finale			3,54
-----------------------------------	--	--	-------------

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir d'une base de données

Figure 3.6 : La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 4

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir du tableau 3.6

Appréciation	
Faible	1
A améliorer	2
Moyen	3
Bon	4
Excellent	5

Appréciation	
Très important	3
Important	2
Peu important	1

Cet employé est compétent du côté savoir-faire et savoir-être (en interne et en externe).

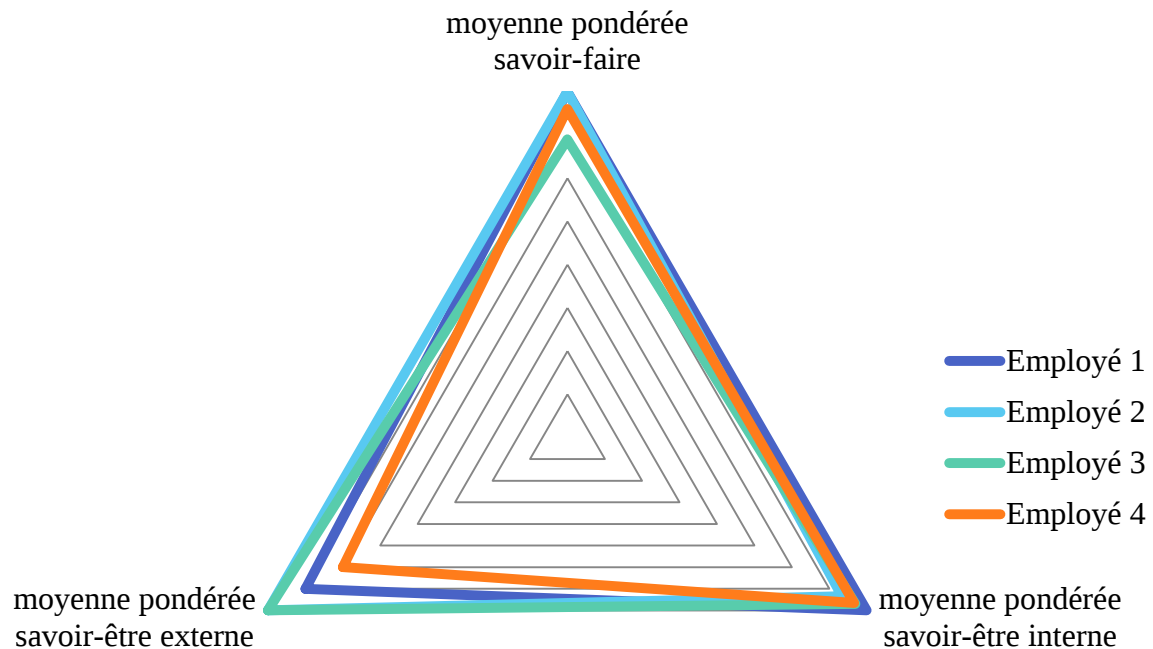
- **L'évaluation des compétences des employés de l'ESGEN (Service comptabilité)**

Tableau 3.7 : L'évaluation des compétences de SC de l'ESGEN

	Moyenne pondérée Savoir-faire	Moyenne pondérée savoir-être (interne)	Moyenne pondérée savoir-être (externe)	Moyenne pondérée finale
Employé 1	4	4	3,5	3,83
Employé 2	4	3,67	4	3,89
Employé 3	3,45	3,85	4	3,76
Employé 4	3,8	3,83	3	3,54

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir des tableaux (3 :3, 4, 5, 6)

- **La présentation graphique du tableau d'évaluation des compétences des employés de l'ESGEN (service comptabilité)**

Figure 3.7 : La représentation graphique du tableau d'évaluation des compétences du SC

source: élaboré par nous-mêmes par Excel à partir de tableau 3.7

- **L'interprétation des résultats**

D'après les résultats obtenus :

- Les employés 1 et 2 sont plus compétents que les deux autres employés du côté savoir-faire; ils maîtrisent bien l'exercice de leurs tâches.
- Pour le savoir-être interne, on remarque que l'employé 1 a de bonnes qualités professionnelles par rapport aux autres employés (2,3 et 4).
- Concernant le savoir-être externe, les deux employés (2 et 3) ont de bonnes relations avec les autres structures de l'ESGEN et celles en externes de l'ESGEN.

On peut conclure qu'il a une homogénéité entre les différentes compétences des employés du service comptabilité de l'ESGEN (voir le graphe précédent).

3.2. La matrice des compétences de l'EURL B.B (service comptabilité)

Le service comptabilité de l'EURL B.B est composée de deux employés chargés de :

- L'enregistrement de toutes les opérations comptables (achats, ventes, inventaire...etc.) effectuées par l'entreprise.

Voici les matrices des compétences des deux employés de cette entreprise :

Tableau 3.8 : La matrice des compétences de l'employé 1

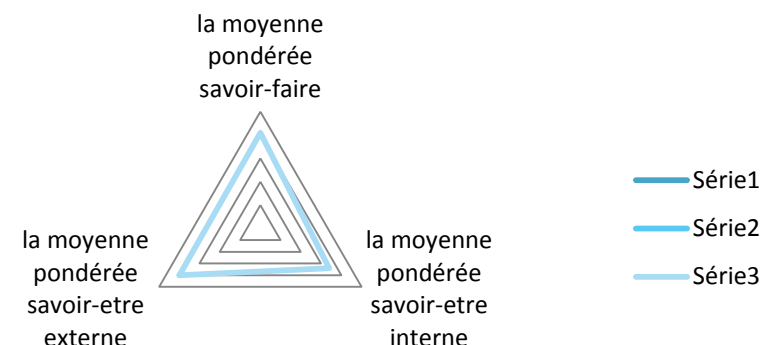
Employé 1	Note sur 5	Coefficients	Note pondérée
Savoir-faire			
Qualité de travail fournit/Expérience	4	3	12
Productivité/Efficacité/Créativité	4	2	8
Maîtrise outil numérique	5	3	15
Maîtrise des langues	3	2	6
La moyenne pondérée savoir-faire			4,10

Savoir-être (dans l'entreprise)			
Capacité à travailler en équipe	3	3	9
Relation avec la hiérarchie	4	3	12
Capacité à convaincre/autonomie	3	2	6
Réactivité	4	1	4
Respect des délais	4	3	12
Assiduité	4	3	12
Gestion de stress	5	3	15
a moyenne pondérée savoir-être interne			3,89

savoir-être (avec les tiers)			
relation avec les autres structures internes	4	3	12
relation avec les entités externes	4	3	12
la moyenne pondérée savoir-être externe			4

la moyenne pondérée finale			4
-----------------------------------	--	--	----------

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir d'une base de données

Figure 3.8 : La représentation graphique de la matrice de l'employé 1

Source : élaboré par nous-même par Excel à partir du tableau 3.8

Appréciation		Appréciation	
Faible	1	Très important	3
A améliorer	2	Important	2
Moyen	3	Peu important	1
Bon	4		
Excellent	5		

Cet employé est compétent du côté savoir-faire et savoir-être (en interne et en externe) donc il maîtrise bien sa tâche.

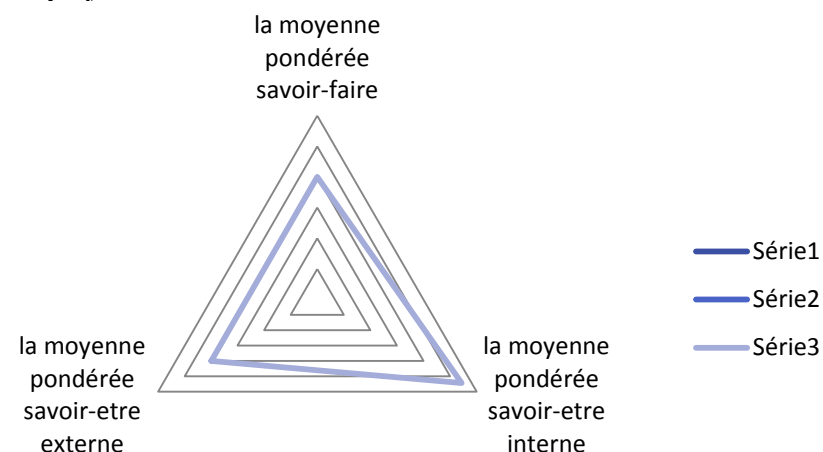
Tableau3.9 : La matrice des compétences de l'employé 2

Employé 2	Note sur 5	Coefficients	Note pondérée
savoir faire			
qualité de travail fournit/expérience	2	3	6
productivité/efficacité/créativité	2	2	4
maitrise outil numérique	2	3	6
maitrise des langues	2	2	4
la moyenne pondérée savoir-faire			2

Savoir-être (dans l'entreprise)			
capacité à travailler en équipe	3	3	9
relation avec la hiérarchie	2	3	6
capacité à travailler en équipe/autonomie	2	2	4
Réactivité	3	1	3
respect des délais	3	3	9
Assiduité	3	3	9
gestion de stress	3	3	9
la moyenne pondérée savoir-être interne			2,72

savoir-être (avec les tiers)			
relation avec les autres structures internes	2	3	6
relation avec les entités externes	2	3	6
la moyenne pondérée savoir-être externe			2

la moyenne pondérée finale			2,24
-----------------------------------	--	--	-------------

Figure3.9 : La représentation graphique de la matrice des compétences de l'employé 2

source: élaboré par nous-même par Excel à partir du tableau 3.9

Appréciation	
Faible	1
A améliorer	2
Moyen	3
Bon	4
Excellent	5

Appréciation	
Très important	3
Important	2
Peu important	1

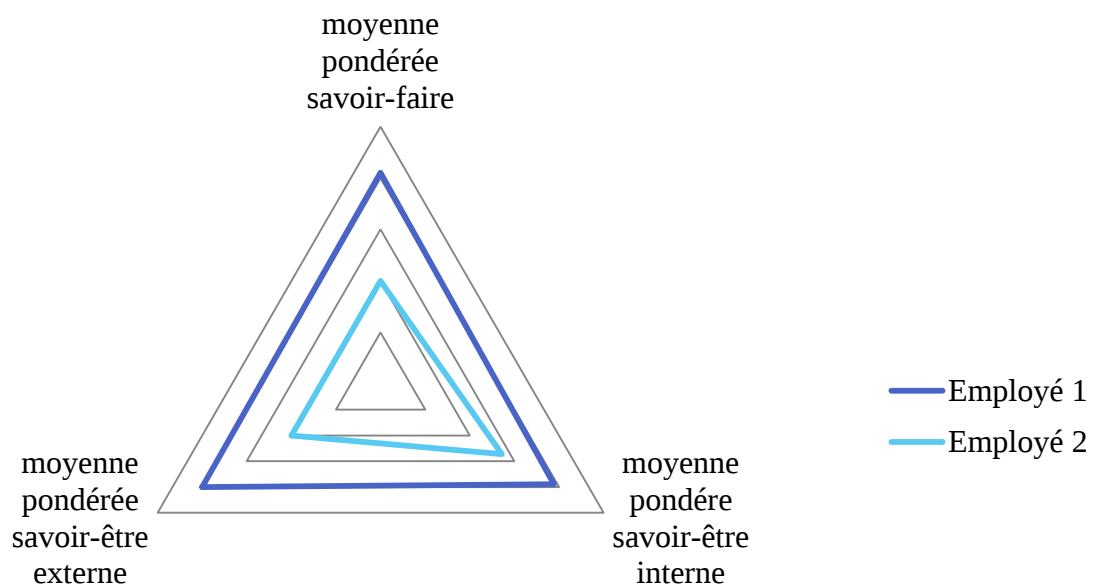
Cet employé n'est pas compétent du côté savoir-faire et savoir-être donc il doit s'améliorer

Source : Elaboré par nous-même par Excel à partir d'une base de données

L'évaluation des compétences des employés de l'EURL B.B (service comptabilité)**Tableau 3.10 : L'évaluation des compétences de SC de Briqueterie de Bouira**

	Moyenne pondérée savoir-faire	Moyenne pondérée savoir-être interne	Moyenne pondérée savoir-être externe	Moyenne pondérée finale
Employé 1	4,10	3,89	4	4
Employé 2	2	2,72	2	2,24

Source : élaboré par nous-même par Excel à partir des tableaux 3.8 et 3.9

La présentation graphique du tableau d'évaluation des compétences des employés de la Briqueterie de Bouira (Service comptabilité)**Figure 3.10: La représentation graphique du tableau d'évaluation des compétences du SC**

Source: élaboré par nous-mêmes par Excel à partir du tableau 3.10

L'interprétation des résultats obtenus

D'après les résultats obtenus :

L'employé 1 est plus compétent que l'employé 2 :

- Du côté savoir-faire, il maîtrise bien sa tâche.
- Concernant le savoir-être interne, il a de bonnes qualités professionnelles.
- Pour le savoir-être (externe), il a de bonnes relations avec les autres structures de la Briqueterie de Bouira et celles en externes de la Briqueterie de Bouira.

On peut conclure qu'il n'existe pas une homogénéité entre les différentes compétences des employés du service comptabilité de la Briqueterie de Bouira. (voir le graphe précédent).

Tableau 3.11 : Comparaison entre le service comptabilité des deux organisations

Organisation	Moyenne finale
ESGEN	3,76
EURL B.B	3,12

Source : élaboré par nous-mêmes par Excel à partir des tableaux 3.7 et 3.10

D'après ce tableau, on remarque que les employés du service comptabilité de l'ESGEN sont plus compétents que les employés du service comptabilité de la Briqueterie de Bouira.

Donc, l'ESGEN est plus performante sur le plan organisationnel (en valeur et en qualité : homogénéité des compétences) que la Briqueterie de Bouira ce qui influe sur sa performance sociale et le risque d'apparition des conflits.

Conclusion

D'après les recherches effectuées et les résultats obtenus, nous avons trouvé que l'utilisation de la matrice des compétences nous permet de mieux gérer le climat social, éviter les dysfonctionnements et aider les managers à prendre de bonnes décisions concernant le recrutement des employés et le suivi des compétences. Elle est un outil qui permet de placer chaque salarié dans son poste pertinent.

D'après notre étude, l'organisation étatique donne une plus grande importance au climat social, par contre l'entreprise se concentre plus sur augmenter sa production afin de réaliser un bon chiffre d'affaires sans donner suffisamment d'intérêt à son climat social.

Donc, l'aspect social d'une organisation étatique est mieux géré que celui de l'organisation privée.

Conclusion générale

Après un long travail, nous avons arrivé à l'accomplissement d'un mémoire de fin de cycle, ce dernier a été une occasion pour s'apprendre de comparer notre formation académique à l'école et l'exercice pratique dans le domaine professionnel.

Notre présente étude à porter sur la contribution du tableau de bord social à l'amélioration de la performance de l'entreprise en vue de comparer le climat social de deux organisations de différents secteurs, de différentes formes de propriétés l'une est étatique « ESGEN » et l'autre est privée « Briqueterie de Bouira ».

Les résultats obtenus de notre recherche, nous ont permis de déterminer plusieurs facteurs qui montrent la différence entre ces deux différentes organisations dans la gestion du climat social.

L'objectif principal de notre étude est de déterminer l'importance du tableau de bord social dans l'amélioration de la performance de l'entreprise en analysant ses différents indicateurs, et évaluer le climat social en utilisant la matrice des compétences proposée. Cette matrice consiste à évaluer les compétences de la fonction ressources humaines, elle est considérée comme un outil d'aide à la prise de décisions pour la bonne gestion du climat social.

Durant notre stage, nous avons procéder à une évaluation du climat social de l'ESGEN et de la Briqueterie de Bouira. Pour réussir cette évaluation, nous avons développé dans la partie théorique la notion de la performance, le contrôle de gestion et de tableau de bord social.

A travers le stage effectué au sein de l'ESGEN et l'EURL B.B, nous pouvons confirmer la 1^{ère} hypothèse ; que les indicateurs de mesure de la performance permettent d'évaluer l'activité d'une entreprise, et donner une vision globale sur le degré de son évolution, et que les outils du contrôle de gestion qui permettent son amélioration sont : le tableau de bord, le système budgétaire, le système d'information et le reporting.

Nous pouvons aussi confirmer la 2^{ème} hypothèse, qui stipule que le tableau de bord social est un outil d'analyse du climat social à travers une étude de ses différents indicateurs à l'aide d'une matrice des compétences qui nous a aidé à déterminer les dysfonctionnements et les besoins en ressources humaines.

Nous pouvons ainsi confirmer la 3^{ème} hypothèse, qui dit que le climat social d'une organisation étatique est mieux géré que celui d'une organisation privée.

Notre étude nous a permis de confirmer que l'ESGEN (la forme de propriété publique) possède un climat social favorable par rapport à la Briqueterie de Bouira (la forme privée), car elle prend plus d'importance à la satisfaction de ses besoins en ressources humaines, plus que la maximisation de profit qui est le principal objectif de la Briqueterie de Bouira.

Nos résultats obtenus, nous poussent à proposer ou à recommander l'insertion de cette dimension sociale dans toutes les formes de propriétés pour qu'elles puissent augmenter leur performance (financière, organisationnelle, commerciale, environnementale, sociale...etc.), et être à long terme compétitives.

Références Bibliographiques

Ouvrages

Bourguignon (Annick) (2006), « *peut-on définir la performance ?* »

François (Jean) (2008), « *La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises*

KALIKAM (M) (1995), « *Structure d'entreprise, réalité, déterminants, performance* », édition Economica, Paris

KHEMAKHEM (A), « *la dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, France

LONING (Hélène) (1998), « *Le contrôle de gestion* », édition DUNDO, Paris

LONING (H.), MALLERET (V.), MERIC (J.) (2003), « *Le contrôle de gestion- Organisation et mise en œuvre* », 2^{ème} édition Dunod, Paris

MACHENSAY (1991), « *économie d'entreprise* », édition E Y ROLLERS, Paris

MALLOT (Jean Louis) et CHARLES (Jean), « *L'essentiel du contrôle de gestion* », 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 1998

THOMAS (P) (2011), « *Analyse financière : approche internationale* », Edition RB édition, Paris

Revue et périodiques

Humanismes et entreprises, vol. 2, n°297

Européen Scientifique Journal July (2017), édition Vol 13, No.19 ISSN : 1857_7881 (Print) e-ISSN 1857_7431, P.235-240

Revue des sciences de gestion, n° 230

Revue française de la comptabilité, n°269

Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, ISSN : 2550-469X, Numéro 12 : Spécial JIREF et CC

Dictionnaire Larousse

Travaux universitaires

ANAES (2002), « *principes de mises en œuvre d'une démarche qualité en établissement de santé* » ALAZARD (C.) et SEPARI (S.) (2007), « *Contrôle de gestion : manuel et application* », édition Dunod, Paris, France

ARDOIN (J.L.) et JORDAN (H.) (1976), « *Le contrôleur de gestion* », Paris, Flammarion

- BENALOUACHE (Lydia) et BOUDRIES (Zoulikha) (2018-2019), mémoire « *Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise. Cas : CEVITAL de Béjaia* »
- BOUARAB (Ghenima) et OUCHENE (Tassadit) (2018), mémoire « *Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, cas : ENIEM* »
- BONGONDEDJI (Richard) (2020), « *Analyse d rentabilité et stratégies des vendeuses de maâfA-S dans la ville de Kananga, cas des marchés locaux* », Graduate en sciences économiques et d'administration des affaires, Université Notre-Dame du Kasayi
- CABY (J) et HIRIGORYEN (G) (1997), « *La création de valeur de l'entreprise* », Economica
- CAPELLETTI (Laurent) et alii, « *Toute la fonction Contrôle de gestion* »
- CHADLIA SAIDI (Amel) (2022), Support de cours « *le pilotage de la performance* »
- CHATBI (Assia) et ZORELI (Nora), mémoire « *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise, cas d'Electro-Industrie d'AZAZGA* »
- CIBERT (A.) (1987), « *Comptabilité Analytique de gestion* », 4ème édition Dunod, Paris
- CLEMENCE (Alix) (2021), « *Comment et pourquoi mettre en place un tableau de bord RH dans votre entreprise ?* »
- DORIATH (B) et GOUDJET (C) (2007), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition Dunod, Paris, France
- DORIATH (B.) (2005), « *Contrôle de gestion* », 4ème édition, Edition Dunod
- IDIR (Yasmine) et IDIRENE (Souad) (2020), mémoire « *Les conditions de travail et le climat social* »
- HASSAINI (Samira) et HITOUCHE (Amel) (2018/2019), mémoire « *Tableau de bord ressources humaines comme outil de prise de décision* »
- Hamadmad (2017), « *Mesure de la performance globale des entreprises, L'efficacité du code algérien de la gouvernance sur l'amélioration de la performance financière des entreprises. Cas de la NCA Rouiba* »
- Ibrahim EL khalil (2011), mémoire « *le bilan social : un outil de pilotage de l'entreprise moderne* »
- Jérôme THENET (2015), « *contrôle de gestion : missions et limites* »
- KHERRI (Abdenacer) (2014/2015), support de cours « *le système budgétaire* »
- Merabet (Assia) (2019), mémoire « *La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, Cas : « Société de travaux et montage électrique KAHRAKIB »* »

MADOUCHE (Yacine), Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU, « *le tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise* »

NAIT LARBI (Taoues) et CHELLI (Razika) (2019-2020), mémoire « *Les tableaux de bord sociaux de la gestion des entreprises. Au niveau de la direction générale de la wilaya de TIZI-OUZOU* »

NATHALIE (Crutzen) et DIDIER VAN (Caillie) (2010), « *Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants* »

NARO (Gérald), « *Contrôle de gestion social : Reporting et pilotage des données sociales* »

OUMAIMA BOUHALOUA (2022), « *Tableau de bord RH : outil d'analyse essentiel* »

PLAUCHU (V) et TAIROU (A) (2008), « *Méthodologie du diagnostic de l'entreprise* », édition L'HARMATTAN

ROUIMI (El Bachir) IBN ZOHR (2010), mémoire « *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise* »

SIDI ALI (Radia) et TERRAHI (Tinhinane), mémoire « *L'impact du climat social sur les relations professionnelles chez les cadres de l'entreprise* »

TAHON (C) (2003), « *Evaluation des performances des systèmes de production* », Edition Hermès science publication, Paris

TAREB (Yacine) et SEGUENI (Dihia) (2015), mémoire « *La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cas de ENIEM* »

TOUATI (Horia), mémoire « *construction et analyse d'un bilan social. Cas ENPI Béjaia et EURL ERIDJ* »

REYNAUD €. (2003), « *Développement durable et entreprise : vers une relation symbolique* », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers

Textes réglementaires

Journal officiel

Sites web

<https://123dok.net/article/performance-l-entreprise-origines-d%C3%A9finitions-composantes.zlmgmxlq>.

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-2-page-79.htm>.

<https://www.memoireonline.com>.

- <https://www.coursehero.com/file/p7k9cro/1-2-1-La-comparaison-entre-la-performance-interne-et-la-performance-externe-Le/>.
- <https://123dok.net/article/performance-sociale-ta%C3%A9rou-m%C3%A9thodologie-diagnostic-entreprise-l-harmatta.zwv5k7lq>.
- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>.
- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>.
- <https://www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Comptabilit%C3%A9/Mcofca-230517.html>.
- <https://www.ladissertation.com/Monde-du-Travail/Comptabilit%C3%A9/Mcofca-230517.html>.
- <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>].
- https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2009-10/construction_et_utilisation_des_indicateurs_dans_le_domaine_de_la_sante_-_principes_generaux_guide_2002.pdf.
- <https://www.memoireonline.com/11/21/12388/Analyse-de-rentabilite-et-strategies-des-vendeuses-de-mas-dans-la-ville-de-Kananga-Cas-de.html>.
- <https://the-big-win.com/rentabilite-economique>.
- <https://www.africmemoire.com/part.3-chap-i-revue-de-la-litterature-1078.htm>.
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/profitabilite%C3%A9/64175>.
- <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/les-indicateurs-d-activite-et-deprofitabilite.html>.
- <http://www.tpmattitude.fr/indic.html>.
- <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/>.
- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-controle-gestion/>.
- <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/>.
- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/position-processus-outils-controle-gestion/>.
- <https://www.abebbooks.fr/controle-gestion-Organisation-mise-oeuvre-2eme/16733201051/bd>.
- <https://www.cegos.fr/fiches-metiers/les-metiers-de-la-finance/fiche-metier-controleur-de-gestion>.
- <https://www.coursehero.com/file/64045130/29CGestPerfAnipdf/>.
- <https://www.linkedin.com/pulse/tableau-de-bord-emergence-role-objectifs-et-types-samira-moufhim>.
- https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-debord/#Le_tableau_de_bord_de_gestion.

http://bibliotheque.pssfp.net/livres/CONTROLE_DE_GESTION_ET_PERFORMANCE_DANS_LES_ORGANISATION_PUBLIQUES_MAROCAINES.pdf.

<https://xn--apprendreconomie-jqb.com/theorie-de-lagence/>.

<https://www.africmemoire.com/part.4-2-3-2-les-outils-de-mesure-et-de-pilotage-de-la-performance-784.html>.

www.pimido.com.

<https://bibliothequer.com/social/bilan-social-exemple/>.

<https://123dok.net/document/y8g76wnr-tableau-pilotage-fonction-ressources-humaines-entreprise-dashboard-resources.html>.

<https://cours-bts-gpme.fr/tableau-de-bord-social/>.

<https://www.youtube.com/watch?v=XGZPn>.

<https://coursbtsam.fr/indicateurs-sociaux/>.

<https://libeo.io/blog/gestion-de-tresorerie/ratio-de-productivite>.

<https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-calculs-et-explications/>.

<https://www.youtube.com/watch?v=Z5FtchKb2ig>.

<https://www.insee.fr>.

<https://www0.talentprogram.fr>.

<https://www.l-expert-comptable.com/a/37441-le-retard-de-paiement.html>.

www.alticap.com.

<https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html#toc3>].

<https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html#toc3>.

<https://infogram.com/fr/page/choisir-le-bon-graphique-visualisation-de-données>.

<https://factorial.fr/blog/tableau-de-bord-rh/>].

<https://rhc-Indv.weebly.com/chapitre-13.html>.

<https://www.petite-entreprise.net/P-3630-136-GI-le-bilan-social-d-une-entreprise-les-8-questions-que-vous-devez-vous-poser.html>.

<https://www.creer-une-entreprise.com/quels-sont-les-objectifs-du-bilan-social/>.

<https://www.businessaventure.fr/a-quoi-sert-le-bilan-social-rh/>.

<https://culture-rh.com/bilan-social/indicateurs/>.

<https://www.memoireonline.com/11/13/7748/Le-bilan-social-un-outil-de-pilotage-pour-l-entreprise-moderne.html>.

<https://www.eurecia.com/toolbox/climat-social-indicateur-indispensable-entreprise>.

www.issr-journals.org.

<https://hal.archives-ouvertes.fr>.

<https://letudier.com/dissertation-marketing-interne-53508>.

<https://letudier.com/dissertation-marketing-interne-53508>.

https://www.academia.edu/5106876/L%C3%A9valuation_du_climat_social_dans_les_entreprises_enjeux_et_perceptions.

<https://www.erudit.org/en/journals/rse/1993-v19-n3-rse1856/031643ar.pdf>.

www.etudier.com.

www.tifawt.com.

<https://www.socialea.fr>.

<https://www.laniac.org>.

<https://factorial.fr/blog/cartographie-des-competences/>.

<https://www.bizneo.com/blog/fr>.

<https://www.elamp.fr/matrice-de-competences-et-polyvalence/>.

<https://cgr-consulting.com/impact-du-climat-social-sur-la-performance-entreprise/>.

Annexes

Les annexes de l'ESGEN

Annexe 1 : Montant consacré à la formation

Année	Montant
2018	2000000
2019	2000000
2020	2000000

Annexe 2 : La masse salariale

Année	Masse salariale
2017	135256122,12
2018	144168566,23
2019	152873422,34
2020	161919895,45

Annexe 3 : La répartition de l'effectif total de l'ESGEN

Année	Enseignants	ATS et Contractuels	Total
2018	58	81	139
2019	57	83	140
2020	57	82	139

Annexe 4 : La répartition des effectifs selon le nombre de promotion

Année	Enseignants	ATS	Total
2018	17	12	29
2019	11	5	16
2020	2	2	4

Annexe 5 : La répartition des étudiants par année

Année	Etudiants
2018	337
2019	143
2020	530

Annexe 6 : La répartition du nombre d'arrivés et de départs

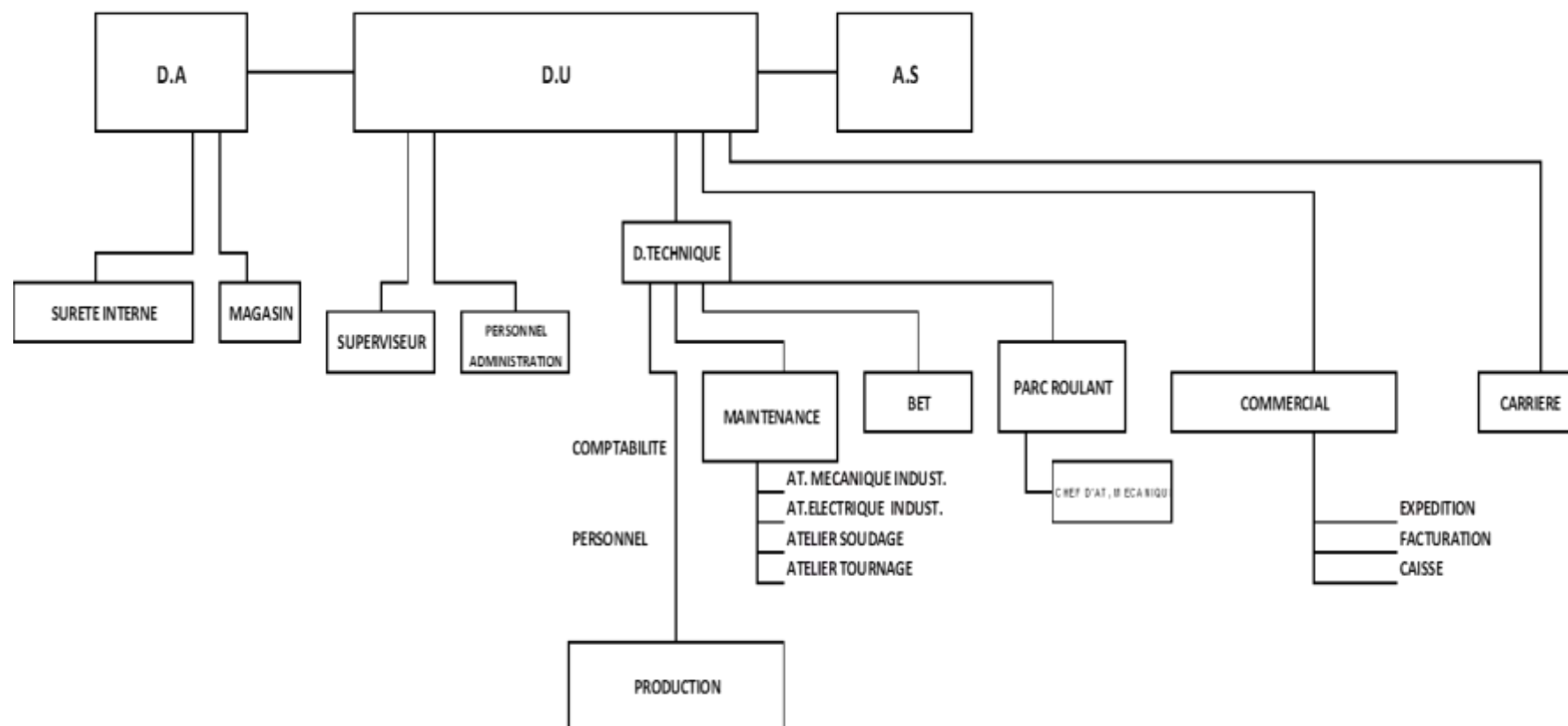
Année	Nombre de départs	Nombre d'arrivés	Nombre de démissions
2018	10	0	3
2019	3	5	0
2020	3	3	2

Annexe 7 : Le nombre d'heures d'absences

Année	Heures d'absences
2018	2213h
2019	1771h
2020	1168h

Les annexes de la Briqueterie de Bouira

Annexe 8: L'organigramme de l'EURL Briqueterie de Bouira



Annexe 9 : La répartition des salariés par salaire

La répartition des salariés par salaire					
2018		2019		2020	
Nombre de salariés	Salaire	Nombre de salariés	Salaire	Nombre de salariés	Salaire
		1	993 300,00	1	993 300,00
1	200 000,00	1	120 000,00	1	85 000,00
1	85 000,00	1	52 600,00	1	40 000,00
1	40 000,00	1	40 000,00	1	32 495,00
1	38 787,00	1	32 495,00	1	30 000,00
1	32 495,00	1	30 000,00	2	29 660,00
1	30 000,00	2	29 660,00	3	28 395,00
2	29 660,00	4	28 395,00	5	26 833,00
3	28 395,00	6	26 833,00	2	25 977,00
5	26 833,00	1	25 977,00	2	25 765,00
2	25 977,00	3	25 765,00	3	25 167,00
2	25 765,00	3	25 167,00	1	24 710,00
3	25 167,00	2	23 798,00	1	23 798,00
1	23 798,00	6	23 615,00	6	23 615,00
6	23 615,00	6	23 433,00	5	23 433,00
5	23 433,00	1	23 414,00	23	22 989,00
23	22 989,00	22	22 989,00	2	22 776,00
2	22 776,00	3	22 776,00	1	22 300,00
1	22 300,00	2	22 061,00	2	22 061,00
2	22 061,00	2	21 795,00	1	21 795,00
1	21 795,00	6	21 698,00	10	21 698,00
10	21 698,00	4	21 252,00	4	21 252,00
4	21 252,00	1	21 048,00	1	21 048,00
1	21 048,00	12	20 800,00	13	20 800,00
13	20 800,00	1	19 812,00	1	19 812,00
1	19 812,00	1	19 684,00	1	19 684,00
1	19 684,00	1	17 684,00	2	16 900,00
2	16 900,00	2	16 900,00	10	15 600,00
10	15 600,00	10	15 600,00		
107	952350	107	1788551	106	

Annexe 10 : La répartition des salariés par CSP

La répartition des salariés par catégories socio-professionnelles (CSP)			
	2018	2019	2020
Cadres	8	8	8
Techniciens	16	16	16

Annexe 11 : Le nombre d'heures et jours d'absences

Année	Heures d'absences	Jours d'absences
2018	40004,352h	985
2019	1979,64h	807
2020	1510,86h	608

Annexe 12 : La répartition des salariés par année

Année	Effectif
2018	107
2019	107
2020	106

Annexe 13 : Le budget de formation prévu et réalisé par année en KDA

Année	Budget prévu	Budget réalisé
2018	58500	313232
2019	86000	304507
2020	86000	238977

Annexe 14 : La masse salariale pendant trois années en KDA

Année	Masse salariale
2018	81731
2019	94806
2020	84564

Table des matières

Dédicaces	IV
Dédicaces	V
Remerciements	VI
Liste des figures	VII
La liste des tableaux	IX
Liste des abréviations	XI
Sommaire	XIII
Résumé	XIV
Abstract	XV
Introduction générale.....	A
Chapitre I :	1
Le contrôle de gestion comme un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise	1
Introduction	2
Section 1 : La notion de la performance	3
1.1. Bref historique de la performance	3
1.2. La définition de la performance	3
1.3. Les caractéristiques de la performance	4
1.4. Les critères de la performance	5
1.5. Les domaines de la performance	6
1.6. Les dimensions de la performance	7
1.7. Typologies de la performance.....	8
1.8. La mesure de la performance de l'entreprise	11
2. Les principaux indicateurs de mesure de la performance	16
2.1. La définition d'un indicateur	16
Section 2 : Les fondements du contrôle de gestion	23
2.1. L'évolution du concept du contrôle de gestion	23
Section 3 : Le rôle de CG dans l'amélioration de la performance de l'entreprise	36
3.1. La problématique liée au contrôle de gestion et à la performance	36
3.2. Fondements théoriques	38
3.4. Les outils de pilotage de la performance	40
Conclusion.....	41
Chapitre II :	42
La contribution du tableau de bord social à l'amélioration de la performance de l'entreprise ..	42

Introduction	43
Section 1 : Les fondements du tableau de bord social.....	44
1.1. La définition du tableau de bord social	44
1.2. Les caractéristiques d'un tableau de bord social.....	44
1.3. L'intérêt du tableau de bord social.....	45
1.4. Le rôle et les objectifs du tableau de bord social	45
1.5. Typologies de tableau de bord social	46
1.6. La construction du tableau de bord social	47
1.7. Les avantages de construction d'un tableau de bord social.....	56
1.8. Les enjeux de construction d'un tableau de bord social	57
Section 2 : Le bilan social comme outil d'élaboration du TBS.....	58
2.1. Définition du bilan social	58
2.2. Les objectifs du bilan social	58
2.3. Le contenu du bilan social	58
2.4. La démarche de construction d'un bilan social	60
2.5. Les limites du bilan social	65
2.6. La relation entre le bilan social et le tableau de bord social.....	65
Section 3 : Le climat social et la performance sociale	66
3.1. Définition du climat social	66
3.2. L'origine du climat social	66
3.3. Les approches de climat social	67
Conclusion.....	76
Chapitre III :.....	77
L'implantation du tableau de bord social au sein de l'ESGEN et la Briqueterie de Bouira	77
Introduction	78
Section 1 : Présentation des deux organisations d'accueil.....	79
1.1. Présentation de l'ESGEN.....	79
1.2. Présentation de l'EURL Briqueterie de Bouira.....	82
Section 2 : L'implantation du tableau de bord social au sein des deux organisations ESGEN et l'EURL B.B.....	85
2.1. Les indicateurs du tableau de bord social	85
2.2. Le tableau de bord social de l'ESGEN	88
2.1. Le tableau de bord social de l'EURL B.B	93
2.3. Analyse comparative	99
Section 3 : La matrice des compétences	101
3.1. La matrice des compétences de l'ESGEN (service comptabilité).....	101

3.2. La matrice des compétences de l'EURL B.B (service comptabilité).....	107
Conclusion.....	112
Conclusion générale	113
Références Bibliographiques	115
Annexes	121
Table des matières.....	127