

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

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THÈME :**

**LE TABLEAU DE BORD SOCIAL  
COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA  
FONCTION RH**

**CAS : *ceVital***



**Présenté par :**

Mme BOUAGADA Imene

**Encadré par :**

Pr. RABIA Lamia

**4eme promotion**

**Juin 2025**

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

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THÈME :**

**LE TABLEAU DE BORD SOCIAL  
COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA  
FONCTION RH**

**CAS : *cevital***



**Présenté par :**

Mme BOUAGADA Imene

**Encadré par :**

Pr. RABIA Lamia

**4eme promotion**

**Juin 2025**



## **Sommaire**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>DEDICACES</b>  | <b>V</b>    |
| <b>REMERCIEMENTS</b>  | <b>VI</b>   |
| <b>LISTE DES FIGURES</b>  | <b>VII</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>RESUME</b>   | <b>X</b>    |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b>  | <b>1</b>    |
| <b>CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD SOCIAL FONDEMENTS ET ENJEUX POUR<br/>LE PILOTAGE DE LA FONCTION RH</b> | <b>5</b>    |
| <b>SECTION1 : LE CONTROLE DE GESTION SOCIALE ET, LE PILOTAGE DE LA<br/>FONCTION RH</b>                    | <b>6</b>    |
| <b>SECTION 2 : NOTIONS ET EVOLUTION DES TABLEAUX DE BORD ET ROLE DU<br/>TABLEAU DE BORD RH</b>            | <b>23</b>   |
| <b>SECTION 3 : INDICATEURS ET METHODES D’EVALUATION DE LA<br/>PERFORMANCE SOCIALE</b>                     | <b>36</b>   |
| <b>CHAPITRE 2 :ANALYSE DU TABLEAU DE BORD SOCIAL DE L’ENTREPRISE<br/>CEVITAL</b>                          | <b>52</b>   |
| <b>SECTION 1 : PRESENTATION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL</b>  | <b>53</b>   |
| <b>SECTION 02 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES INDICATEURS</b>   | <b>64</b>   |
| <b>SECTION 03 : PRESENTATION DE TABLEAU DE BORD SOCIAL CONSOLIDE DE<br/>CEVITAL</b>                       | <b>86</b>   |

### **Dédicaces**

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie.

Je dédie ce modeste travail :

À mon père bien-aimé, tu es le plus beau cadeau que la vie m'ait offert. Mon pilier, mon exemple, mon amour éternel. Ce travail t'est dédié avec admiration, respect et gratitude. Merci pour tes sacrifices, ton amour silencieux et ton soutien indéfectible.

À ma chère maman, ma lumière, ma force, mon refuge. Ton amour m'a portée, tes prières m'ont guidée, ta tendresse m'a apaisée. Ce mémoire est le fruit de tes efforts autant que des miens.

À mon encadrante, merci pour votre patience, votre encadrement précieux et vos encouragements constants .

À mes sœurs adorées, Zahra, Assia et Abla,

Merci d'avoir toujours été là, avec vos mots doux, vos encouragements sincères et votre énergie positive.

À ma cousine adorée Somia, et à mes amies précieuses Feriel et Lisa,

Votre amour, votre soutien indéfectible et votre présence à mes côtés ont compté bien plus que je ne saurais l'exprimer. Dans les moments de doute comme dans les instants de joie, vous avez toujours su trouver les mots justes, m'écouter, me réconforter, et me faire sourire quand j'en avais le plus besoin. Vos encouragements, vos rires partagés, vos messages tard le soir et votre confiance en moi m'ont permis d'avancer, même lorsque tout semblait difficile.

Je vous suis infiniment reconnaissante pour votre amitié sincère, votre douceur, votre patience et surtout pour l'amour que vous m'avez donné tout au long de ce chemin. Vous avez été ma force, mon refuge et ma lumière.

À tous ceux qui m'aiment, me soutiennent, de près ou de loin, Recevez toute ma gratitude. Ce mémoire est aussi le vôtre.

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance infinie à Allah, Le Tout-Puissant, pour sa miséricorde, sa guidance et la force qu'Il m'a accordée tout au long de ce parcours.

Je voudrais exprimer toute ma gratitude à ma chère encadrante, Professeur RABIA Lamia pour sa disponibilité, ses conseils précieux, sa présence a été un appui constant, m'apportant inspiration, motivation et soutien du début à la fin ; son écoute et son accompagnement bienveillant qui ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à adresser nos plus vifs remerciements à mon encadrant de stage de fin d'études, M. ABADA, pour son dévouement et ses conseils, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé.

Je tiens à exprimer nos plus sincères remerciements aux membres du jury pour avoir pris le temps de lire et d'évaluer notre mémoire de master.

Mes remerciements les plus sincères vont à mon père, l'homme de ma vie, mon héros, mon modèle et mon repère. Ton amour inconditionnel, tes sacrifices silencieux, ta patience et ton courage m'inspirent chaque jour. Tu as toujours été là, à tout moment, pour me soutenir, me relever et croire en moi plus que moi-même.

À ma tendre maman, source de mon inspiration, de ma force et de ma persévérance. Merci pour tes nuits blanches, pour ton amour infini, pour tes prières constantes et ton soutien inébranlable. Tu es le cœur battant de ma réussite.

Enfin, merci du fond du cœur à toute personne ayant, même discrètement, joué un rôle dans l'aboutissement de ce mémoire.

## Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 1: Contribution du SIRH à la performance RH.....                            | 17 |
| Figure 2 les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins..... | 28 |
| Figure 3 Chaîne de causalité des indicateurs de performance RH .....               | 38 |
| Figure 4 : Définition de la performance. ....                                      | 46 |
| Figure 5 : Les implantations de l'entreprise CEVITAL .....                         | 56 |
| Figure 6: l'organigramme de l'entreprise Cevital-siège social .....                | 60 |
| Figure 7 Ressources Humaines Schéma D'organisation détaillé .....                  | 63 |
| Figure 8 : Répartition de masse salariale par filiale .....                        | 68 |
| Figure 9 : Répartition des effectifs par type de contract de travail.....          | 70 |
| Figure 10 Répartition selon l'ancienneté.....                                      | 75 |
| Figure N 11 : Répartition de Turn over par filiale .....                           | 76 |
| Figure 12 : La répartition des effectifs par sexe de l'entreprise CEVITAL .....    | 79 |
| Figure 13 Répartition d'Age par sexe .....   | 81 |
| Figure 14 : Les catégories socioprofessionnelles .....                             | 83 |

## Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1: Démarches et méthodes du contrôle de gestion sociale selon Martory (2018) .....     | 10 |
| Tableau 2 Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?.....                                   | 15 |
| Tableau 3 Les indicateurs structurels.....   | 39 |
| Tableau 4 Les principaux indicateurs en GRH.....   | 40 |
| Tableau 5 Processus d'élaboration d'un indicateur .....  | 44 |
| Tableau 6 La masse salariale par filiale 2022-2024 .....                                       | 67 |
| Tableau 7: Repartition de la masse salariale par mois.....                                     | 68 |
| Tableau 8 Evolution de la masse salariale .....  | 69 |
| Tableau 9 La répartition des effectifs par type de contrat de travail 2024 .....               | 70 |
| Tableau 10 Taux d'absentéisme par filiale . .....  | 71 |
| Tableau 11 la répartition des échantillons selon l'ancienneté.....                             | 74 |
| Tableau 12: Taux de turn over par filiale.....   | 76 |
| Tableau 13: la répartition des effectifs par sexe et filiale de 2024 .....                     | 78 |
| Tableau 14 la répartition des effectifs par sexe de l'entreprise CEVITAL.....                  | 78 |
| Tableau 15 Répartition par tranche d'âge et sexe.....  | 81 |
| Tableau 16: la répartition des échantillons selon la catégorie socioprofessionnelle 2024 ..... | 82 |
| Tableau 17 Tableau de bord social consolidé .....  | 86 |



## **Liste des abréviations**

**CA** : Chiffre d'affaires

**CG** : contrôle de gestion

**CGS** : Contrôle de gestion sociale

**CDD** : Contrat à durée déterminée

**CDI** : Contrat à durée indéterminée

**DRH** : Direction des ressources humaines

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**KPI** : Indicateurs de performance clés

**MS** : Masse salariale

**RH** : Ressource humaines

**SPA** : Société par actions

**SI** : Système d'information

**TB** : Tableau de bord

**TBG** : Tableau de bord de gestion

**TBRH** : Tableau de bord ressource humaine

**TBDS** : Tableau de bord sociale

## Résumé

Le tableau de bord constitue un véritable outil stratégique de mesure de la performance, permettant un pilotage efficace et réactif des activités de l'entreprise. Dans ce cadre, le **tableau de bord social (TBS)** s'est imposé comme un levier essentiel pour la gestion des ressources humaines, en offrant une vision synthétique et dynamique des principaux indicateurs sociaux. Il s'inscrit dans une approche de **performance globale**, où la fonction RH n'est plus seulement administrative, mais pleinement intégrée à la stratégie de développement de l'organisation.

C'est dans cette optique que notre étude a été menée, avec pour objectif de mieux comprendre la **portée et le rôle du tableau de bord social** en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH. À travers l'exemple de l'entreprise **CEVITAL**, nous avons analysé l'utilisation concrète du TBS et sa contribution à l'optimisation des pratiques RH.

L'objectif principal est d'analyser **dans quelle mesure le TBS permet de piloter efficacement la fonction RH** à travers des indicateurs clés comme la masse salariale, le turnover, ou encore l'absentéisme. À travers cette analyse, le mémoire met en lumière les apports, mais aussi les limites du TBS, et propose des recommandations pour renforcer son efficacité dans le pilotage social.

**Les mots clés : Contrôle de gestion , Tableau de bord social , Performance , Pilotage Social , Rh**

## **Abstract**

The dashboard is a genuine strategic tool for measuring performance, enabling efficient and responsive management of a company's activities. In this context, the social dashboard (TSD) has emerged as a key lever in human resources management, offering a synthetic and dynamic view of the main social indicators. It is part of a global performance approach, in which the HR function is no longer merely administrative, but fully integrated into the organization's development strategy.

It is from this perspective that our study was conducted, with the aim of better understanding the scope and role of the social dashboard as a tool for managing the HR function. Using the example of the company CEVITAL, we analyzed the concrete use of the TSD and its contribution to the optimization of HR practices.

The main objective is to analyze the extent to which the TSD enables effective management of the HR function through key indicators such as payroll, turnover, and absenteeism. Through this analysis, the thesis highlights the strengths and limitations of the TSD, and offers recommendations to enhance its effectiveness in social performance management.

**Keywords:** Management control – Social dashboard – Performance – Social management – Human Resources

## **Introduction générale**

## Introduction Générale

Dans le contexte actuel d'une économie mondialisée et en constante mutation, les entreprises sont appelées à renforcer leur compétitivité non seulement par la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité de leurs produits, mais aussi par une gestion efficiente de leur capital humain. La performance globale d'une organisation ne peut plus être conçue sans une prise en compte rigoureuse des aspects sociaux et humains qui la composent. Dans ce cadre, la fonction ressources humaines (**RH**) occupe une place stratégique essentielle. Elle ne se limite plus à l'administration du personnel, mais elle devient un levier de performance, d'innovation et de transformation organisationnelle.

Face à cette évolution, les outils de pilotage RH, et plus particulièrement le **tableau de bord social (TBS)**, apparaissent comme des instruments incontournables pour accompagner les entreprises dans leur démarche de gestion prévisionnelle, de suivi et de décision. Le tableau de bord social regroupe un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de suivre la situation sociale de l'entreprise, de détecter les éventuels dysfonctionnements et de proposer des actions correctives. En cela, il devient un véritable outil d'aide à la décision, à la fois opérationnel et stratégique, au service de la direction générale comme de la **DRH**.

La montée en puissance de la gestion sociale dans les organisations modernes s'explique par plusieurs facteurs : l'évolution de la législation du travail, les nouvelles attentes des salariés en termes de qualité de vie au travail, la complexité croissante des environnements de travail, et le besoin de transparence sociale. Le tableau de bord social permet alors de répondre à ces enjeux en fournissant une vision consolidée de la réalité sociale de l'entreprise, facilitant ainsi la gouvernance et le dialogue social.

Dans cette optique, le présent mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche visant à analyser le **rôle du tableau de bord social comme outil de pilotage de la fonction RH**, en étudiant son apport concret dans la gestion quotidienne et stratégique des ressources humaines. L'objectif principal de ce travail est de mettre en évidence dans quelle mesure le tableau de bord social permet de rationaliser la gestion sociale, de renforcer la performance **RH** et de favoriser une meilleure prise de décision managériale.

Le choix de ce sujet n'est pas le fruit du hasard, mais résulte d'un intérêt personnel profond pour les questions liées à la gestion des ressources humaines et à la performance sociale des organisations. Le thème du tableau de bord social a particulièrement suscité mon attention, car il constitue un outil concret et stratégique qui permet de faire le lien entre les dimensions humaines et économiques de l'entreprise.

En tant qu'étudiante en audit et contrôle de gestion, j'ai toujours été convaincue que **le capital humain représente la véritable richesse d'une organisation**. À une époque où les enjeux économiques sont de plus en plus complexes et où la compétitivité des entreprises dépend largement de leur capacité à valoriser leurs ressources internes, il m'a semblé essentiel de m'intéresser à la manière dont les entreprises peuvent **piloter efficacement leurs ressources humaines** à travers des outils de gestion pertinents.

De plus, dans un contexte économique marqué par des mutations rapides, la mondialisation, la digitalisation et la montée des préoccupations sociales, les entreprises algériennes sont appelées à s'adapter pour rester performantes. Le tableau de bord social apparaît alors comme un instrument clé pour accompagner cette transition, en permettant une meilleure visibilité sur les indicateurs sociaux, en facilitant la prise de décision, et en renforçant le dialogue social.

Enfin, le cas de l'entreprise CEVITAL, en tant que groupe majeur de l'économie nationale, m'a semblé particulièrement pertinent pour illustrer concrètement ces enjeux. Étudier son dispositif de pilotage RH à travers le TBDS m'a permis de croiser **réflexion théorique et observation pratique**, ce qui représente une richesse supplémentaire dans le cadre de ce mémoire.

Pour cela, notre recherche s'articule autour de la **problématique suivante** :  
**Dans quelle mesure le tableau de bord social constitue-t-il un outil de pilotage efficace de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL ?**

De cette problématique centrale découlent plusieurs questions secondaires qui guideront notre réflexion :

- En quoi consiste un tableau de bord social et comment est-il conçu ?
- Quels sont les principaux indicateurs sociaux utilisés dans la pratique ?
- Quels sont les apports et les limites du tableau de bord social en entreprise ?
- Comment est-il utilisé concrètement dans le cas de **CEVITAL** ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons émis les **hypothèses suivantes** :

- **H1** : Il est possible que le tableau de bord social contribue à améliorer le suivi régulier et pertinent de la gestion de ressource humaines de l'entreprise.
- **H2** : L'analyse des indicateurs sociaux permet de détecter les dérives sociales et d'orienter les actions RH.
- **H3** : Le tableau de bord social est un levier de pilotage encore sous-exploité dans certaines entreprises algériennes.

Pour valider ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une **méthodologie mixte** combinant une analyse documentaire approfondie et une étude de cas appliquée à l'entreprise **CEVITAL**, l'un des plus grands groupes privés en Algérie. Cette démarche nous a permis d'allier cadre théorique et observation pratique.

Notre travail est structuré en deux parties principales :

▪ La **première partie**, à caractère **théorique**, est divisée en trois sections :

1. Les **concepts du contrôle de gestion sociale**, ses missions, ses outils et ses enjeux dans le pilotage des **RH** ;
2. Le **tableau de bord RH et social**, ses définitions, ses objectifs, ses méthodes de construction et ses usages ;
3. Les **indicateurs sociaux**, leurs typologies, leurs fonctions et leur importance dans l'évaluation de la performance **RH**.

▪ La **deuxième partie**, à dominante **pratique**, est consacrée à l'étude de cas du groupe **CEVITAL**. Elle se compose également de trois sections :

1. **La présentation de l'organisme d'accueil et de la fonction RH** au sein de **CEVITAL** ;
2. **L'analyse descriptive et interprétative des indicateurs sociaux** sur la période 2022–2024 (masse salariale, absentéisme, turnover, recrutement, type de contrat, etc.) ;
3. **La synthèse sous forme de tableau de bord consolidé**, suivie de recommandations visant à améliorer l'efficacité du pilotage social.

Ce mémoire vise, en somme, à démontrer que le tableau de bord social constitue un outil stratégique permettant de transformer la gestion des ressources humaines en un processus piloté par la donnée, capable d'éclairer les décisions et de prévenir les risques sociaux. Cette démarche s'inscrit pleinement dans les pratiques modernes de gestion intégrée, où la performance économique et la performance sociale sont indissociables.



## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

---

## Section1 : le contrôle de gestion sociale et, le pilotage de la fonction Rh

---

Dans cette section nous allons concentrer sur deux axes principaux

La première porte sur le contrôle de gestion sociale, à travers sa définition, ses missions, ses objectifs et son importance dans le pilotage de ressource humaines. Le second axe sera consacré au pilotage de la fonction Rh, en mettant son rôle stratégique dans la performance globale de l'entreprise.

### 1.1. Concepts clés du contrôle de gestion

Afin de mieux comprendre le rôle stratégique du contrôle de gestion dans l'entreprise, il est essentiel de commencer par définir ses principaux concepts.

#### 1.1.1. Notions du contrôle de gestion

Pour appréhender le contrôle de gestion il convient d'explorer les notions fondamentales, qui en constituent la structure de base.

##### 1.1.1.1. Définition du contrôle de gestion

Selon Anthony (1965) « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* »<sup>1</sup>

En 1988 il ajoute une autre définition (Selon Robert N. Anthony, (1988)) : « *le contrôle de gestion est au départ « un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente* ».<sup>2</sup>

Anthony dans sa définition souligne que le contrôle de gestion est un processus visant à atteindre des objectifs avec efficacité et efficience.

---

<sup>1</sup> Anthony, (1965) *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, p. 17

<sup>2</sup> Anthony, (1988) *The Management Control Function*, p. 10

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

*« Le contrôle de gestion est un système de régulation des composantes de l'homme dans le seul exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »<sup>1</sup>*

Selon H. Bouquin, 1994 « on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »

*« Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui vise à assurer la cohérence des actions des managers »<sup>2</sup>*

Selon H. Bouquin le contrôle de gestion est un mécanisme régulateur de comportement, les managers doivent disposer d'un dispositif ou d'une procédure qui assure que les actions des membres de l'organisation sont en accord avec la stratégie instaurée.

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

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

Selon Sabine Sépari : *« le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de L'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci exerce dans le cadre d'une organisation »*

Selon Khemakhem Abdelatif

---

<sup>1</sup> A. Burlaud et C.J. Siomon (1997)

<sup>2</sup> Bouquin H. (2011), *Les fondements du contrôle de gestion*,

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

*Le contrôle de gestion est un processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.*

*« Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixé d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision. »<sup>1</sup>*

### 1.1.1.2. Les outils de contrôle de gestion

F. Grandguillot et B. Grandguillot (2018), identifient généralement cinq outils, à savoir :

- La gestion prévisionnelle : mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise à long, moyen et court terme. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.
- La gestion budgétaire : mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques.
- Le contrôle budgétaire : comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires
- Le tableau de bord : outil du contrôle budgétaire, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage significatifs d'ordre technique, commercial, financier que le responsable concerné doit surveiller en permanence pour réagir au plus vite en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.

---

<sup>1</sup> Grandguillot & Grandguillot, 2018, p. 13

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- Le repoting : instrument de contrôle à posteriori destiné à informer la hiérarchie de la performance de chaque responsable des unités de gestion. Les indicateurs sont essentiellement financiers.

### 1.1.2. Le contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale : « est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est à-dire le

Pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers. »

Il est défini par Bernard Martory, figure incontournable du contrôle de gestion sociale en France, comme étant « *une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts* »<sup>1</sup>.

De cela nous constatons que le contrôle de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines. Ainsi il permet de passer du seul contrôle des objets au contrôle des activités et des hommes qui les animent.

Dans le même sens, Peretti et Piètrement (2013) affirme que le contrôle de gestion sociale est un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, et gestion sociale au sein de l'entreprise. C'est une fonction qui accompagne la direction

---

<sup>1</sup> Martory, (2018), *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*, p. 6

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

des ressources humaines dans l'atteinte de ses objectifs en lui fournissant les indicateurs de mesures et les outils permettant le pilotage des ressources humaines.

La notion du « pilotage social », quant à elle, consiste à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à court terme ou à long terme et à réguler les écarts enregistrés et déterminer les<sup>1</sup> nouvelles cibles.

Selon Martory (2018, p7), les objectifs du contrôle de gestion sociale se traduisent par la conception, la mise en place et l'animation d'un système d'information ; la conduite des analyses économiques ou socio-économiques, la traduction en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques. Les clients du contrôle de gestion sociale sont : les responsables financiers et les responsables de la trésorerie, les contrôleurs de gestion, les responsables décentralisés et les directions du personnel.

### 1.1.2.1. Les pratiques du contrôle de gestion sociale :

A l'instar du contrôle de gestion, le contrôle de gestion sociale est aussi divisé en deux niveaux : un niveau stratégique et un niveau opérationnel. Le contrôle de gestion sociale stratégique, selon Martory (2018), « permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant, de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprises jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités ». Quant au niveau opérationnel, il est considéré comme « système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie, qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. Le tableau ci-dessous (Tableau 10) synthétise l'ensemble des démarches et méthodes du contrôle de gestion sociale comme présentées par Martory (2018).

**Tableau 1: Démarches et méthodes du contrôle de gestion sociale selon Martory**

| Les démarches et les méthodes de contrôle de gestion sociale |                      |
|--|----------------------|
| Niveau stratégique   | Niveau opérationnel. |

<sup>1</sup> Ibid.

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

| Pilotage du développement et des grands équilibres socio-économiques à long termes |  | Pilotage socio-économique à moyen et à court terme |  |
|--|--|--|--|
| Axes d'action  | Démarches -<br>Méthodes  | Axes d'actions                                     | Démarches – Méthodes   |
| Organisation   | Evolution de l'organisation mise en œuvre des flexibilités   | Pilotage social                                    | Gestion individuelle<br>Suivi des dysfonctionnements<br>Conditions de travail              |
| Emploi-compétences   | Projection des effectifs et compétences<br>Planification des ressources humaines<br>Politique de formation | Allocation et développement des ressources         | Gestion des effectifs et de temps<br>Formation<br>Gestion des compétences et des carrières |
| Impacts financier<br>masse salariale   | Mesure des couts sociaux évolution des systèmes de rémunérations<br>Pilotage de la masse salariale         | Pilotage économique                                | Paie<br>Rémunération<br>Budgets de frais de personnel<br>Suivi de la masse salariale       |
| Performances   | Suivi des performances socio-économiques<br>Politique d'intéressement                                      |  |  |

Source : Martory, B (2018). Le contrôle de gestion sociale (4éd), Dunod, p 50

### 1.1.2.2. Les objectifs du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale utilise des données qui circulent dans les diverses directions de l'entreprise portant sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Le contrôle de gestion RH permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs fixés, pour mettre en

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même. Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale donc à :<sup>1</sup>

- ✓ **Concevoir, mettre en place et animer un système d'information** : Premièrement on définit les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les couts qu'ils engendrent ;
- ✓ **Conduire, les analyses économiques ou socioéconomiques qu'impose un pilotage rationnel** : Citons par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur les budgets de frais de personnel, la détermination des couts sociaux cachés, etc. ;
- ✓ **A traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques** : C'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.
- ✓ **Traduire en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socioéconomiques**. En résumé, le contrôle social permet un meilleur pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les ressources humaines.

### 1.1.2.3. Les missions du contrôle de gestion sociale : <sup>2</sup>

**La première mission de la fonction** contrôle de gestion sociale consiste à préparer des rapports Sociaux de qualité et fiables.

Le contrôleur de gestion sociale est responsable de toutes les données émises dans son rapport. Il tient donc au contrôleur de vérifier la fiabilité de la source, sa définition ou les contraintes techniques. Dans les rapports/tableau de bord, il faut indiquer les définitions des chiffres ou des notions. Afin de ne pas laisser de libre interprétation aux destinataires des données sociales.

---

<sup>1</sup> MARTORY. B, (2018), « Contrôle de gestion sociale », 9ème Edition, Ed. Vuibert, Paris, p. 7.

<sup>2</sup> COLLIN. E, (2019), « le contrôle de gestion sociale », 3ème édition, Ed. GERESO, le Mans (France), pp. 13-15.



## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

**La deuxième mission** consiste à analyser les données récoltées pour comprendre les résultats obtenus et pour apporter des éléments de prospective.

Il faut systématiquement prévoir des données avec l'évolution ou la tendance, ce qui permet de remarquer la dégradation d'indicateurs (par exemple le taux d'absentéisme) ou les impacts en matière de gestion et pilotage (par exemple une augmentation du nombre des salariés).

**Lorsque le contrôleur de gestion sociale** crée des indicateurs, ceux-ci doivent être cohérents pour mesurer les objectifs fixés par la direction ou une « norme » acceptable par l'entreprise, afin de faciliter la lecture des données. Selon la taille de l'entreprise, un benchmark interne, « bienveillant », entre les activités d'un même groupe, permet de comparer les indicateurs d'une entité à l'autre.

**De plus**, le contrôleur de gestion sociale émet des hypothèses et des simulations pour l'avenir, sur les domaines de son périmètre (effectifs, masse salariale, cout du travail...). La production d'éléments de prospective facilitera le pilotage social.

**Le contrôleur de gestion sociale** doit fournir des simulations et aussi des perspectives pour les proposer à ses « clients internes » : effectifs d'intérimaire, évolution des frais de personnel, impact des changements de législation sociale sur le cout du travail, nombre de départs à la retraite, nombre de recrutements...

**Enfin, le contrôleur de gestion sociale** doit savoir créer et gérer un budget frais de personnel. Cette mission s'avère déterminante dans le pilotage social. Il faut connaître le droit social, comprendre les impacts des décisions d'entreprise sur le cout du travail (augmentations salariales, promotions...) et les enjeux liés aux obligations légales (temps de délégation des partenaires sociaux, absentéisme, préavis...).

### 1.1.2.4. Rôles et missions du contrôleur de gestion :

Bollecker (2007) retient deux rôles assez fréquents du contrôleur de gestion, à savoir :

Le rôle de vérificateur et teneur de livre d'une part (les francophones parlent des rôles 'techniques et de planification'), le rôle d'aide à la décision d'autre part (ce que la littérature francophone libelle 'l'animation- conseil') (Lambert & Sponem, 2009, p. 4)

Selon la typologie de Sathe (1983) il s'agit d'un contrôleur indépendant (vérificateur) et d'un contrôleur impliqué (aide à la décision), ainsi qu'un « strong Controller » qui assure à la fois la

## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

fonction de vérification et d'aide à la décision rendant ainsi une compatibilité entre les deux rôles majeurs sus cités.

Pour Djerbi, Durand, et Kuszla (2014), le contrôleur de gestion assure trois grands types de missions :

- ✓ Une mission de pilotage s'assurer que les résultats sont en phase avec les objectifs stratégiques, garantir que les cycles de gestion prévisionnelle et de suivi des résultats à long, moyen et court terme sont aussi en cohérence, déclencher des actions correctives pour s'aligner à nouveau avec les objectifs.
- ✓ Une mission d'expertise : parfaite connaissance du modèle économique et financier de l'entreprise, maîtrise des outils du contrôle, animation des processus de contrôle et détention de la qualité de pédagogue.
- ✓ Une mission opérationnelle de production et d'organisation matérielle de la communication et de l'animation. (Djerbi, Durand, & Kuszla, 2014, pp. 25-26)

### **1.1.2.5. Les outils du contrôle de gestion sociale :**

#### **. Le reporting social :**

Il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité. On parlera alors d'un reporting interne. Il peut qu'il soit pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des ressources humaines décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la DRH du groupe. Au-delà du reporting interne, le reporting peut être externe s'il s'agit de rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers...) des données sociales de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GERARD Naro, (2006), « *Management et Gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques* », p. 44.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

## -Les budgets sociaux :

Les budgets sociaux sont l'ensemble des projections annuelles des frais concernant les ressources humaines : ils regroupent les budgets de frais de personnel et les budgets de dépenses sociales : service du personnel et action sociale principalement. <sup>1</sup>

## -La comptabilité analytique sociale :

Nous définirons la comptabilité analytique sociale comme l'ensemble des procédures et étapes qui permettent de déterminer et d'analyser les coûts et avantages sociaux. Comme la comptabilité analytique classique - sur laquelle d'ailleurs reposent ses principaux fondements – elle rassemble plusieurs types d'approches des coûts appropriés aux problèmes qui lui sont posés. Ses méthodes se définissent progressivement au fil des expériences, dans le souci de répondre aux besoins révélés sur le terrain, essentiellement l'approvisionnement du contrôle social en informations quantitatives<sup>2</sup>.

## -Le tableau de bord social :

« La vocation des TBS consiste à mesurer les résultats des différents paramètres de la politique sociale. Ils permettent de réaliser le diagnostic social de l'entreprise ». Les tableaux de bord constituent l'outil de pilotage à court terme, des centres de responsabilité. Ils constituent un support privilégié pour le suivi opérationnel et la prise des décisions. Il doit être synthétique, et simple à utiliser. Ils attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion en donnant un compte rendu clair sur les réalisations au sein de leurs activités pendant une période donnée.

**Tableau 2 Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?**

| TDBS c'est... | TBDS ce n'est pas |
|---------------|-------------------|
|               |                   |

<sup>1</sup> 3 MARTORY. B, *Opacity.*, p. 319.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 336.

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Des informations synthétiques</li><li>• Une aide à la décision</li><li>• Un outil qui peut se décliner à la demande à chaque niveau hiérarchique et selon plusieurs axes analytiques</li><li>• Un outil qui doit être adapté au besoin de l'utilisateur</li><li>• Un processus d'alerte : il faut privilégier la réactivité</li><li>• Il nous indique où nous en sommes par rapport à nos objectifs ou à une cible</li><li>• Une occasion de dialoguer sur les objectifs et les moyens</li><li>• Le fruit d'un travail d'équipe</li><li>• Un outil qui doit être animé dans le cadre d'une gestion par délégation</li><li>• Un outil qui doit évoluer en fonction des besoins</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Une base de données</li><li>• Du reporting</li><li>• Réservé à la direction</li><li>• Un modèle standardisé de tableau applicable dans tous les cas</li><li>• Un document comptable précis au centime près</li><li>• Une description complète de toute l'activité</li><li>• L'œuvre d'une seule personne (par exemple le contrôleur de gestion)</li><li>• Un document standard et récurrent que personne ne lit</li><li>• Un outil définitif construit une fois pour toutes</li></ul> |
|---|---|

Source : (Millie-Timbal, 2020, p. 48)

**Le bilan social** : Le bilan social est un outil contributif utilisé dans le dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble dans des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il aide à se repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de Gestion des Ressources Humaines.

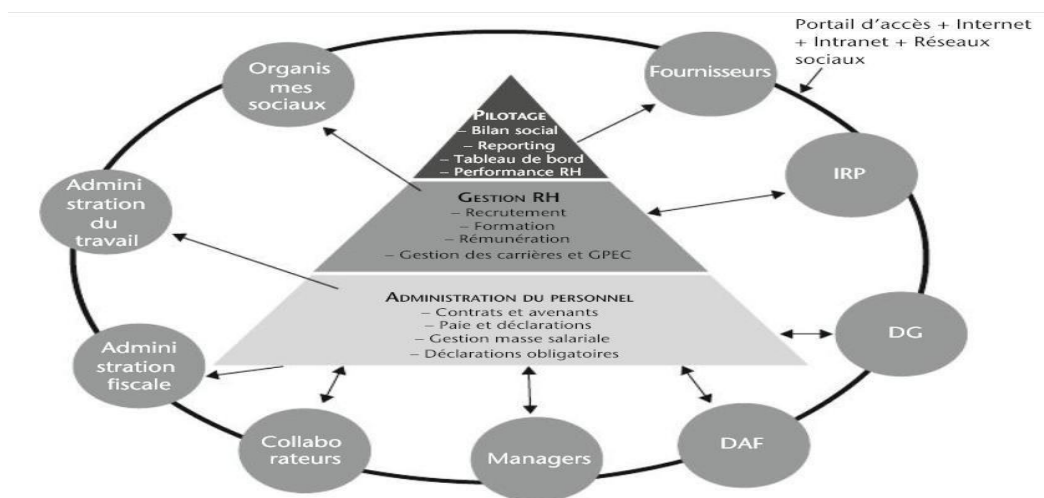
**Le système d'information sociale** : L'objectif d'un système d'informatique est de faciliter les échanges d'informations entre les fonctions de pilotage d'une organisation et ses différents sous-systèmes opérants. Le SIRH constitue un sous-système nécessaire aux fonctions de ressources humaines et de contrôle, afin de les aider dans le bon accomplissement de leurs missions. « L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

Les réseaux ont favorisé la reconfiguration de la fonction... Aujourd'hui, Internet et intranet permettent d'organiser le SIRH et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions »

Selon Taieb (2016), le SIRH comprend trois domaines fonctionnels à savoir : un socle administratif, d'un volet destiné à traiter les processus de la gestion des RH et un module pour mettre à la disposition des élus du personnel, la base des données économiques et sociales, produire le bilan social, élaborer les reportings, les statistiques RH et les tableaux de bord de pilotage RH. Ceci est illustré dans la figure ci-dessous.

**Figure 1: Contribution du SIRH à la performance RH**



Source : Taieb, 2016, p. 146

## 1.1.2.6. Les missions de contrôleur de gestion social

Selon Collin (2019), le contrôleur de gestion sociale « fournit aux services ressources humaines des données sociales régulières, optimisées, répondant à leurs besoins ».

Elle a ainsi déterminé les missions du contrôleur de gestion sociale comme suit <sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Collin, 2019, pp. 13 15

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- Préparation des rapports sociaux de qualité et fiable :

Le contrôleur de gestion social est le garant des données sociales quel que soit leurs sources.

De cela, il lui revient de s'assurer de leurs fiabilités. Ainsi, il doit présenter les définitions des chiffres et préciser leurs périmètres afin d'orienter et faciliter l'interprétation des données sociales, et anticiper les besoins de ses clients et leur proposer les données nécessaires à leur pilotage social.

- Analyser les données récoltées pour comprendre les résultats des données et pour apporter des éléments de prospective :

Les indicateurs créés doivent intégrer un objectif à atteindre ou une norme acceptable par l'entreprise afin de faciliter la lecture des données. Ainsi, il doit émettre des hypothèses et des simulations pour l'avenir.

- Créer et gérer un budget frais de personnel Le référentiel du métier de contrôleur de gestion sociale a identifié quatre missions principales à savoir :

Le pilotage des RH, outils d'aide à la décision dans le domaine des RH, gestion économique des politiques RH, appui des analyses par des données sociales chiffrées

### 1.1.2.7. Les applications du CGS

Le CGS à plusieurs applications dans l'entreprise :

- Évaluation de la performance des processus administratifs (paie,) et mesure de la qualité de service perçue par les salariés :
- Étude du climat social, de l'hygiène et de la sécurité ;
- Évaluation de la qualité des dispositifs de développement (recrutement, formation, gestion des carrières, mobilité, ...)
- Gestion des compétences et des potentiels (prévision des besoins en recrutement, couverture des postes ou compétences stratégiques, ...)<sup>1</sup>

### 1.1.2.8. La place de contrôle de gestion sociale dans la fonction RH

---

<sup>1</sup> JONGERS.P, *op cit.* P01.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

En fonction de la structure et de l'organisation, les thèmes sous la responsabilité du contrôleur de gestion sociale seront donc variables, potentiellement le champ est très large et recouvre toute la politique RH :<sup>1</sup>

- Suivi des effectifs :
  - Effectifs globaux, effectifs ventilés par : (site, ancienneté), mouvements d'entrées sorties, métiers ou catégories (cadres/non cadres), sexe, âge : (pyramide des âges) ... ;
- Masse salariale :
  - Suivi budgétaire et analyse des écarts : écarts sur effectifs, sur structure, sur ancienneté ; écarts sur rémunérations (augmentations générales et individuelles) ; Effet masse, effet niveau, effet report.
  - Rémunérations (éléments suivis par les entreprises) : salaire moyen, salaire médian, part de la variable dans la rémunération globale, pouvoir d'achat, indicateurs de dispersion, échelle des rémunérations... ; analyses globales ou par catégories de personnel.
- Capital humain :
  - Suivi des recrutements : nombre de recrutements, de candidatures, délais et couts, nombre de départs en période d'essai, recrutements internes/externes, % de recrutements sur compétences clés.
  - Formation : couts en % de la masse salariale, l'analyse des couts et du volume de formation par types de formations, par catégories de salariés ; % de salariés formés, nombre de jours de formations par salariés...
  - Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : taux de couverture des compétences clés, suivi des promotions internes...
- Conditions de travail et climat social :

---

<sup>1</sup> MILLIE M-H, (2017), « le SIRH : enjeux, bonnes pratiques et innovation », 3ème édition, Ed. VUIBERT, Paris, p. 213.

## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

- Absentéisme : taux d'absentéisme (heures d'absence/heures théoriques), décomposition selon le type d'absentéisme (durée, causes...), absentéisme rémunéré ou non rémunéré...
- Turnover : global (total des départs/total des effectifs) et part des démissions.
- Indicateurs de climat social (enquête portant sur la satisfaction et l'engagement des salariés), suivi des conflits (grèves) et litiges (procès)...
- Responsabilité sociale :
  - Mesure de la diversité (âge, handicap, origine...), sécurité de l'emploi, avantages accordés au personnel... ; Explications dans le rapport de développement durable de la façon dont l'entreprise répond aux attentes des parties prenantes.
- Performance RH :
  - Performance économique collective : ratios calculés par rapport aux effectifs (CA/effectifs, VA/effectifs...) ou relativement à la masse salariale (MS/CA, MS/charges totales) ...
  - Performance de la fonction RH : moyens engagés par la fonction RH (en effectifs RH et en coûts) par rapport à la structure globale de l'entreprise (effectifs, CA, masse salariale). – Analyses en globalité ou par processus (ex : coûts d'un bulletin de paie, coût d'un recrutement...) ; Part des dépenses internes/externes.

### **1.2. L'importance du contrôle de gestion sociale dans la performance Rh :**

Michel Gervais souligne, quant à lui, que le contrôle de gestion sociale permet de « relier l'humain à la performance » en intégrant des indicateurs sociaux dans le pilotage global de l'entreprise. Il ne s'agit plus uniquement de contrôler les coûts, mais aussi de valoriser le capital humain, d'évaluer l'efficacité des politiques RH et d'anticiper les évolutions sociales internes.



## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

Ainsi, l'importance du contrôle de gestion sociale réside dans sa capacité à produire des analyses objectives et à soutenir les décisions RH à travers des tableaux de bord adaptés, des indicateurs pertinents et des alertes précoces en cas de dérive.<sup>1</sup>

Le contrôle de gestion sociale (CGS) est un outil stratégique essentiel pour optimiser la performance des ressources humaines (RH) dans une organisation. Il permet de piloter les activités RH en s'appuyant sur des indicateurs clés (KPI) tels que le turnover, l'absentéisme, les coûts salariaux, l'efficacité des formations ou encore la satisfaction des employés. En intégrant des tableaux de bord et des analyses coûts-avantages, le CGS aide à aligner les politiques RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, à anticiper les besoins en compétences, à optimiser les budgets RH et à améliorer le climat social. Il contribue ainsi à la performance globale en assurant une gestion proactive des ressources humaines, en réduisant les inefficacités et en favorisant l'engagement des collaborateurs. Par exemple, en mesurant l'impact d'une formation sur la productivité, le CGS permet de justifier les investissements RH et d'orienter les décisions stratégiques.

### **1.3. Le lien entre le pilotage de la performance sociale et la prise de décision stratégique**

Le pilotage de la performance sociale est un levier essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'évaluer, de suivre et d'optimiser l'efficacité des politiques RH en lien avec les objectifs globaux. Il s'agit d'un processus dynamique d'ajustement entre la vision stratégique et la réalité sociale de l'entreprise.

Henri Bouquin explique que le contrôle de gestion et le pilotage stratégique sont étroitement liés dans la mesure où « l'information est au cœur de la décision stratégique » (Le contrôle de gestion, PUF, 9e éd., 2016). Dans ce cadre, la performance sociale devient un critère stratégique à part

---

<sup>1</sup> - Gervais, M. (2014). *Contrôle de gestion*. Paris : Economica.

# **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

entière, car elle influe directement sur la motivation, la rétention des talents, le climat social et la productivité.<sup>1</sup>

De leur côté, Kaplan et Norton, créateurs du Balanced Scorecard, insistent sur l'intégration des indicateurs sociaux dans les systèmes de pilotage pour équilibrer la performance financière avec les performances internes, apprenantes et humaines. Le tableau de bord prospectif qu'ils proposent inclut notamment des perspectives liées à l'apprentissage organisationnel, à la satisfaction des employés et à la gestion des compétences (The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, 1996).<sup>2</sup>

En intégrant les indicateurs RH dans les outils de pilotage stratégique, l'entreprise est en mesure de mieux anticiper les risques sociaux, de renforcer l'alignement entre les ressources humaines et les orientations stratégiques, et de créer une culture de la performance durable.

## **1.3.1. La notion du pilotage sociale :**

Le système de pilotage participe à la mise en cohérence des différentes actions RH inscrite dans les plans actions opérationnels, il s'inscrit dans une logique à court terme, moyen et long terme, les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir. Le but étant de piloter l'adaptation, le changement nécessaire et de mieux contrôler les incertitudes. IMBERT. J, (2007)

## **1.3.2. Définition du pilotage social :**

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

---

<sup>1</sup> - Bouquin, H. (2016). Le contrôle de gestion (9e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

<sup>2</sup> - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press

---

## **Section 2 : notions et évolution des tableaux de bord et rôle du tableau de bord Rh**

---

Avant d'exploiter un tableau de bord social, il est essentiel de bien comprendre ce qu'il présente réellement et comment il a évolué au fil du temps. Dans cette section, nous allons donc explorer sa notion et son évolution, puis avoir en quoi il se distingue des autres outils RH. Enfin nous aborderons ses objectifs et les avantages qu'il peut offrir à l'entrepris

### **2.1. Evolution de la notion de tableau de bord :**

La notion de tableau de bord trouve son origine au début du 20<sup>e</sup> siècle, avec l'essor de l'ère industrielle et le besoin croissant des dirigeants de contrôler leurs usines. Entre les années 1920 et 1940, les méthodes statistiques et mathématiques ont progressé et ont commencé à être intégrées dans le contrôle de gestion des entreprises. Cependant, à cette époque, le contrôle budgétaire restait prioritaire par rapport aux tableaux de bord.

C'est véritablement dans les années 1940, aux États-Unis, que la notion de tableau de bord a pris forme. À ses débuts, il désignait simplement la circulation d'une grande quantité de données et de documents au sein de l'entreprise, permettant ainsi un transfert d'informations de la périphérie vers le centre. Puis, au début des années 1960, certaines grandes entreprises ont développé des systèmes de saisie, de traitement et de diffusion d'informations quantitatives, donnant au tableau de bord une réelle autonomie vis-à-vis du contrôle de gestion.

Jusqu'aux années 1980, le tableau de bord était principalement utilisé comme un outil de reportant. Ce n'est qu'à partir des années 1990 qu'il a évolué vers une approche plus axée sur l'action et la prise de décision stratégique, s'imposant ainsi comme un véritable outil de pilotage pour les entreprises.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

## 2.1.1. Définition de tableau de bord de gestion :

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

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

Pour M. LEROY, un tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».<sup>3</sup>

Selon B. DORIATH & C. GOUJET, (2007), le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs qui informent les responsables d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur les degrés de réalisations de ses objectifs »

De plus, C. ALAZARD & S. SEPARI, ont défini le tableau de bord comme « 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 » <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ALAZARD.C, SABINE.S, (2001) « contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris

<sup>2</sup> Taieb. J-P, (2004) « les tableaux de bord de la gestion sociale », 4ème édition, édition Dunod, Paris, P : 1

<sup>3</sup> LEROY.M, 1998, p. 14.

<sup>4</sup> ALAZARD.C & SEPARI.S, (2010), Contrôle de gestion, p. 143

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

Pour M. LEROY, un tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Selon Xavier BOUIN & F-Xavier SIMON le tableau de bord « constitué d'informations destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'action pour influencer sur les résultats »<sup>1</sup>

### 2.1.2. Tableau de bord des ressources humaines :

« Le tableau de bord RH est un outil d'information et de pilotage comprenant un ensemble de données comparant la situation réelle par rapport à la situation souhaitée. On l'aura compris, par sa fonction d'évaluation, il a vocation à donner des pistes de réflexion pour les décideurs, en fonction des écarts observés et ainsi à prendre rapidement et efficacement des décisions. Il permet de visualiser, immédiatement, des données stratégiques »<sup>2</sup>

« Le tableau de bord social est un outil de suivi et de pilotage de la performance sociale de l'entreprise. La formalisation d'un tableau de bord passe par la définition d'objectifs à atteindre, auxquels sont associés des facteurs clés de succès, mesurés par des indicateurs »<sup>2</sup>

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».<sup>3</sup>

« Un tableau de bord social c'est un ensemble d'indicateurs mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale » (MARTORY, 2010, p. 20)

---

<sup>1</sup> BOUIN-X & SIMON. F-X, (2015), « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, édition DUNOD, Paris, Page 100

<sup>2</sup> COLIN Frédéric, (2020), « Gestion de ressources humaines dans la fonction publique », 4ème Edition, éd : GUALINO, Paris, p. 63.

<sup>3</sup> GERVAIS. M, (2005) : « contrôle de gestion », 8e édition, ECONOMICA, Paris, Page 635

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

« Le tableau de bord social est un outil de suivi et de pilotage de la performance sociale de l'entreprise. La formalisation d'un tableau de bord passe par la définition d'objectifs à atteindre, auxquels sont associés des facteurs clés de succès, mesurés par des indicateurs »<sup>1</sup>

« Le tableau de bord est un outil qui permet de suivre des prévisions à court et moyen terme pour atteindre un/des objectif(s) fixé(s) préalablement. Il comporte un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, choisis comme étant les principaux marqueurs pour mettre en place des actions »<sup>2</sup>

### 2.1.3. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de :<sup>3</sup>

- Réduire l'incertitude : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- Stabiliser l'information : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- Faciliter la communication : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- Maîtriser le risque : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision

---

<sup>1</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S et ROMARIC D, (2019), « DCG11 contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, p. 495.

<sup>2</sup> TAIEB J. P., 2020, p. 01

<sup>3</sup> FERNANDEZ. Alain, (2013), « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, Page 08

## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

### **2.1.4. Les clients des tableaux de bord :**

Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement).<sup>1</sup>

1-la direction générale.

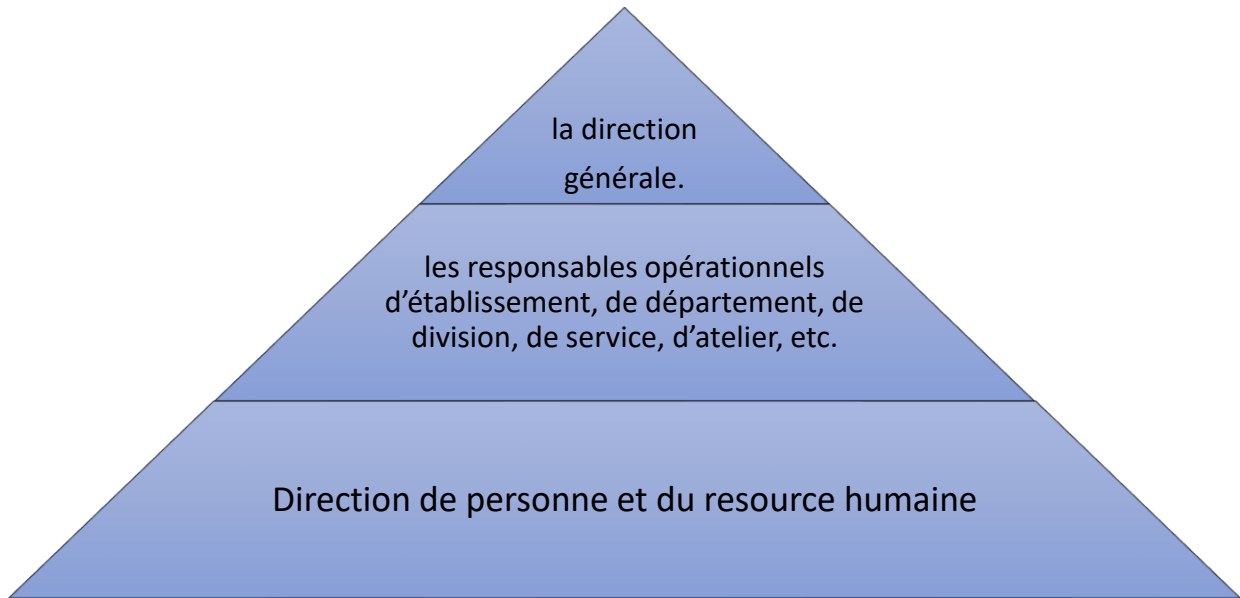
2-les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.

3- la direction des ressources humaine.

---

<sup>1</sup> Taieb. J-P, (2011), « les tableaux de bord de la gestion sociale », Ed, DUNOD, paris, 6ème édition, page 26-27.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH



**Figure 2 les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins.**

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

## 2.1.5. Les fonctions du Tableau de Bord :

Le tableau de bord peut être considéré comme un instrument à dimensions multiples qui remplissent plusieurs fonctions tel que : <sup>1</sup>

Un instrument de contrôle et de comparaison : Le TB est un outil de contrôle et de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau d'apprécier les résultats obtenus, ainsi transmettre ces derniers à leurs supérieurs. Ils permettent de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés et attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévus.

---

<sup>1</sup> SELMER Caroline, *op.cit.*, p. 119.



# **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

Un outil de pilotage et d'aide à la décision : Le TB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçus pour permettre au gestionnaire de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'il pilote et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

Un outil de communication : Le tableau de bord constitue un instrument privilégié de dialogue entre le subordonné et son supérieur hiérarchique. Le TB facilite la communication et l'échange entre les niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise et leur permet de partager leur perception et interprétation de la situation donnée avec les partenaires.

Un instrument mettant en évidence les Ecart significatifs : Le TB est un système d'alarme, qui peut faire ressortir les tendances et les écarts entre les prévisions et les réalisations pour une réaction rapide et efficace. Ainsi, se libérer de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances pour pouvoir cibler et réagir plus vite et au bon moment.

Un outil de mesure de la performance : Il permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif préétabli avec le moindre coût. Le tableau de bord permet de comparer les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges...) par rapport aux objectifs fixés au préalable et qui servent de référence aux gestionnaires. Être performant implique être à la fois efficace et efficient, donc la réalisation de l'objectif à moindre coût.

## **2.2. Objectifs d'un tableau de bord RH :**

Les objectifs du centre de services RH sont formulés selon 4 axes de performance<sup>7</sup> : opérationnelle, ressources humaines, client et économique.<sup>1</sup>

- Concernant la performance opérationnelle, dans cet axe l'objectif est de réduire les coûts de production de l'activité. Les indicateurs de mesure se basent sur le coût de traitement unitaire, le coût d'une réservation et le coût d'une journée d'évaluation d'un recrutement.

---

<sup>1</sup> SELMER Caroline, (2015) « Concevoir le Tableau de Bord », 4ème Edition, éd : DUNOD, Paris, p. 185.

## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

- Pour la performance de ressources humaines, les objectifs sont l'amélioration de l'engagement des salariés, réduction des risques psycho-sociaux et réduction des irritants des collaborateurs. Ces objectifs sont (notamment mesurés par le taux de poly-absentéisme, ainsi que le taux de réalisation des formations et des EIA (entretiens individuels annuels) /EP (entretiens professionnels).
- Pour la performance client, les objectifs sont l'augmentation de la satisfaction client, réduction des irritants des clients majeurs. Ainsi que, la satisfaction des attentes clients. Ces objectifs sont mesurés avec le taux de satisfaction des clients et le suivi de la qualité produite.
- Concernant la performance économique, l'objectif consiste à maintenir ou réduire les coûts de production en adaptant les moyens à l'évolution de besoins. Les indicateurs de mesure sont centrés sur le taux de réalisation du budget (effectif) et l'évolution de la masse salariale.

En tant, qu'outil de pilotage, le TB est le système d'information qui permet au décideur de :

- Piloter l'organisation
- Être informer
- Identifier les tendances, les évolutions,
- Mesurer l'atteinte des objectifs (prévisionnel/réel)
- Analyser les écarts (causes/effets)
- Communiquer avec l'ensemble de l'organisation
- Responsabiliser tous les acteurs sur la base d'objectifs clairs.
- Développer des axes de progrès et s'améliorer

### **2.2.1. Les instruments du tableau de bord RH :**

Le TB est un ensemble cohérent qui contient des informations collectées d'une manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes et les écarts, ratios, graphique, clignotants et commentaire, dont le but est d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision.

#### **2.2.1.1. Les valeurs brutes et les écarts :**

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, quant aux écarts sont un outil de pilotage qui représentant des données chiffres observées directement, sans mise en perspective, peuvent être calculés sur certaines valeurs pour constater et apprécier les dérives par rapport aux prévisions, seuls les écarts se rapprochant des points clés de l'activité doivent être retenus<sup>1</sup>

Exemple : le nombre total de jours d'absence enregistrés sur une année constitue une valeur brute

Cette donnée sert ensuite de base à des analyses approfondies notamment par le calcul d'écarts ou de ratios .

### 2.2.1.2 . Les ratios :

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation, le ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité<sup>2</sup>

### 2.2.1.3 Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante et nous permettent de visualiser rapidement les tendances et matérialiser des écarts.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> HALFAOUI M'heni, (2013), *Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion Sociale, Cas pratique : Entreprise SARL IFRI, Diplôme de Master en Sociologie (Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines), UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA, BEJALA*, p. 26.

<sup>2</sup> LOCHARD. Jean, (2008) « les ratios qui comptent », 2ème édition, édition d'organisation, Paris, p. 31.

<sup>3</sup> LEROY. M, (2001), « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, pp. 77-78.

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- Les courbes : permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance.
- Les histogrammes : sont plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- Le camembert : c'est le meilleur outil pour présenter les données relatives (pourcentages).

### 2.2.1.4. Les tableaux :

Afin de faciliter l'interprétation, les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Ces types d'instrument sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations.

### 2.2.1.5. Les clignotants :

« Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives »<sup>1</sup>

### 2.2.1.6. Les commentaires :

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision. Ils portent sur (les explications des écarts, les décisions prises par le responsable, questions sur les décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir, avancement des actions prises précisément ;

Les commentaires peuvent porter sur cinq rubriques :<sup>2</sup>

- ✓ Les explications des écarts
- ✓ Les décisions prises par le responsable
- ✓ Questions sur les décisions à prendre
- ✓ Justification des prévisions sur le mois à venir

---

<sup>1</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, (2010), « contrôle de gestion : Manuel et Application », Ed. DUNOD, Paris, p. 559.

<sup>2</sup> GERVAIS.M, (2009), « Contrôle de gestion », collection gestion, 7ème édition, economica, Paris, p. 622.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- ✓ Avancement des actions prises précisément

## 2.2.1.7. Les multimédias :

Images, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur <sup>1</sup>

Avantages des tableaux de bord sociaux en termes de productivité, attractivité des talents et image de marque :

Les tableaux de bord sociaux apportent de nombreux avantages, notamment en termes de Productivité, d'attractivité des talents, et d'image de marque. Selon (Becker et Huselid 1998), les entreprises qui adoptent des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) orientées vers le bien-être et le développement des employés constatent une augmentation de la productivité. Ces entreprises utilisent des tableaux de bord sociaux pour suivre les indicateurs clés liés à la satisfaction au travail et à la formation, permettant une meilleure prise de décision en matière de gestion des talents. Enfin, l'image de marque des entreprises est significativement influencée par leurs pratiques sociales. (Porter et Kramer 2006) affirment que les entreprises qui s'engagent dans des initiatives de RSE et qui communiquent ces engagements à travers des tableaux de bord sociaux bénéficient d'une réputation positive, ce qui peut se traduire par une fidélisation accrue des clients et une préférence des consommateurs pour leurs produits ou services.

## 2.2 Différences entre tableau de bord social et autres outils RH

**Objectif spécifique :**

**Tableau de bord social :** Outil de pilotage stratégique, il agrège des indicateurs clés (KPI) liés à la gestion des ressources humaines (absentéisme, turnover, masse salariale, etc.) pour fournir une

---

<sup>1</sup> Ibid., p622.

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

vision synthétique et faciliter la prise de décision. Il est centré sur le suivi et l'analyse des données RH.

**Autres outils RH** : Incluent des logiciels de gestion RH (SIRH, ATS, outils de paie, gestion des talents) qui automatisent des processus opérationnels comme le recrutement, la formation, la gestion administrative ou l'évaluation des performances.

### Portée et fonctionnalité :

- **Tableau de bord social** : Axé sur la visualisation et l'analyse des données pour les décideurs (DRH, direction générale). Exemple : taux de satisfaction des employés, coûts de formation.
- **Autres outils RH** : Plus larges, ils couvrent des tâches opérationnelles (ex. : gestion des congés, planification des horaires) ou spécifiques (ex. : outils de recrutement comme Workable ou de formation comme LMS).

### Utilisation des données :

- **Tableau de bord social** : Utilise des données agrégées pour identifier des tendances et orienter la stratégie RH.
- **Autres outils RH** : Gèrent des données individuelles ou opérationnelles pour des actions quotidiennes (ex. : dossiers employés, contrats).

### Public cible :

- **Tableau de bord social** : Principalement destiné aux managers et dirigeants pour une vue d'ensemble.

## **Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH**

- **Autres outils RH** : Utilisés par les opérationnels RH, les employés ou les managers pour des tâches spécifiques.

---

## Section 3 : Indicateurs et méthodes d'évaluation de la performance sociale

---

### 3.1. Catégories d'indicateurs

#### 3.1.1. Définition d'indicateur

Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/ réponse une action ou réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. Il ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel.<sup>1</sup>

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>2</sup>

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». <sup>3</sup>

L'indicateur social « est défini à partir d'une donnée de base qu'est l'information sociale, mais pour qu'il puisse constituer valablement l'unité d'œuvre du tableau de bord, il convient d'enrichir cette information sociale pour la rendre plus significatif »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ.A, (2007) *les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles, 3eme éd, Paris, p 260

<sup>2</sup> LANGLOIS. G, BRINGER. M, & BOUNNIER. C, 2010, p. 547.

<sup>3</sup> ALAZARD.C, SEPARI.Sabine, 2007

<sup>4</sup> TAIEB J-P, (2004) « *les tableaux de bord de la gestion sociale* », Dunod, 4 émet éd, Paris, p35



# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

## 3.2. Les critères de qualité d'un indicateur :

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être :<sup>1</sup>

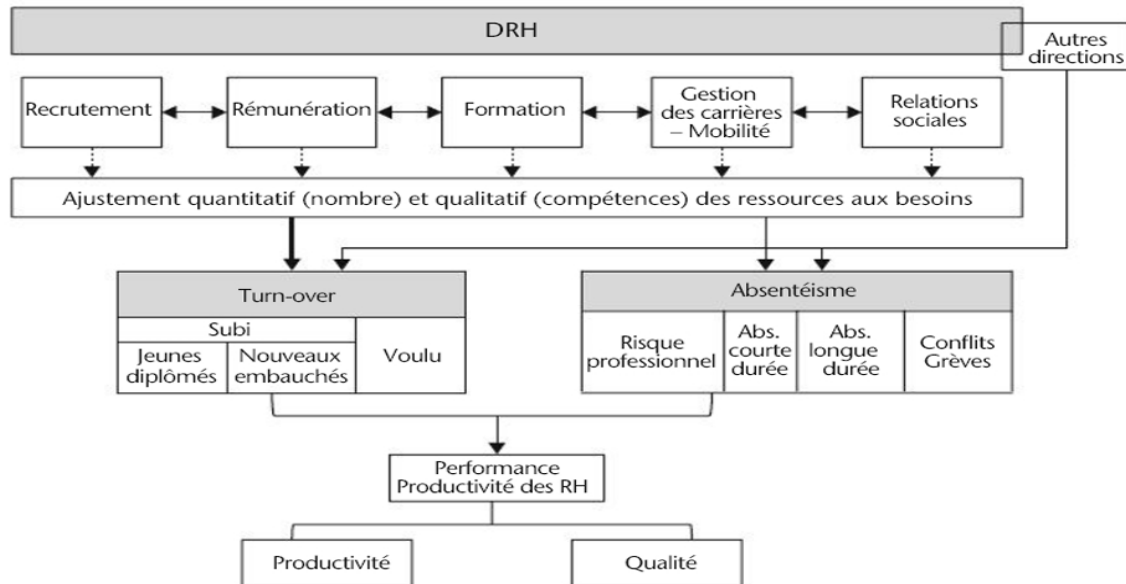
- Clairs et simples : à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- Pertinents : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- Prospectifs : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- Accessibles : l'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à (2009) à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- Être claire et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
- Personnalisés et motivants : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;
- Cohérents entre eux : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;
- Ponctuels : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise. Il faut respecter les critères de qualité des indicateurs et fixer leurs périodicités est indispensable pour l'entreprise et les finalités pour lesquelles ces indicateurs sont utilisés.

---

<sup>1</sup> M. GÉRAIS, (2009), « Contrôle de gestion », collection gestion, 7<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p618.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

Figure 3 Chaine de causalité des indicateurs de performance RH



Source : Taieb, 2016, p. 153

## 3.2.1. Les trois rôles d'un indicateur social :

Les trois rôles d'un indicateur social sont résumés comme suit (TAIEB.J-P, 2011) :

- Informer Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.
- Diagnostiquer Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.
- Prévoir Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

## 3.2.2. Les principaux indicateurs sociaux

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

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

**Tableau 3 : Les indicateurs structurels**

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

### 3.2.2.1. Les indicateurs de recrutement :

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

### 3.2.2.2. Les indicateurs de formation :

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

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

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- **Contrôle de la politique de rémunération**

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

- **Contrôle de la masse salariale**

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

- **Contrôle du système paie**

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

### 3.2.2.3. Les indicateurs du climat social :

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

### 3.2.2.4. Les indicateurs de conflictualité

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

**Tableau 4 Les principaux indicateurs en GRH**

| Les indicateurs                | Mode de calcul  | Signification  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Indicateurs de mobilité</b> |   |  |
| <b>Taux d'entrée</b>           | $\frac{\text{Nombre d'entrées}}{\text{Nombre d'agents}}$    | Permet de mesurer l'attractivité de l'organisation       |
| <b>Taux de sortie</b>          | $\frac{\text{Nombre de sorties}}{\text{Nombre d'agents}}$   | Indique la dynamique de départs volontaire ou non.       |
| <b>Ratio de remplacement</b>   | $\frac{\text{Nombre d'arrivées}}{\text{Nombre de départs}}$ | Evalue si les départs sont composés par des recrutements |

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Turn over</b>                             | <u>Entrées + sorties</u><br><br>Effectif   | Mesure la rotation du personnel. Un taux élevé signaler un manque de fidélisation ou une instabilité RH  |
| <b>Les indicateurs d'intégration</b>         |  |  |
| <b>Taux des départs</b>                      | Nombre de départs sur<br><u>L'année</u><br>Nombre moyen d'agents                         | Permet d'évaluer la stabilité du personnel sur une année.  |
| <b>Taux des départs volontaires</b>          | Nombre de démissions,<br>mutations,<br><br>Détachements sur l'année<br>Nombre de départs | Met en lumière les départs choisis utiles pour identifier éventuels problèmes internes   |
| <b>Taux des prorogations de stage</b>        | Nombre des prorogations de<br><u>Stage</u><br>Total des mises en stage                   | Indique des difficultés d'intégration ou dévaluation des agents en période d'essai ou de stage   |
| <b>Indicateurs liés à l'emploi</b>           |  |  |
| <b>Taux d'ancienneté dans l'organisation</b> | Nombre d'agents ayant moins<br><u>De x ans dans la collectivité</u><br>Effectif moyen    | Lorsque x = 5 ans un ratio normal doit être compris entre 0.1 et 0.2. En dessous de 0.1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer. |
| <b>Taux de fréquence des accidents</b>       | Nombre d'accidents de travail<br><br>Avec arrêt x 10 6                                   | Ce taux s'exprime pour un million d'heures travaillées.  |

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Du travail</b>  |  |   |
|  | Nombre d'heures travaillées  |   |
| <b>Taux de gravité des accidents du travail</b>          | $\frac{\text{Nombre de jours d'arrêt de travail} \times 10^3}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$                               | Ce taux s'exprime pour un millier d'heures travaillées.   |
| <b>Les indicateurs liés au risque maladie :</b>          |  |   |
| <b>Taux d'absentéisme maladie</b>                        | $\frac{\text{Nombre de jours d'absence en jours ouvrés} \times 10^3}{\text{Nombre d'agents De l'effectif}}$                      | Permet de suivre l'impact de la maladie sur la disponibilité des effectifs.                                     |
| <b>Taux d'absentéisme maladie de courte durée</b>        | $\frac{\text{Nombre d'arrêts maladie De moins de 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$                                      | Utile pour détecter des signes de mal être ou de surcharge de travail ponctuelle                                |
| <b>Les indicateurs de la formation professionnelle :</b> |  |   |
| <b>Taux de départ en formation Par catégorie</b>         | $\frac{\text{Nombre d'agents par catégorie partis en formation En cours d'année}}{\text{Effectif de la catégorie Hiérarchique}}$ | Mesure l'accès à la formation par catégorie hiérarchique révélant la politique de développement des compétences |
| <b>Taux de participation à la formation</b>              | $\frac{\text{Montant des dépenses Consacrées à la formation}}{\text{Masse salariale}}$   | (L'indicateur peut se calculer en incluant la cotisation CNFPT et les coûts des organismes extérieurs)          |
| <b>Taux de formation par métier</b>                      | $\frac{\text{Nombre de jours formation Par métier}}{\text{Nombre d'agents occupant Ce métier}}$                                  |   |
| <b>Indicateurs démographiques</b>                        |  |   |
| <b>Âge moyen</b>   | $\frac{\text{Somme des âges}}{\text{Effectif total}}$  | Donne une image de la jeunesse ou de la séniorité de la population RH   |

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Ancienneté</b>   | <i>Somme des anciennetés</i><br><i>Des agents</i><br><i>Effectif total</i>  | Révèle l'expérience et la fidélité du personnel.  |
| <b>Âge :</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents de plus de 55ans /effectif total</li> <li>• Agents de 45 ans et plus/effectif total</li> <li>• Agents de 25 à 49 ans/effectif total</li> <li>• Agents de moins de 35</li> </ul> | Permet d'anticiper les départs à la retraite, le besoin de renouvellement ou les déséquilibres générationnels |
|   | Ans/effectif total<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents de moins de 25 ans/effectif total</li> </ul>  |   |
| <b>Les indicateurs liés aux rémunérations</b>                 |   |   |
| <b>Masse salariale</b>  | <i>Frais de personnel</i><br><i>Effectif</i><br><i>Et</i><br><i>Frais de personnel</i> <i>Budget</i><br><i>de fonctionnement</i>  | Représente le cout global du personnel. Sert à mesurer la charge RH sur les finances.                         |
| <b>La disparité des salaires entre différentes catégories</b> | <i>Des salaires des 10 % les</i><br><i>Plus élevés</i> <i>Des</i><br><i>salaires des 10 % les plus bas</i>  | Evalue l'équidité salariale. Un écart trop important peut engendrer une masse sociale ou une démotivation     |

**Source :** Fontaine C-G, Lambeaux A, « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection de CIG petite couronne, p23-25.

### 3.2.3. La périodicité d'indicateur :

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

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d’analyses et aux possibilités d’actions du gestionnaire. Elle doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l’action du dirigeant concerné »<sup>1</sup>

### 3.2.4. Les finalités d’un indicateur :

Les indicateurs RH communiqués et suivis par les entités opérationnelles poursuivent cinq finalités « évaluer l’efficacité des outils et des actions RH locales, vérifier leur cohérence avec les objectifs opérationnels (ceux de l’activité considérée) et stratégiques (ceux de l’entreprise), anticiper les conséquences des évolutions techniques, sociales et légales sur le fonctionnement du service, donner au manager une vision globale de la gestion de ses ressources humaines, des résultats obtenus et des besoins individuels et collectifs à court, moyen et long terme, permettre à la fonction RH de progresser en optimisant ses processus et ses outils ».<sup>2</sup>

Pour l’élaboration d’un indicateur de qualité, plusieurs auteurs ont pu proposer des processus. Selon Fontaine C (2004), ce processus peut suivre 3 étapes, renvoie à la définition, la deuxième a durée, et la troisième étape, elle concerne la mise en place d’indicateur. Le tableau suivant résume le processus de l’élaboration d’un indicateur de qualité

**Tableau 5 Processus d’élaboration d’un indicateur**

| Etape01                                     | Etape02   | Etape03                               |
|---|---|---------------------------------------|
| <b>Définir le périmètre de l’indicateur</b> | Définir la durée de l’action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés | Définir qui met en place l’indicateur |
| <b>Quel en est précisément l’objet ?</b>    | -Sur quelle durée doit porter l’observation ?   | -DRH si l’objet porte sur             |

---

<sup>1</sup> GERVAIS. M, *op.cit.*, p 618.

<sup>2</sup> JOELLE Imbert, *op cit.* P119.



## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

|  |  |   |
|--|--|---|
| Que cherche-t-on à mesurer ?   |  | DRH et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur. |
| -L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ? |  |   |
| Quelle est la population concernée ?   |  |   |
| Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?  |  |   |

**Source :** Fontaine C, « bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage des ressources humaines », collection de CIG petite couronne, p11.

### 3.3. L'évaluation de la performance sociale :

#### Définitions de la performance :

Selon Bessire (1999) la performance dans toutes ses définitions converge vers quatre points à savoir : premièrement, la performance est souvent utilisée dans un contexte d'évaluation, elle est étroitement liée à la valeur. Cette valeur qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat. Deuxièmement, la performance dispose de plusieurs dimensions qui varient selon les auteurs. Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. La cohérence signifie que les décisions prises sont logiques entre elles et suivent une échelle de préférence tandis que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention et tantôt elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. De manière générale, la performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, rationnelle et subjective de toute évaluation valide. Quatrièmement, la performance est un concept subjectif. (Issor, 2017, pp. 96-97)<sup>01</sup>, La performance c'est aussi : « la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui implique l'existence d'un référent en mettant en exergue ses deux

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

caractéristiques : elle est multidimensionnelle et subjective puisqu'elle quantifie et compare le résultat : la réalité, par rapport à un souhait »<sup>1</sup>

Selon Marchesnay : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »<sup>2</sup>

Le Maitre-assistant B. SOGOBOSSI, (2010), dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suit : « La Performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions ».

FERNANDEZ, (2013), répond au questionnement de la définition de la performance par la figure suivante :

### Figure 4 : Définition de la performance.

---

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

<sup>2</sup> MARCHESNAY. M, 1991, p. 38

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH



Source : FERNANDEZ, 2013

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

### 3.3.1. La performance sociale

La performance sociale « c'est la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » (Sutter, 2011). Elle concerne le capital humain. En effet, les salariés d'une entreprise socialement performante sont motivés, compétents et fidèles. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio & Sutter, 2013).

Pour Morin et al (1996), la performance sociale est mesurée par la mobilisation des salariés (taux de roulement, taux d'absentéisme), le climat de travail (taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviants, nombre de jours perdus suite un arrêt de travail, qualité des relations de travail), le rendement des salariés (chiffre d'affaires par salarié, bénéfice avant impôt par salarié), et le développement des salariés (excédent du taux masse salariale consacrée à la formation, effort de formation, mobilisation interne des salariés).

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

« La performance sociale des entreprises est une notion globale qui a émergé dans le but d’englober les concepts de responsabilités sociales, de réactivité sociale, et de programmes développés pour améliorer le bien-être de la société. »<sup>1</sup>

D’après ces auteurs, on peut comprendre que la performance c’est le fait d’atteindre d’une manière pertinente l’objectif fixé, et qu’il s’agit d’une combinaison entre l’efficacité et l’efficience. D’une manière brève nous pouvons récapituler l’efficacité dans la formule suivante :

**PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE+ PERTINENCE**

**L’efficacité** : « Une entreprise est efficace lorsqu’elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie »<sup>2</sup> (BURLAUD. A & all, 2009, p. 28).

**Efficacites= Resultats atteints /objectifs visés**

**L’efficience** :

Selon B. DORIATH : « l’efficience maximise la quantité obtenue à partir d’une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée » (DORIATH. B, Contrôle de gestion, 2005, p. 126).

**Efficiences : Objectifs visés / moyens mise en ouvre**

**La pertinence** :

C’est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l’objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d’affaires l’année prochaine, elle doit s’interroger sur les moyens mis en œuvre.

---

<sup>1</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, *op. Cit*, p152

<sup>2</sup> BURLAUD. A & all, 2009, p. 28.

# Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

## 3.3.2. L'évaluation de la performance sociale :

L'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance de l'activité. Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions. La prise en compte de la performance sociale s'impose, peu à peu, à l'ensemble des acteurs comme le véritable gage de qualité d'un secteur qui se veut socialement responsable et capable de répondre aux enjeux de la lutte contre la pauvreté. L'évaluation de la performance permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences et permet <sup>1</sup>à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations...).

L'évaluation de la performance permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences et permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations...). L'entreprise constitue un système au sein duquel les dimensions humaine, économique, commerciale, financière et technologique sont en constante interférence. Elle nécessite la définition et la mise en œuvre d'une politique sociale qui soit portée par le comité de direction tout entier et non par le seul DRH. Cette politique, enfin doit valoriser le rôle social de l'encadrement. C'est là que se révèlent utiles les indicateurs de climat social éventuellement rassemblés dans « un tableau de bord ». Certain de ces indicateurs statistiques sont des classiques. Il s'agit notamment des ratios qui portent sur :

- L'évolution de l'absentéisme
- Les démissions
- L'évolution des petits accidents du travail

---

<sup>1</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, *op. Cit*, p154

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

- L'évolution de la productivité et, surtout, de la qualité (progression des malfaçons tenant à l'intervention humaine).<sup>1</sup>

### Conclusion de section :

Le tableau de bord social a une grande importance dans le pilotage des ressources humaines en facilitant la prise de décision et en mesurant la performance de ces dernières, selon chaque département ou structure selon la volonté de l'utilisateur de cet outil, qu'il soit Directeur des Ressources Humaines ou supérieur dans la structure organisationnelle. À la fin de ce travail théorique, nous essaierons d'appliquer toutes les connaissances acquises de nos recherches dans le terrain et de les comparer avec les données que l'entreprise nous fournira.

### Conclusion de chapitre :

À l'issue de ce chapitre théorique, il apparaît clairement que le **tableau de bord social** s'impose comme un **outil stratégique de pilotage**, capable de transformer la fonction RH en un véritable levier de performance globale.

Dans une première étape, nous avons mis en lumière les **fondements du contrôle de gestion sociale**, en insistant sur son rôle d'interface entre la logique économique et la réalité sociale. En tant que système d'aide à la décision, il permet de piloter la dimension humaine de l'entreprise avec rigueur, en intégrant à la fois les **coûts**, les **performances**, et les **enjeux humains**. Le contrôleur de gestion sociale joue ainsi un rôle central dans la **maîtrise des équilibres socio-économiques**, à la fois sur le plan stratégique et opérationnel.

Nous avons ensuite exploré la **notion et l'évolution du tableau de bord RH**, outil d'aide à la décision devenu incontournable dans un contexte de complexité croissante. Le TBS permet non seulement de **structurer l'information sociale**, mais aussi de faciliter la **prise de décision**, le

---

<sup>1</sup> SIDI AHMED ELBAQQALY, *op. Cit*, p155

## Chapitre 1 : Le tableau de bord social – Fondements et enjeux pour le pilotage de la fonction RH

**dialogue hiérarchique**, et la **réactivité managériale**. Il joue un rôle **multidimensionnel** : outil de communication, de contrôle, de prévision et de mesure de la performance sociale. À travers ses objectifs multiples – opérationnels, économiques, humains et stratégiques – il participe à **l'alignement des pratiques RH avec les orientations globales de l'entreprise**.

Enfin, la troisième section nous a permis de détailler les **indicateurs sociaux**, véritables instruments de pilotage au cœur du tableau de bord. Leur qualité, leur pertinence, leur lisibilité et leur capacité à informer, diagnostiquer et prévoir, conditionnent l'efficacité de tout dispositif de pilotage RH. Qu'ils soient liés aux effectifs, à la masse salariale, à la formation, à l'absentéisme, au turnover ou encore au climat social, ces indicateurs permettent d'avoir une **vision dynamique et fiable** de la situation sociale de l'entreprise.

En somme, ce chapitre théorique a démontré que le tableau de bord social n'est pas un simple outil de reporting. Il est un **véritable levier de gouvernance RH**, un **système intelligent d'aide à la décision**, qui permet à l'entreprise **d'anticiper les risques, d'orienter les actions et d'accompagner le changement**, dans une logique de performance durable, alliant **économie et humanité**.

## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**



---

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

---

#### **2.1. Définition et histoire du groupe CEVITAL :**

CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias...

Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse

#### **- Etapes historiques du groupe :**

Le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques :

**-1975** → lancements dans la construction métallique ;

**-1985** → création de métalor (sidérurgie) ;

**-1991** → création du quotidien d'information liberté ;

**-1997** → création de Hyundai Motors Algérie ;

**-1998** → création de Cevital SPA industrie agroalimentaire ;

**-2006** → création de Numidis –UNO ;

**-2007** → création du groupe Samha-production et distribution Samsung, création MFG (verre plat) ;

**-2008** → Nolis, transport maritime, commercialisation du verre plat en Europe, création de Numilog

**-2010** → démarrage de l'activité sucre export ;

## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

-2013 → reprise d'Allas (Espagne) et OXXO (France) ;

-2014 → rachat de Fagor Brandt.

### **2.1.1. La direction du groupe CEVITAL :**

- Issad Rebrab, fondateur du Groupe Cevital, incarne la devise "Voir grand, commencer petit et aller vite". Né en 1944, il débute son parcours entrepreneurial en créant son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dans diverses industries, notamment la métallurgie et la sidérurgie. Sous sa direction, le Groupe Cevital s'est développé avec 26 filiales dans des secteurs variés tels que l'industrie, l'agro-alimentaire et la grande distribution. Il a étendu ses activités à l'international, notamment en Europe et en Afrique, acquérant des entreprises telles que Oxxo, Brandt France et Luccuni. Impliquant ses 5 enfants dans la gestion du groupe, Il a ouvert le conseil d'administration à des membres indépendants pour soutenir la croissance et assurer la pérennité de l'entreprise. Reconnu pour sa vision ambitieuse, il aspire à transformer l'Algérie en une économie exportatrice et émergente, contribuant ainsi à la croissance mondiale et à l'essor de nouvelles nations industrialisées.

### **Valeurs du groupe – IRIS-**

- **Intégrité** : Agir avec éthique, transparence et courage, en rejetant toute forme de corruption.
- **Respect** : Valoriser l'écoute, le respect des personnes, des règles et de l'environnement.
- **Initiative** : Encourager l'innovation, l'anticipation et l'amélioration continue des processus.
- **Solidarité** : Favoriser l'entraide, le travail d'équipe et le partage des connaissances.

#### **- Gouvernance du groupe :**

Le **Groupe CEVITAL** s'inscrit dans une démarche de croissance durable et de gouvernance transparente, inspirée des grandes entreprises internationales. Grâce à son rôle de pionnier dans le secteur industriel et économique, le **Groupe Cevital** a reçu plusieurs reconnaissances et distinctions à l'échelle internationale, et notamment à travers son fondateur, élu **CEO de l'année à l'Africa CEO Forum en 2015**. Fidèle à son ambition d'innovation et de contribution au développement économique, le **Groupe Cevital**

## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

continue d'investir dans des projets d'envergure, renforçant ainsi son positionnement en Algérie et à l'international.

### **2.1.2. La stratégie de développement :**

CEVITAL, fondée sur l'ambition de devenir un acteur mondial compétitif axé sur l'exportation et l'international, possède des unités de production de pointe et mise sur la compétitivité en termes de prix, de qualité, de logistique et d'innovation. La R&D et la formation des collaborateurs sont essentielles pour soutenir cette dynamique industrielle, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne. Issad Rebrab, fondateur, attribue le succès du groupe à plusieurs facteurs clés, notamment le réinvestissement dans des secteurs à forte valeur ajoutée, l'adoption des technologies de pointe, l'attention portée aux talents et à la formation, l'esprit d'entreprise, l'innovation, la recherche de l'excellence, et l'engagement envers l'économie nationale.<sup>1</sup>

Selon le fondateur du groupe CEVITAL, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise
- Le sens de l'innovation
- La recherche de l'excellence

---

<sup>1</sup> Cevital, 2024. <https://www.cevital.com/automotive-et-services/> Consulté Le 20/04/2025

## Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

### 2.1.3. Les implantations de CEVITAL :

Le Groupe cevital poursuit une stratégie ambitieuse d'acquisition internationale pour stimuler sa croissance. Cette approche vise à accroître sa taille et à rivaliser avec les grandes entreprises mondiales. CEVITAL mise sur des projets stratégiques en Europe et au Brésil, alignés avec ses activités en Algérie, et cherche à acquérir des technologies, des brevets et des réseaux de distribution internationaux pour soutenir ses exportations. En France, en Espagne et en Italie, le groupe promeut une approche gagnant/gagnant grâce à la co-localisation, préservant les activités rentables tout en créant de nouvelles opportunités en Algérie. Des exemples incluent Brandt, présent en France, en Espagne, en Asie, en Malaisie, au Maroc et en Algérie, ainsi que OXXO Évolution à Cluny (France), Alas Iberia en Espagne et Aferpi / Lucchini en Italie.

**Figure 5 : Les implantations de l'entreprise CEVITAL**



Source : 2024.nos implantations. <https://www.cevital.com/automotive-et-services/> Consulté le 15/04/2025

### **1. Les objectifs :**

Comme toute entreprise, CEVITAL se fixe des objectifs auxquels elle doit arriver, et parmi lesquels :

- Vendre et avoir une grande part de marché,
- Satisfaction de la clientèle,
- Accompagner les leaders de la distribution sur le marché européen dans le développement de leurs produits MDD notamment sucre et huile en assurant : compétitivité, qualité, innovation, courage, solidarité, citoyenneté et respect

### **1. Analyse de l'activité :**

#### **- Positions fortes en Algérie :**

- Numéro 1 dans le sucre avec 90% de part de marché,
- Numéro 1 dans les huiles alimentaires avec 62% de part de marché,
- Numéro 1 dans le verre plat avec 85% de part de marché,
- Numéro 1 dans la distribution alimentaire,
- Numéro 1 en lave-linge et Numéro 2 en réfrigérateur et climatisation,
- Numéro 4 dans la distribution automobile

#### **Profile économique et stratégique du groupe Cevital :**

- 1<sup>er</sup> groupe employeur privé en Algérie
- 1<sup>er</sup> groupe exportateur hors hydrocarbure
- 30% de croissance annuelle moyenne
- 1<sup>er</sup> groupe contributeur privé au budget de l'État

---

<sup>1</sup> 2024.nos implantations. <https://www.cevital.com/automotive-et-services/> Consulté le 15/04/2025

## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

- 1<sup>er</sup> groupe agro-industriel en Afrique (1<sup>er</sup> groupe privé algérien, 26 filiales sur 3 continents, 4 Mds \$ de chiffre d'affaires, 18 000 employés)

### **Activités et Filiales :**

Le pôle Agro-Industrie et Distribution de Cevital, créé en 2015, englobe diverses activités allant de la distribution alimentaire et non alimentaire à la production agricole et à la gestion de centres commerciaux. En 2016, il s'est étendu pour inclure les activités "Food", notamment la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales et de chaux via Cervical Agro-industrie à Bejaia, en Algérie. Cette filiale, leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, exporte ses produits vers plus de 40 pays, bénéficiant de la plus grande raffinerie de sucre au monde et de la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique au sein du complexe de Bejaia.

- **Chiffres clés** : plus de 1 500 000 tonnes de sucre exportées dans plus de 40 pays depuis 2010 par la filiale Cevital Agro-industrie, et plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO, une filiale de NUMIDIS.
- **Les filiales (AGRO-INDUSTRIE ET DISTRIBUTION) :**



### **- Automotive, Immobilier Et Services :**

Le pôle Automotive, Immobilier et Services de Cevital, créé en 2012, regroupe 6 filiales actives et 2 en projet. Il opère dans les secteurs de l'automobile, de l'immobilier, de la location de voitures et de l'affichage publicitaire. Parmi ses activités automobiles, on trouve la représentation de marques telles que Hyundai, Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional, ainsi que la distribution d'engins

## Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

de travaux publics. Dans les services, il se spécialise dans la promotion immobilière, la logistique, le transport et la production de médias d'affichage grand format. Deux projets de filiales sont en cours pour le montage de camions et véhicules automobiles, ainsi que pour la distribution de véhicules lourds et légers



### - Industrie :

Le pôle Industrie de Cevital, créé en 2014 suite à une réorganisation, supervise 12 filiales réparties dans différentes unités opérationnelles. Il englobe des activités telles que l'électroménager avec le groupe Brandt, les fenêtres et fermetures avec la marque Oxxo, la production de verre via la filiale MFG, la construction, et la logistique avec NUMILOG. Cette diversification reflète l'engagement de Cevital dans plusieurs secteurs clés et sa présence sur plusieurs marchés internationaux.

### - Les filiales (industrie) :



## Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

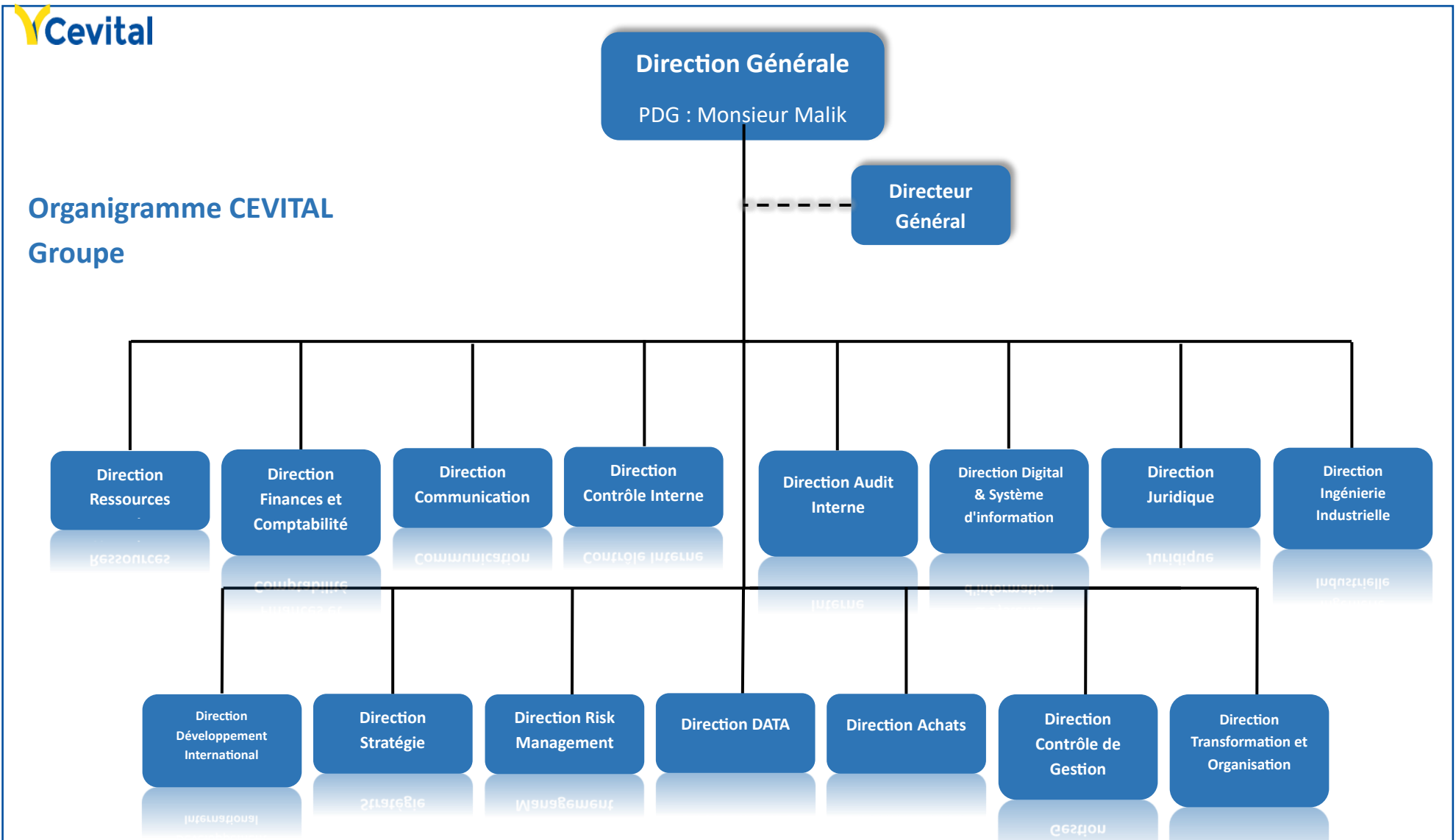


Figure 6: l'organigramme de l'entreprise Cevital-siège social



## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

### **- Missions et Organisation :**

L'organisation et la mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 15 directions :

- 1-La direction marketing
- 2-La direction des ventes et commerciale
- 3-la direction des finances et comptabilité
- 4-La direction industrielle
- 5-La direction approvisionnement
- 6- La direction logistique
- 7-La direction des silos
- 8-La direction des boissons
- 9-La direction corps gras
- 10-La direction pole sucre
- 11-La direction énergie et utilités
- 12- La direction maintenance et travaux neufs
- 13-La direction système d'information

## **Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

### **2.3. Présentation de la fonction Rh de l'entreprise**

- **La Direction Des Ressources Humaines** : définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food.
- Pilote les activités du social, assure le recrutement (identification des besoins, sélection des candidatures, intégration)
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Formation : identifier des compétences à développer élaboration de plans de formation
- Climat social : gestion des conflits, relations avec les partenaires sociaux, enquêtes de satisfaction
- Elle gère la gestion de la performance et des rémunérations, elle forme le personnel, assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires comme elle participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

## Chapitre 2 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

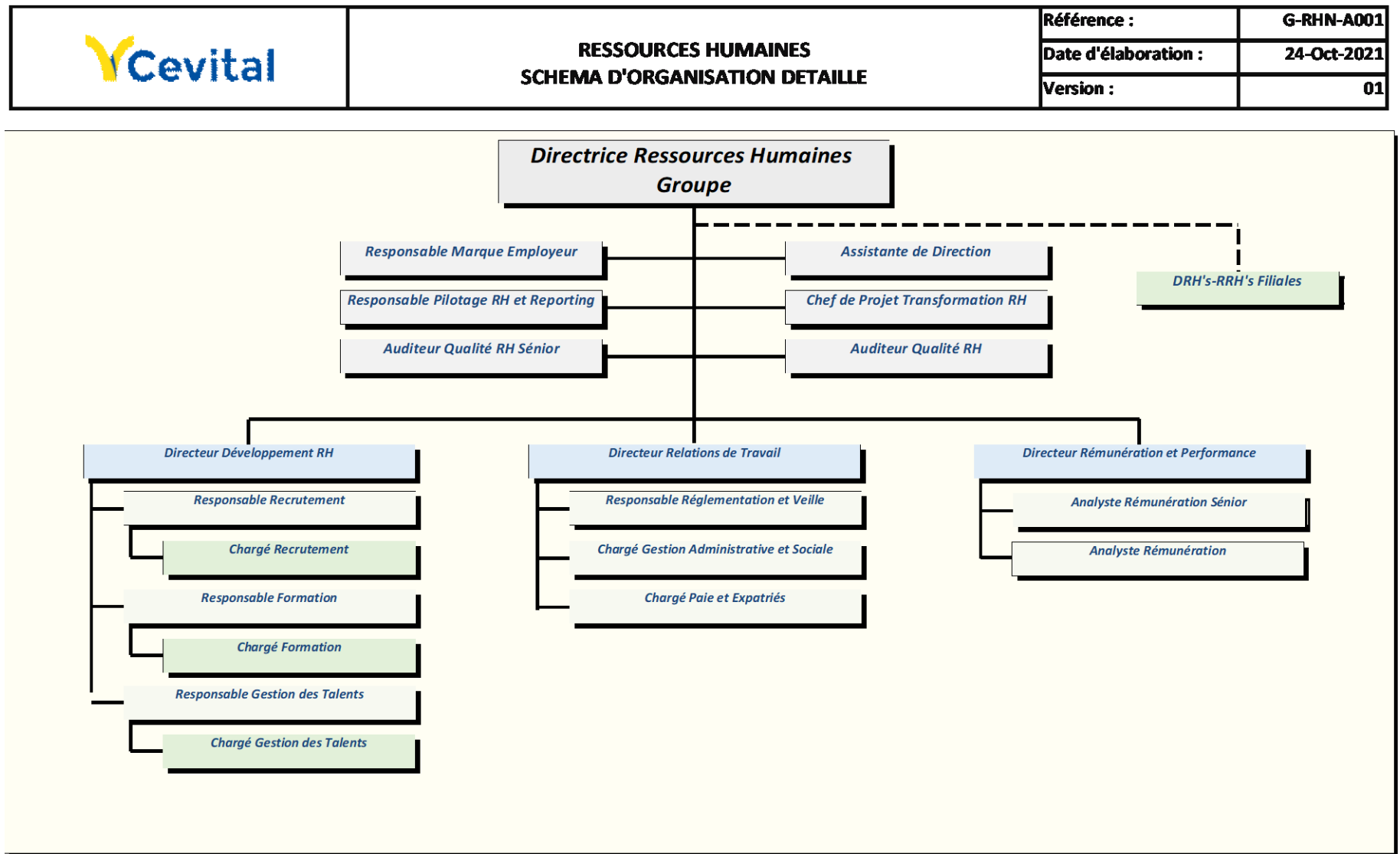


Figure 7 R ressources Humaines Schéma D'organisation détaillé

Source : document interne.

---

## **Section 02 : Analyse et interprétation des indicateurs**

---

Le tableau de bord social représente un levier stratégique pour la DRH de CEVITAL. En fournissant des indicateurs clairs et pertinents, il permet une gestion proactive des ressources humaines, favorise la performance sociale et participe à la compétitivité globale du groupe. Même en l'absence de données confidentielles, une approche qualitative et théorique basée sur des standards reconnus permet de construire une analyse pertinente.

### **2.1. Importance du tableau de bord social pour CEVITAL**

CEVITAL, en tant que groupe industriel diversifié, a besoin d'un tableau de bord social pour :

- Suivre régulièrement les conditions de travail et la performance des RH
- Prévenir les risques sociaux (absentéisme, accidents...)
- Maîtriser les coûts liés au personnel
- Améliorer le climat social et la communication interne
- Respecter les engagements de la RSE et assurer une gouvernance sociale efficace

### **2.2. Rôle du tableau de bord social pour la DRH**

Pour la fonction RH, le tableau de bord social joue un triple rôle stratégique : outil de suivi, outil d'alerte et outil d'aide à la décision. Chez Cevital, il permet de consolider les données sociales, de détecter les dysfonctionnements, et de proposer des actions correctives. Il permet de :

- Visualiser l'état des effectifs et leur évolution
- Évaluer l'impact des politiques RH (formation, recrutement, mobilité)
- Identifier les écarts par rapport aux objectifs sociaux
- Justifier les choix et les investissements RH auprès de la direction générale
- Promouvoir une gestion stratégique du capital humain

### **2.3. Présentation des indicateurs du tableau de bord social du CEVITAL**

**Masse salariale :**

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

- **Définition** : La masse salariale est la somme des **rémunérations brutes** versées par l'entreprise à l'ensemble de ses salariés sur une période donnée. Elle inclut : salaires fixes, variables (primes, heures supp), cotisations sociales à la charge de l'employeur.

- **Utilité** :

- Suivre le **poids du coût du personnel** dans la performance de l'entreprise.
- Identifier les dérives salariales, besoins d'ajustement ou d'investissement.
- Comparer les **charges RH par filiale**, métier, ou période.
- Optimiser la gestion budgétaire et l'équité salariale.

### Taux d'absentéisme

- **Définition** : Mesure la proportion des heures de travail perdues en raison des absences (autorisées, irrégulières, maladies, maternité, accidents du travail, congés sans solde, suspensions, etc.) par rapport au total des heures théoriques.

- **Utilité** : Indique la disponibilité de la main-d'œuvre et les pertes potentielles de productivité. Un taux élevé peut signaler des problèmes d'engagement, de santé ou de conditions de travail.

- **Formule** : 
$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Jours d'absence (hors congés payés)}}{\text{Jour du travail prévu}}$$

.

### Taux de turnover

- **Définition** : Mesure le taux de départ des employés (démissions, licenciements, retraites) par rapport à l'effectif moyen.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

- **Utilité** : Reflète la rétention des employés et la stabilité organisationnelle. Un turnover élevé peut indiquer un mécontentement, une mauvaise gestion ou un marché du travail concurrentiel.

• **Formule : Turnover Rate** = 
$$\frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif Moyen}} \times 100$$

### · Recrutement

- **Définition** : Suit le nombre de nouvelles embauches (contrats à durée indéterminée [CDI] et déterminée [CDD]) sur une période.
- **Formule** : Comptage simple des nouvelles embauches par période.
- **Utilité** : Indique la croissance ou les besoins de remplacement de la main-d'œuvre. Un recrutement élevé peut refléter une expansion ou un turnover important.

### · Types de contrats (CDD vs CDI)

- **Définition** : Compare la proportion des contrats temporaires (CDD) par rapport aux contrats permanents (CDI).
- **Formule** :
- **Utilité** : Reflète la stabilité de l'emploi et la stratégie organisationnelle. Une forte proportion de CDD peut indiquer un besoin de flexibilité ou des économies, tandis que le CDI suggère un engagement à long terme.

### · Pyramide des âges et ancienneté

- **Définition** : Visualise la répartition des employés par âge et ancienneté pour comprendre la démographie et les niveaux d'expérience.
- **Formule** : Distribution de fréquence des employés par tranches d'âge et d'ancienneté.
- **Taux d'ancienneté** = nombre d'agent ayant moins de 05 ans / Effectif total
- **Utilité** : Aide à évaluer la diversité de la main-d'œuvre, la planification de la succession et les risques de départ à la retraite. Une pyramide déséquilibrée peut indiquer des besoins futurs en recrutement ou formation.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### 2.4. Analyse des indicateurs existant

#### 2.4.1. Analyse des données et interprétations

##### La masse salariale

La gestion de la masse salariale de l'entreprise est une préoccupation majeure des entrepreneurs. Le calcul de la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes des salariés au cours de l'exercice. Il s'agit donc du coût supporté par l'entreprise pour payer ses salariés auxquels sont retirées les charges patronales.

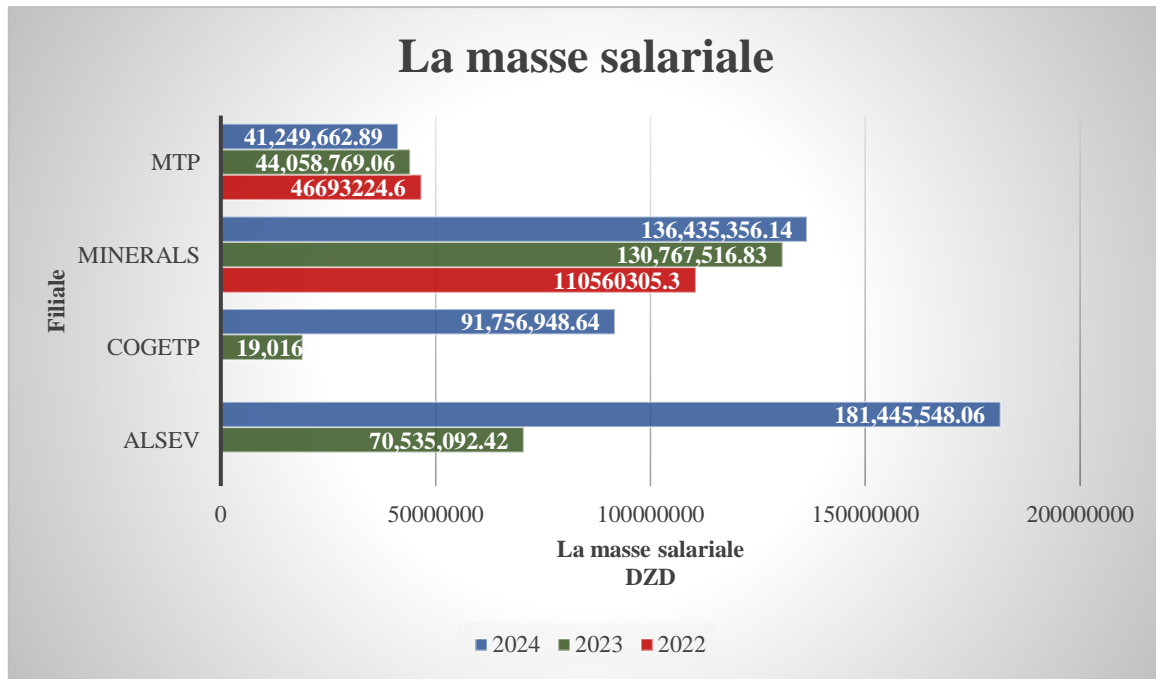
**Tableau 6 : Répartition de la masse salariale par filiale 2022-2024 ( DZD)**

| Filiale  | 2022                      | 2023                      | 2024                      | Total                     |
|----------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Alsev    |                           | 70,535,092.42             | 181,445,548.06            | 251,980,640.48            |
| Cogetp   |                           | 19,016,035.75             | 91,756,948.64             | 110,772,984.39            |
| Minerals | 110,560,305.26            | 130,767,516.83            | 136,435,356.14            | 377,763,178.23            |
| MTP      | 46,693,224.60             | 44,058,769.06             | 41,249,662.89             | 132,001,656.55            |
| Total    | <b>157,253,529.86 DZD</b> | <b>264,377,414.06 DZD</b> | <b>450,887,515.73 DZD</b> | <b>872,518,459.65 DZD</b> |

**Source : Document interne.**

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Figure 8 : Répartition de masse salariale par filiale



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

Tableau 7: Répartition de la masse salariale par mois

| Somme de Masse salariale |             |             |             |             |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mois                     | 2022        | 2023        | 2024        | Total       |
| Jan                      | 14099004.93 | 15495347.38 | 31496864.81 | 61091217.12 |
| Fév                      | 13588278.89 | 13812132.91 | 32042072.44 | 59442484.24 |
| Mar                      | 13579168.77 | 14627649.72 | 33265014.83 | 61471833.32 |
| Avr                      | 16452580.77 | 13958574.5  | 34199671.97 | 64610827.24 |
| Mai                      | 11704716.84 | 13653543.97 | 37016881.17 | 62375141.98 |
| Juin                     | 12106027.87 | 18469207.06 | 50437696.83 | 81012931.76 |
| Juil                     | 14628765.92 | 24585201.67 | 38147652.69 | 77361620.28 |
| Aout                     | 11819384.01 | 25431918.16 | 38711510.59 | 75962812.76 |
| Sep                      | 11204647.73 | 28819727.08 | 38866144.45 | 78890519.26 |
| Oct                      | 12449621.92 | 33423044.83 | 39391820.89 | 85264487.64 |
| Nov                      | 11780839.39 | 31000526.32 | 38857163.02 | 81638528.73 |
| Dec                      | 13840492.82 | 31100540.46 | 38455022.04 | 83396055.32 |
| Total                    | 157253529.9 | 264377414.1 | 450887515.7 | 872518459.7 |

Source : Etablit par nos soins à partir des données de CEVITAL



## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Tableau 8 L'évolution de la masse salariale

| Année | Masse Salariale Totale (DZD) | % d'évolution par rapport à l'année précédente |
|-------|------------------------------|--|
| 2022  | 157 253 529,90               | -  |
| 2023  | 264 377 414,10               | +68,1 %  |
| 2024  | 450 887 515,70               | +70,5 %  |

Source : Document interne.

La masse salariale a **presque triplé** en deux ans, ce qui reflète probablement un **recrutement massif**, une **augmentation générale des salaires**, ou les deux.

### Observations Mensuelles

- Mois avec la masse salariale la plus élevée : Juin 2024 – 50 437 696,83 DZD (possiblement dû à des primes, heures supplémentaires ou accroissement des effectifs)
- Hausse significative observée au T2 et T4 :
  - D'avril à juin : forte augmentation chaque année
  - D'octobre à décembre : niveaux systématiquement élevés, surtout en 2024
- Exemples d'évolution mensuelle de 2022 à 2023 :
  - Juin : +52,6 % (de ~12M à ~18,5M)
  - Juillet : +68 % (de ~14,6M à ~24,6M)
  - Septembre : +157 % (de ~11,2M à ~28,8M)
  - Octobre : +168 % (de ~12,4M à ~33,4M)

Cela indique non seulement une augmentation des salaires, mais aussi possiblement un renforcement des effectifs ou des promotions à ces périodes.

### Causes Possibles de l'Augmentation

En croisant avec les données des effectifs partagées précédemment, cette hausse de la masse salariale semble liée à :

- Des recrutements nets entre 2023 et 2024 (malgré quelques départs)
- Des ajustements salariaux potentiels (indexation à l'inflation ou politique interne)
- Une montée en puissance de l'activité après mi-2022

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

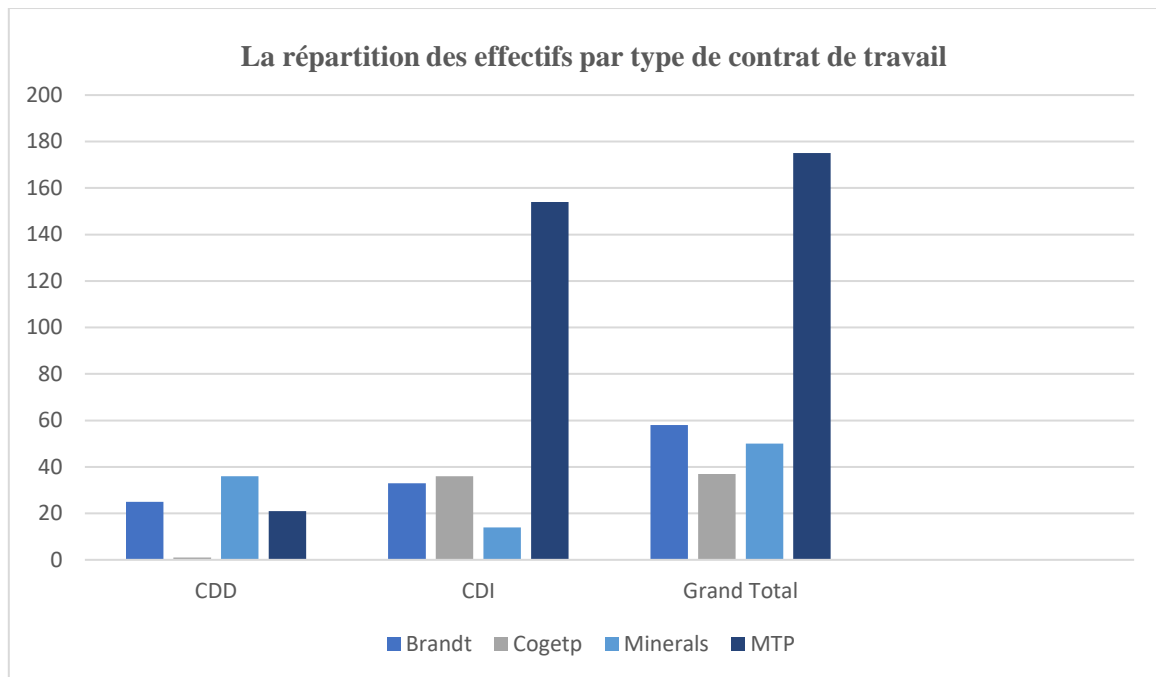
**\*La répartition des effectifs par type de contrat de travail :**

**Tableau 9 : La répartition des effectifs par type de contrat de travail 2024**

| Type  | Brandt | Cogetp | Minerals | MTP | Total |
|-------|--------|--------|----------|-----|-------|
| CDD   | 25     | 1      | 36       | 21  | 83    |
| CDI   | 33     | 36     | 14       | 154 | 237   |
| Total | 58     | 37     | 50       | 175 | 320   |

Source : Document interne.

**Figure 9 : Répartition des effectifs par type de contrat de travail**



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

### Analyse et interprétation :

- **Alsev (Brandt)** : Proportion élevée de CDI (56,9 %), avec 25 CDD dans le Centre d'Appel, indiquant un certain recours à des contrats temporaires pour la flexibilité.
- **Cogetp** : Forte proportion de CDI (97,3 %), avec seulement 1 CDD. Cela reflète des rôles stables et à long terme dans les départements administratifs et commerciaux.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

- **Minerals** : Forte proportion de CDD (72 %), avec 36 employés en CDD, notamment dans Navire AZAO. Cela suggère une dépendance aux travailleurs temporaires pour la flexibilité opérationnelle ou les besoins saisonniers.
- **MTP** : Forte proportion de CDI (88 %), avec 154 employés en CDI dans la Production. Les 21 CDD indiquent un besoin de flexibilité, mais une préférence pour le personnel permanent.
- **Comparaison** : Minerals a la plus forte proportion de CDD, en lien avec son turnover élevé. Cogetp et MTP privilégient les CDI, reflétant des stratégies d'emploi stables. Alsev maintient un équilibre, probablement avec une majorité de CDI en raison de son faible turnover.

**Fait intéressant** : Le taux de CDD de 72 % chez Minerals est inhabituellement élevé, avec 35 employés dans Navire AZAO, suggérant une stratégie d'utilisation de contrats temporaires pour gérer les besoins opérationnels fluctuants.

### Absentéisme

L'absentéisme est un sujet sensible dans l'entreprise CEVITAL, il n'est pas une fatalité, et est l'une des préoccupations fondamentales du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL. D'après le responsable du TBRH au sein de l'entreprise CEVITAL la hausse du taux d'absentéisme est signe des conflits dans l'entreprise, et un signe d'insatisfaction des travailleurs, et l'absence d'un travailleur surtout un opérateur sur machine peut endommager la rentabilité de l'entreprise, qui provoque la perte de beaucoup d'argent, causé par la vacation d'un poste de travail très sensible (la machine de production). Et en d'autres termes, la baisse du taux d'absentéisme signifie la stabilité et la satisfaction des travailleurs, et qui est un atout fort pour les dirigeants de l'entreprise CEVITAL.

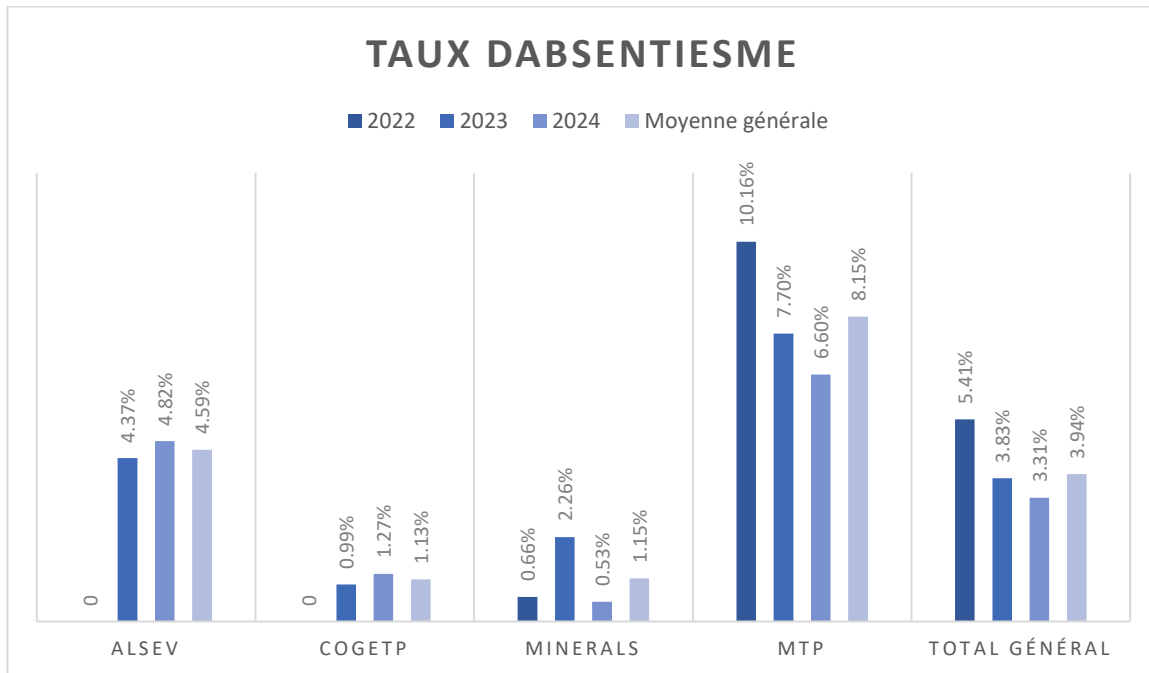
**Tableau 10 : Taux d'absentéisme par filiale .**

| Filiale              | 2022   | 2023  | 2024  | Moyenne générale |
|----------------------|--------|-------|-------|------------------|
| <b>Alsev</b>         | -      | 4.37% | 4.82% | 4.59%            |
| <b>Cogetp</b>        | -      | 0.99% | 1.27% | 1.13%            |
| <b>Minerals</b>      | 0.66%  | 2.26% | 0.53% | 1.15%            |
| <b>MTP</b>           | 10.16% | 7.70% | 6.60% | 8.15%            |
| <b>Total général</b> | 5.41%  | 3.83% | 3.31% | 3.94%            |

Source : Document interne.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Figure 10: Repartition de taux d'absentéisme par filiale



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

### Analyse et interprétation :

- **Alsev** : Le taux d'absentéisme est relativement stable, passant de 4,37% en 2023 à 4,82% en 2024, avec une moyenne de 4,59%. Cela indique une gestion modérée des absences, mais une légère augmentation en 2024 pourrait refléter des défis organisationnels ou des absences saisonnières.
- **Taux d'absentéisme global** : Élevé, souvent entre **4% et 14%**
- **Pics d'absentéisme** :
  - **Août 2023** : 14%
  - **Juillet & Août 2023** : pics dus à **absences irrégulières, maladie, et congés sans solde**
  - **2024** : maintien autour de 4% à 6%, avec grande diversité de types d'absence

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### Observation :

**Alsev** souffre d'un absentéisme **structurellement élevé**, notamment dû à des absences **irrégulières, maladies**, et un usage massif du **congé sans solde**. Un plan d'action RH est à envisager (mesures disciplinaires, accompagnement social, etc.).

- **Cogetp** : Cette filiale affiche le taux d'absentéisme le plus bas (0,99% en 2023 et 1,27% en 2024, moyenne de 1,13%). Cela suggère une excellente gestion des absences, probablement liée à une main-d'œuvre stable et à des politiques RH strictes.
- **Taux d'absentéisme global** : Très faible (0–5%)
- **Périodes sans aucune absence** : Janvier à juillet 2023
- **Pics notables** :
  - **Octobre 2023** : 5%
  - **Juillet 2024** : 3% (forte concentration de maladie et irrégularités)
  - **Novembre 2024** : 4% (208h absence irrégulière)

### Observation :

Cogetp présente un très bon contrôle de l'absentéisme, hormis quelques pics ponctuels en 2024. Les absences sont essentiellement **autorisées** ou **pour maladie**.

- **Minerals** : Le taux d'absentéisme varie fortement, avec un pic à 2,26% en 2023, mais une chute significative à 0,53% en 2024 (moyenne de 1,15%). Cette variabilité pourrait être liée à des facteurs saisonniers ou à des changements dans les conditions de travail.

**Taux d'absentéisme global** : Modéré à élever (5% à 29%)

- **Février 2022** marque un **pic critique à 29%** dû à une **forte concentration d'arrêts maladie (402h)**.
- Tendance globale **en amélioration après mars**, mais le taux reste instable.
- Les absences sont **majoritairement pour maladie** tout au long de l'année.
- Absence **de congés sans solde, de suspensions ou d'accidents de travail** — soit très bon contrôle, soit une **sous-déclaration potentielle** de certaines catégories d'absence.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

- **MTP** : Cette filiale a le taux d'absentéisme le plus élevé (10,16% en 2022, 7,70% en 2023, 6,60% en 2024, moyenne de 8,15%). Bien que décroissant, ce taux reste préoccupant, suggérant des problèmes structurels ou des conditions de travail difficiles.
- **Taux d'absentéisme** : Entre **5% et 16%**
- **Principales absences** :
  - **Maladie chronique** (ex : 1,202h en août)
  - **Absences autorisées et irrégulières**
- **Pire mois** : Février 2022 (16%)

### Observation :

MTP semble avoir eu des cas prolongés de **maladies** et d'**absences autorisées**, mais les données sont limitées à 2022. Il serait pertinent de suivre leur évolution en 2023–2024.

- **Comparaison** : MTP se distingue par un absentéisme nettement plus élevé que les autres filiales, tandis que Cogetp et Minerals affichent des taux faibles et comparables. Alsev se situe dans une position intermédiaire, mais son absentéisme est plus élevé que celui de Cogetp et Minerals.

### Répartition selon l'ancienneté

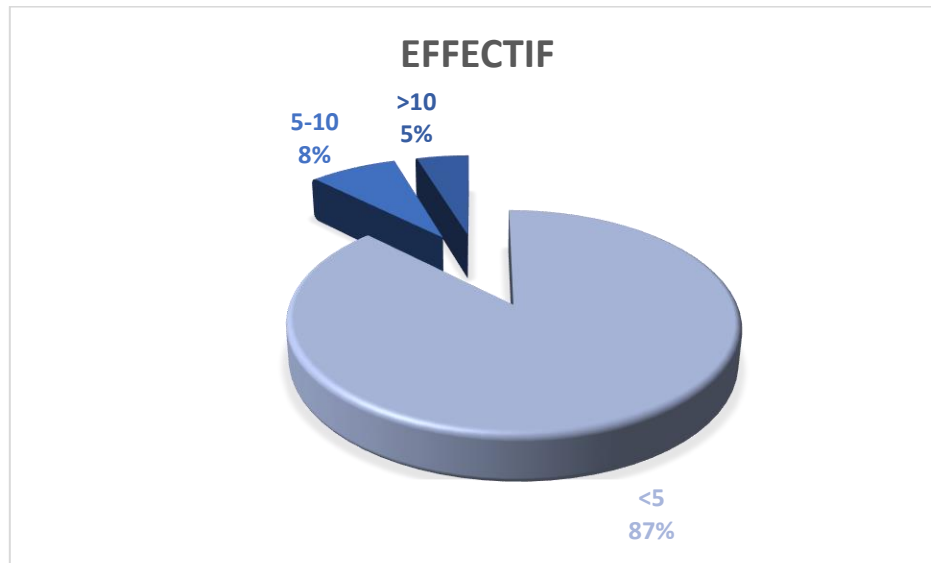
Tableau 11 : La répartition des effectifs selon l'ancienneté

| Désignation  | Effectif  | Pourcentage  |
|--------------|-----------|--------------|
| <5           | 280       | 87.50%       |
| <b>5-10</b>  | <b>25</b> | <b>7.81%</b> |
| >10          | 15        | 4.69%        |
| <b>Total</b> | 320       | 100.00%      |

Source : Document interne

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Figure 11 Répartition selon l'ancienneté



**Source :** Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

### Analyse :

Nous remarquons que la grande majorité des salariés de l'entreprise possèdent moins de 5 ans d'ancienneté, représentant 87,50 % (280 salariés). Ensuite, 7,81 % (25 salariés) ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans, tandis que seulement 4,69 % (15 salariés) ont plus de 10 ans d'ancienneté.

On peut dire que l'entreprise possède un capital humain majoritairement jeune, constitué de salariés récemment intégrés, ce qui reflète une dynamique de recrutement active ou un renouvellement fréquent. Les employés ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté, bien que moins nombreux, apportent une certaine stabilité, tandis que le faible pourcentage de salariés avec plus de 10 ans d'ancienneté indique une rétention limitée à long terme. Cette structure suggère une organisation qui valorise l'intégration de nouveaux talents, capables d'évoluer et d'apprendre, tout en bénéficiant d'un noyau plus expérimenté pour encadrer et transmettre les compétences.

**Interprétation :** L'entreprise dispose d'un capital humain varié, combinant jeunesse et dynamisme avec une petite proportion de salariés expérimentés. Cette composition favorise l'innovation et l'adaptabilité, mais pourrait nécessiter des efforts pour améliorer la fidélisation des employés à long terme.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

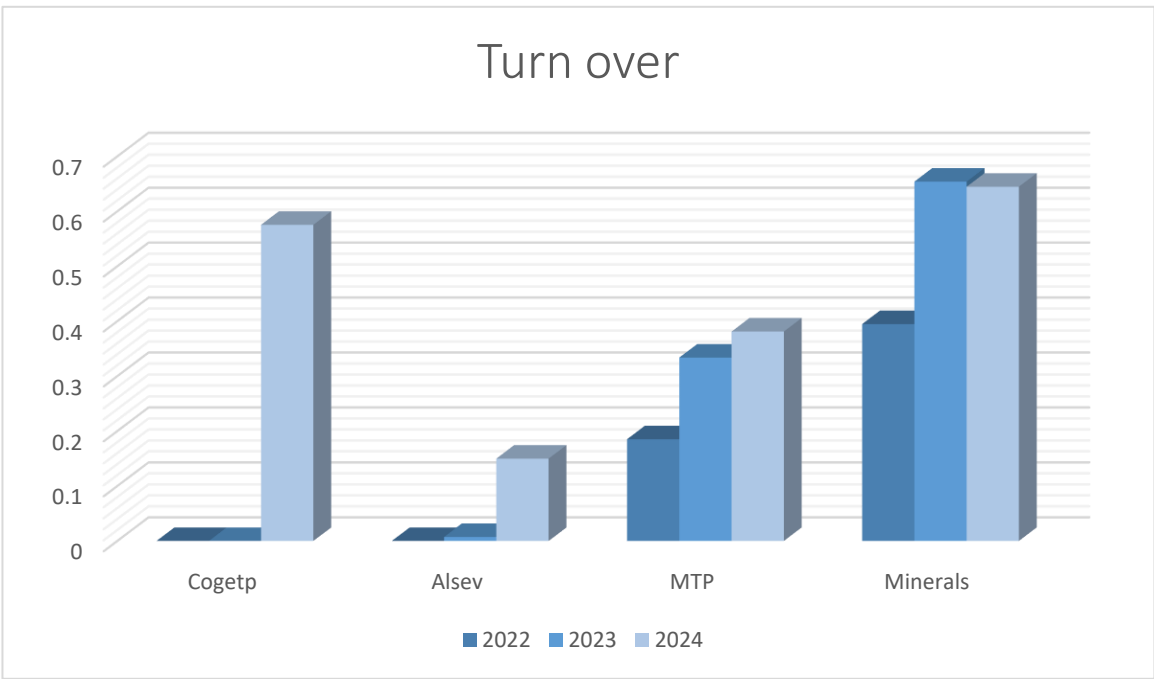
### Turn over

Tableau 12: Taux de turn over par filiale

| Filial   | 2022    | 2023    | 2024    |
|----------|---------|---------|---------|
| Cogetp   | -       | 0 %     | 57.55 % |
| Alsev    | -       | 0.73 %  | 14.99 % |
| MTP      | 18.52 % | 33.38 % | 38.12 % |
| Minerals | 39.48 % | 65.41 % | 64.48%  |

Source : Document interne

Figure 12 : Répartition de Turn over par filiale



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.



## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### Analyse et interprétation

#### Cogetp :

- **Tendance** : Aucun turnover en 2023 (effectifs faibles et récents), mais un taux élevé de 57,55 % en 2024, dû à une augmentation des départs (20) par rapport à un effectif moyen relativement faible (34,75).
- **Interprétation** : L'absence de turnover en 2023 reflète une phase de démarrage avec peu de départs. En 2024, le taux élevé indique une instabilité, potentiellement liée à des difficultés d'intégration ou des conditions de travail. Une analyse des causes des départs (ex. : démissions, licenciements) est nécessaire.

#### Alsev :

- **Tendance** : Très faible turnover en 2023 (0,73 %), passant à 14,99 % en 2024.
- **Interprétation** : La faible rotation en 2023 montre une bonne stabilité, probablement liée à une main-d'œuvre bien intégrée. La hausse en 2024 (24 départs) suggère des défis croissants, peut-être liés à des ajustements organisationnels ou à une concurrence sur le marché du travail. Des actions RH (formation, gestion des carrières) pourraient limiter cette augmentation.

#### MTP :

- **Tendance** : Le turnover augmente de 18,52 % en 2022 à 33,38 % en 2023, puis à 38,12 % en 2024.
- **Interprétation** : La hausse continue du turnover indique une difficulté croissante à retenir les employés, probablement due à des conditions de travail exigeantes ou à un manque de perspectives de carrière. La forte proportion d'employés d'exécution (60 %) et de CDD dans cette filiale peut accentuer ce phénomène. Des mesures de fidélisation (formation, avantages sociaux) sont recommandées.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### Minerals :

- **Tendance** : Turnover élevé et croissant, de 39,48 % en 2022 à 65,41 % en 2023, puis légèrement réduit à 64,48 % en 2024.
- **Interprétation** : Le taux extrêmement élevé, surtout en 2023-2024, reflète une instabilité majeure, probablement liée à la forte proportion de CDD (72 %) et à des conditions de travail fluctuantes (ex. : besoins saisonniers). La légère baisse en 2024 suggère une amélioration marginale, mais des efforts significatifs (contrats plus stables, amélioration du climat social) sont nécessaires pour réduire ce taux.

**Tableau 13: la répartition des effectifs par sexe et filiale de 2024**

| Filiale  | Féminin | Masculin | Grand Total |
|----------|---------|----------|-------------|
| Brandt   | 47      | 11       | 58          |
| Cogetp   | 4       | 33       | 37          |
| Minerals | 3       | 47       | 50          |
| MTP      | 7       | 168      | 175         |
| Total    | 61      | 259      | 320         |

Source : Documents interne

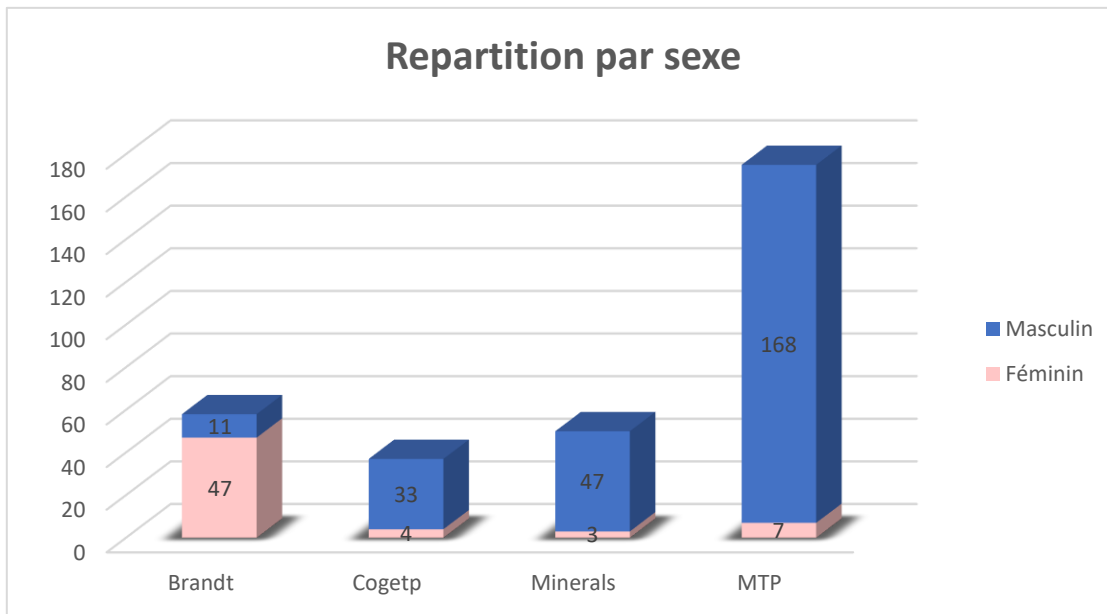
**Tableau 14 : La répartition des effectifs par sexe de l'entreprise CEVITAL**

| Genre    | Effectif | Pourcentage |
|----------|----------|-------------|
| Féminin  | 61       | 19,1 %      |
| Masculin | 259      | 80,9 %      |
| Total    | 320      | 100%        |

Source : Document interne

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Figure 13 : La répartition des effectifs par sexe de l'entreprise CEVITAL



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

On remarque que la population globale de Cevital est **très largement masculine**, ce qui peut poser un enjeu de **parité et diversité** dans certaines unités.

- **MTP** est la filiale la plus importante en termes d'effectif, représentant plus de la moitié du total (54,69 %).
- **Brandt** se distingue par une majorité féminine (81,03 %), contrairement aux autres filiales où les hommes prédominent (89 à 96 %).
- **Cogetp** a le plus petit effectif (37 employés), ce qui pourrait indiquer une activité plus spécialisée ou de moindre envergure.
- **Minerals** se situe entre Brandt et Cogetp en termes d'effectif, mais avec une forte prédominance masculine (94 %)

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Observation : Brandt est une exception avec une forte représentation féminine, tandis que MTP, Minerals, et Cogetp sont très majoritairement masculines, avec des proportions de femmes inférieures à 11 %.

### Interprétation et commentaires

#### a) Disparité de genre

- La prédominance masculine dans MTP, Minerals, et Cogetp (89 à 96 %) reflète la nature des activités de ces filiales, qui pourraient être physiquement exigeantes ou techniques, comme la production industrielle, l'extraction, ou les travaux publics. Cependant, la faible proportion de femmes (surtout dans MTP, 4 %) soulève des questions sur l'accès des femmes à ces secteurs.
- **Brandt**, avec 81,03 % de femmes, est une exception notable. Cela pourrait être dû à des rôles plus diversifiés ou à une culture d'entreprise favorisant l'embauche de femmes dans cette filiale. Par exemple, Brandt est lié à la fabrication ou à la vente d'électroménagers, les postes pourraient inclure des fonctions administratives, de design, ou de service client, souvent perçues comme plus accessibles aux femmes.
- Cette disparité suggère une segmentation des rôles par genre au sein de Cevital, ce qui pourrait être problématique en termes d'équité et de diversité.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

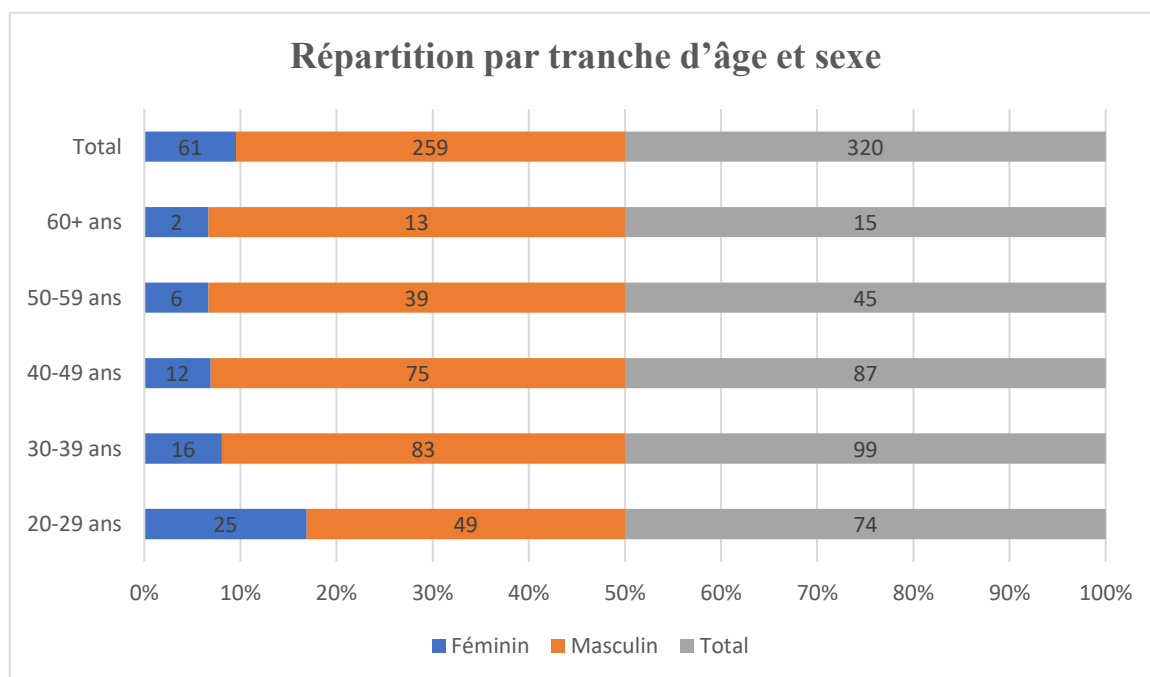
### Répartition par tranche d'âge et sexe

Tableau 15 : Répartition par tranche d'âge et sexe

| Tranche d'âge | Féminin | Masculin | Total |
|---------------|---------|----------|-------|
| 20-29 ans     | 25      | 49       | 74    |
| 30-39 ans     | 16      | 83       | 99    |
| 40-49 ans     | 12      | 75       | 87    |
| 50-59 ans     | 6       | 39       | 45    |
| 60+ ans       | 2       | 13       | 15    |
| Total         | 61      | 259      | 320   |

Source : Document interne

Figure 14 Répartition d'Age par sexe



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### Analyse et interprétation :

- **Tranche d'âge** : La tranche 30-39 ans est la plus représentée (99 employés), suivie par 40-49 ans (87). Les jeunes (20-29 ans) représentent 74 employés, tandis que les 50-59 ans et 60+ ans sont moins nombreux (45 et 15 respectivement).
- **Sexe** : La main-d'œuvre est majoritairement masculine (80,9%), avec seulement 19,1% de femmes. Cette disparité est plus marquée dans les tranches d'âge supérieures (86,7% d'hommes pour les 50-59 ans et 60+ ans).
- **Filiales** : Brandt a une proportion notable de femmes (47 sur 58 employés), tandis que MTP et Minerals sont fortement masculins. Cogetp montre une répartition équilibrée dans ses départements.
- **Comparaison** : La faible représentation des femmes est un point commun à toutes les filiales, sauf Brandt, où elles sont majoritaires. Les tranches d'âge intermédiaires (30-49 ans) dominent dans toutes les filiales.

### La catégorie socioprofessionnelle

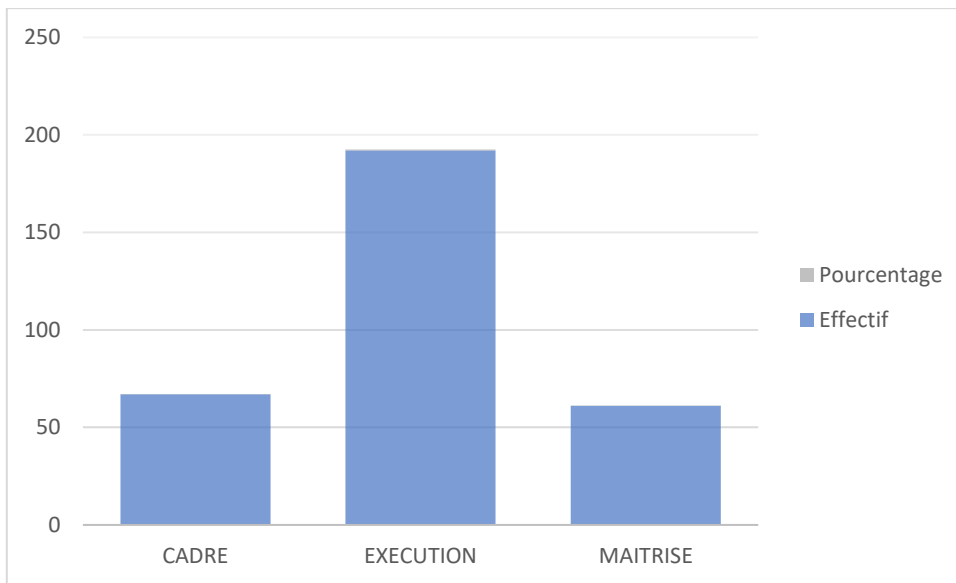
Tableau 16: la répartition des échantillons selon la catégorie socioprofessionnelle 2024

| Catégorie        | Effectif   | Pourcentage    |
|------------------|------------|----------------|
| CADRE            | 67         | 20.94%         |
| <b>EXECUTION</b> | <b>192</b> | <b>60.00%</b>  |
| MAITRISE         | 61         | 19.06%         |
| <b>Total</b>     | <b>320</b> | <b>100.00%</b> |

Source : Document interne.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

Figure 15 : Les catégories socioprofessionnelles



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise.

### Analyse et interprétation :

- **Répartition :**

- **Exécution** : Avec 192 employés (60,00%), cette catégorie domine largement, représentant la majorité de la main-d'œuvre. Cela indique une forte proportion de personnel opérationnel, impliqué dans des tâches techniques ou manuelles.
- **Cadre** : Les cadres, avec 67 employés (20,94%), constituent une part significative mais minoritaire, reflétant un besoin de personnel de gestion ou à haute qualification.
- **Maîtrise** : Avec 61 employés (19,06%), cette catégorie est légèrement moins représentée que les cadres, suggérant un rôle intermédiaire (supervision, techniciens qualifiés).

- **Interprétation :**

- La prédominance des employés d'exécution (60%) suggère que l'entreprise repose fortement sur des activités opérationnelles, probablement dans des secteurs comme l'industrie ou la production.

## **Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

- La proportion équilibrée entre cadres (20,94%) et maîtrise (19,06%) indique une structure hiérarchique bien définie, avec une répartition relativement équitable entre les niveaux de gestion/supervision et les postes stratégiques.
- Cette répartition reflète une organisation stable, mais la forte présence d'employés d'exécution pourrait indiquer des coûts salariaux plus bas pour cette catégorie, tout en nécessitant une gestion efficace pour maintenir la productivité.

### **• Commentaires :**

- La forte proportion d'exécution est liée à un turnover élevé ou à des contrats temporaires (CDD), notamment dans des filiales comme Minerals.
- Aussi le taux des cadres est important, car la fonction de ses derniers est très importante dans l'entreprise pour l'accomplissement de ses différentes tâches liées aux affaires administratives et au contrôle, mais aussi, les activités complexes de l'entreprise qui nécessite un personnel hautement qualifié pour les accomplir car CEVITAL est une technologie de pointe pour l'accomplissement de ses différentes tâches.
- Pour optimiser la gestion, l'entreprise pourrait investir dans la formation des employés d'exécution pour favoriser leur évolution vers des postes de maîtrise, renforçant ainsi la rétention et la polyvalence.



## **Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

### **Conclusion**

La répartition des effectifs montre une main-d'œuvre majoritairement opérationnelle (60% exécution), avec des différences marquées entre filiales : Brandt et MTP sont fortement orientées vers l'exécution, Cogetp privilégie les cadres, et Minerals présente un équilibre entre exécution et maîtrise. Une analyse approfondie des types de contrats et des niveaux de qualification pourrait optimiser la gestion des ressources humaines, notamment pour réduire le turnover dans les filiales à forte proportion d'exécution.

## Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL

### Section 03 : Présentation de tableau de bord social consolidé de CEVITAL

#### 3.1. Tableau de bord consolidé

Tableau 17 Tableau de bord social consolidé

| Catégorie                  | Indicateur                | Formule   | 2022            | 2023            | 2024            |
|----------------------------|---------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Coûts RH</b>            | Masse salariale totale    | $\sum$ rémunérations brutes + charges patronales                  | 157 253 530 DZD | 264 377 414 DZD | 450 887 516 DZD |
| <b>Absentéisme</b>         | Taux d'absentéisme global | $(\text{Jours d'absence} / \text{Jours ouvrés}) \times 100$       | 5,41 %          | 3,83 %          | 3,31 %          |
| <b>Stabilité RH</b>        | Turnover – Cogetp         | $(\text{Départs} / \text{Effectif moyen}) \times 100$             | —               | 0,00 %          | 54,05 %         |
|                            | Turnover – Alsev          |   | —               | 0,68 %          | 16,05 %         |
|                            | Turnover – MTP            |   | 21,54 %         | 36,51 %         | 39,34 %         |
|                            | Turnover – Minerals       |   | 39,66 %         | 70,91 %         | 88,00 %         |
| <b>Qualité de l'emploi</b> | Part de CDI               | $(\text{Nombre de CDI} / \text{Effectif total}) \times 100$       | —               | —               | 74,06 %         |
|                            | Part de CDD               | $(\text{Nombre de CDD} / \text{Effectif total}) \times 100$       | —               | —               | 25,94 %         |
| <b>Structure RH</b>        | < 5 ans ancienneté        | $(\text{Nb employés} < 5 \text{ ans} / \text{total}) \times 100$  | —               | —               | 87,5 %          |
|                            | > 10 ans ancienneté       | $(\text{Nb employés} > 10 \text{ ans} / \text{total}) \times 100$ | —               | —               | 4,69 %          |
| <b>Diversité</b>           | Part des femmes           | $(\text{Nb femmes} / \text{Effectif total}) \times 100$           | —               | —               | 19,1 %          |
| <b>Tranche d'âge</b>       | Tranche dominante         | Observation distribution  | 30–39 ans       | 30–39 ans       | 30–39 ans       |
| <b>Socioprofessionnel</b>  | % Exécution               | $(\text{Effectif exécution} / \text{total}) \times 100$           | —               | —               | 60 %            |
|                            | % Cadres                  | $(\text{Effectif cadre} / \text{total}) \times 100$               | —               | —               | 20,94 %         |
|                            | % Maîtrise                | $(\text{Effectif maîtrise} / \text{total}) \times 100$            | —               | —               | 19,06 %         |

Source : Document interne.

## **Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

### **Recommandations :**

À la lumière de l'analyse des indicateurs sociaux de CEVITAL, plusieurs actions peuvent être envisagées pour améliorer la gestion des ressources humaines et renforcer la performance sociale du groupe :

#### **1. Renforcer la politique de fidélisation des employés**

- Mettre en place des plans de carrière clairs et individualisés.
- Instaurer des programmes de reconnaissance et de valorisation des compétences (primes, promotions internes).
- Réduire le recours excessif aux contrats à durée déterminée (CDD), en favorisant l'intégration durable via des CDI.

#### **2. Réduire le turnover dans les filiales à forte rotation**

- Mener des enquêtes de départ pour comprendre les causes des sorties fréquentes.
- Améliorer les conditions de travail, notamment dans les unités où les départs sont massifs (Minerals, MTP).
- Offrir des formations continues et des perspectives d'évolution pour motiver les salariés à rester.

#### **3. Agir sur l'absentéisme**

- Identifier les causes principales d'absences (conditions de travail, santé, climat social) par des entretiens ou sondages internes.
- Développer des programmes de santé et bien-être au travail.
- Renforcer la gestion des absences par un suivi régulier et des actions correctives ciblées.

#### **4. Promouvoir la diversité et l'inclusion**

- Mettre en œuvre une politique active de mixité hommes/femmes, notamment dans les filiales à très faible taux de femmes.
- Sensibiliser les managers aux enjeux de diversité et aux bénéfices d'une équipe plurielle.
- Favoriser le recrutement équitable dans toutes les tranches d'âge et catégories professionnelles.

## **Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

### **5. Optimiser le pilotage RH via le tableau de bord**

- Intégrer des indicateurs qualitatifs comme la satisfaction des employés, le climat social, et la performance individuelle.
- Mettre à jour le tableau de bord de manière trimestrielle pour un suivi dynamique.
- Former les responsables RH à l'utilisation de ces outils comme leviers stratégiques.

### **6. Investir dans le développement des compétences**

- Renforcer le budget formation et établir des programmes ciblés par poste ou par filiale.
- Développer des partenariats avec des centres de formation ou des universités.
- Suivre l'efficacité des formations à travers des indicateurs de retour sur investissement (ROI).

### **7. Uniformiser les pratiques RH entre filiales**

- Harmoniser les politiques de recrutement, de rémunération et de mobilité interne.
- Déployer une charte RH commune à toutes les filiales.
- Créer un observatoire interne des pratiques RH pour détecter les écarts et mutualiser les bonnes pratiques.

Ces recommandations visent à consolider la gestion sociale de CEVITAL, à renforcer sa compétitivité et à créer un environnement de travail plus équitable, motivant et durable. Elles peuvent également servir de base à une stratégie RH plus globale alignée sur les ambitions de développement du groupe.

### **Conclusion du chapitre 02 :**

Ce chapitre pratique nous a permis d'examiner de manière approfondie l'application concrète du tableau de bord social au sein de l'entreprise CEVITAL. En mobilisant les données sociales disponibles pour la période 2022 à 2024, nous avons réalisé une analyse descriptive et interprétative de plusieurs indicateurs clés de la gestion des ressources humaines, tels que le taux de rotation du personnel (turnover), le taux d'absentéisme, la structure de l'emploi, la répartition par ancienneté et par type de contrat, la masse salariale, et les mouvements d'entrées et de sorties.

## **Chapitre 02 : Analyse du tableau de bord social de l'entreprise CEVITAL**

Les résultats obtenus ont mis en lumière des dynamiques sociales distinctes selon les filiales, révélant notamment une instabilité du personnel dans certaines entités comme MTP et Minerals, où le taux de turnover s'est révélé relativement élevé. En parallèle, l'analyse de la masse salariale a mis en évidence une augmentation progressive des coûts salariaux, liée à l'accroissement des effectifs dans les filiales en croissance, à l'image de Cogetp et Alsev. Par ailleurs, l'examen de la répartition des effectifs par ancienneté a permis d'observer une prédominance du personnel nouvellement recruté (à moins de 5 ans d'ancienneté), ce qui soulève des enjeux importants en matière de formation, d'intégration et de rétention.

Le tableau de bord consolidé conçu à la fin de ce chapitre a permis de synthétiser l'ensemble des indicateurs analysés, en facilitant la comparaison entre les années et en identifiant les évolutions significatives. Ce travail a mis en évidence l'importance d'un suivi rigoureux, périodique et centralisé des données sociales pour améliorer le pilotage de la fonction RH. Il a également permis de détecter certaines insuffisances dans la collecte ou l'exploitation des données sociales, ce qui nous a conduit à formuler des recommandations concrètes visant à renforcer la qualité et la portée de cet outil.

En définitive, ce chapitre pratique a validé l'hypothèse selon laquelle le tableau de bord social, lorsqu'il est bien conçu et correctement exploité, constitue un levier de pilotage pertinent et stratégique pour la fonction RH. Il aide non seulement à comprendre les dynamiques internes de l'entreprise mais aussi à anticiper les défis sociaux à venir. Il s'agit donc d'un outil indispensable pour toute organisation soucieuse d'aligner sa politique sociale avec ses objectifs stratégiques.

## Conclusion Générale

Ce mémoire avait pour objectif principal d'analyser et de mettre en évidence le rôle du tableau de bord social en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Notre travail s'est inscrit dans une démarche articulant réflexion théorique et application pratique, en prenant comme terrain d'étude le groupe CEVITAL, acteur majeur de l'industrie en Algérie.

Face aux transformations profondes des organisations et à la complexité croissante de la gestion du capital humain, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils d'aide à la décision leur permettant de piloter efficacement leur stratégie RH. Le tableau de bord social s'est révélé être un dispositif pertinent pour mesurer, suivre et anticiper les indicateurs-clés de la performance sociale.

Dans ce travail, nous avons traité la problématique suivante : **Dans quelle mesure le tableau de bord social constitue-t-il un outil de pilotage efficace de la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL ?**

L'étude a permis d'analyser les apports du TBS dans l'optimisation de la gestion sociale et d'apporter des réponses à plusieurs questions secondaires relatives à sa construction, son fonctionnement, ses indicateurs, ses usages et ses limites. Elle nous a également permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

**Hypothèse 01 : Il est possible que le tableau de bord social contribue à améliorer le suivi régulier et pertinent de la gestion de ressource humaines de l'entreprise.** Cette hypothèse a été confirmée. Le TBS s'est montré efficace pour fournir une vision synthétique de la situation sociale, grâce à la mesure d'indicateurs tels que la masse salariale, l'absentéisme, le turnover, le type de contrat ou encore la pyramide des âges. L'entreprise CEVITAL a pu, grâce à cet outil, suivre l'évolution de ses effectifs, anticiper certaines tensions sociales et améliorer la gestion de ses ressources humaines.

**Hypothèse 02 : L'analyse des indicateurs sociaux permet de détecter les dérives sociales et d'orienter les actions RH.** Cette hypothèse a également été vérifiée. L'interprétation des données recueillies sur trois années consécutives (2022-2024) a permis d'identifier des problématiques comme le taux élevé de turnover chez certaines filiales (Mineras, MTP), ou encore la proportion

importante de contrats précaires dans certaines entités. Ces constats ont permis de proposer des recommandations concrètes pour renforcer la stabilité de l'emploi et améliorer la politique sociale.

**Hypothèse 03 : Le tableau de bord social est un levier de pilotage encore sous-exploité dans certaines entreprises algériennes.** Cette hypothèse est partiellement confirmée. Bien que l'outil existe chez CEVITAL et qu'il soit utilisé dans certaines filiales de façon structurée, son exploitation reste perfectible. L'intégration d'indicateurs plus qualitatifs (climat social, engagement des salariés, satisfaction au travail) reste limitée, et la diffusion des résultats du TBS est parfois restreinte à la seule DRH, sans impliquer suffisamment les managers de terrain.

Cette recherche a permis de mettre en lumière le caractère transversal du tableau de bord social, qui touche à la fois à la gestion, à la communication interne, à la prévention des risques, et à l'amélioration continue. En combinant indicateurs chiffrés, analyse comparative et vision prospective, le TBS se positionne comme un outil incontournable pour les entreprises qui souhaitent aligner leurs ressources humaines sur les objectifs stratégiques.

En dépit des résultats positifs, ce travail comporte certaines limites : l'accès restreint à des données confidentielles, l'absence de certains indicateurs dans certaines filiales, ou encore la difficulté d'évaluer de manière exhaustive les impacts qualitatifs de la politique sociale. Néanmoins, les apports de cette recherche sont significatifs, tant pour la compréhension de l'outil que pour ses applications pratiques dans le contexte algérien.

Nous espérons que ce mémoire contribuera à sensibiliser les gestionnaires RH et les décideurs sur l'importance du tableau de bord social, et qu'il servira de référence pour des travaux futurs visant à perfectionner les outils de pilotage social dans les organisations.

# Bibliographie

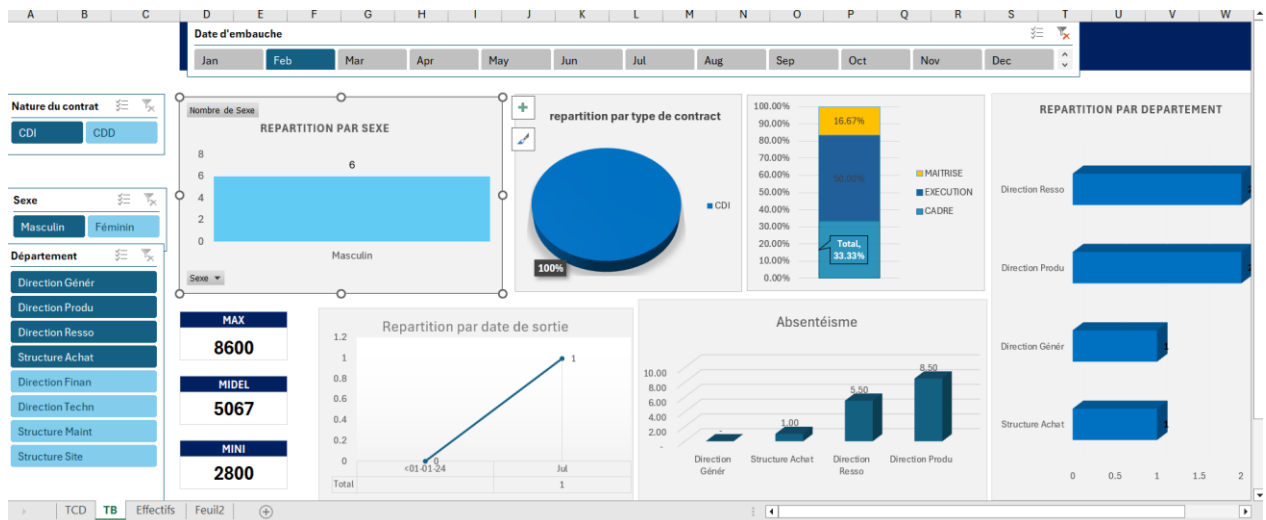
- **Alazard, Claude, & Sépari, Sabine.** (2007). *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod.
- **Alazard, Claude, & Sépari, Sabine.** (2010). *Contrôle de gestion : Manuel et application*. Paris: Dunod.
- **Alazard, Claude, Sépari, Sabine, & Romaric, David.** (2019). *DCG11 Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
- **Anthony, Robert N.** (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*.
- **Anthony, Robert N.** (1988). *The Management Control Function*.
- **Bouin-Xarles, & Simon, François-Xavier.** (2015). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* (4e éd.). Paris : Dunod.
- **Bouquin, Henri.** (2011). *Les fondements du contrôle de gestion*.
- **Bouquin, Henri.** (2016). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- **Burlaud, Alain,** et al. (2009).
- **Cevital.** (2024). *Automotive et services*. <https://www.cevital.com/automotive-et-services/>
- **Cevital.** (2024). *Nos implantations*. <https://www.cevital.com/automotive-et-services/>
- **Collin, Emmanuel.** (2019). *Le contrôle de gestion sociale* (3e éd.). Le Mans : GERESO.
- **Colin, Franck.** (2020). *Gestion de ressources humaines dans la fonction publique* (4e éd.). Paris : Gualino.
- **Djerbi, Mouna, Durand, Pierre, & Kuszla, Christophe.** (2014). *Contrôle de gestion*. Dunod, pp. 25–26.
- **Fernandez, Alain.** (2007). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (3e éd.). Paris : Eyrolles.
- **Fernandez, Alain.** (2013). *L'essentiel du tableau de bord* (4e éd.). Paris : Eyrolles.
- **Fontaine, Catherine.** « *Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage des ressources humaines* », Collection de CIG Petite Couronne.
- **Gervais, Michel.** (2005). *Contrôle de gestion* (8e éd.). Paris : Economica.
- **Gervais, Michel.** (2009). *Contrôle de gestion* (7e éd.). Paris : Economica.
- **Gervais, Michel.** (2014). *Contrôle de gestion*. Paris : Economica.



- **Grandguillot, Bernard, & Grandguillot, Jacques.** (2018).
- **Imbert, Jean.** *Op. cit.*
- **Jongers, Paul.** *Op. cit.*
- **Kaplan, Robert S., & Norton, David P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business School Press.
- **Langlois, Gérard, Bringer, Michel, & Bounnier, Claire.** (2010). p. 547.
- **Leroy, Michel.** (1998). p. 14.
- **Leroy, Michel.** (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise.* Paris : Éditions d'organisation.
- **Lochard, Jacques.** (2008). *Les ratios qui comptent* (2e éd.). Paris : Éditions d'organisation.
- **Marchesnay, Michel.** (1991).
- **Martory, Bernard.** (2018). *Contrôle de gestion sociale : Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances.*
- **Martory, Bernard.** (2018). *Contrôle de gestion sociale* (9e éd.). Paris : Vuibert.
- **Meziane, Nabil, & Ouerdi, Lynda.** (2005). *Application d'un tableau de bord prospectif dans l'amont de SONATRACK.* Mémoire de fin d'études, ENSP Alger.
- **Millie, Marie-Hélène.** (2017). *Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation* (3e éd.). Paris : Vuibert.
- **Naro, Gérald.** (2006). *Management et Gestion des ressources humaines : Stratégies, acteurs et pratiques.*
- **Selmer, Christine.** (2015). *Concevoir le Tableau de Bord* (4e éd.). Paris : Dunod.
- **Sidi Ahmed Elbaqqaly.** *Op. cit.*, pp. 152–155.
- **Taieb, Jean-Pierre.** (2004). *Les tableaux de bord de la gestion sociale* (4e éd.). Paris : Dunod.
- **Taieb, Jean-Pierre.** (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale* (6e éd.). Paris : Dunod.
- **Taieb, Jean-Pierre.** (2020).

# Annexes

## Tableau de bord RH



Source : documents interne