

Axe 3 : Contrôle de Gestion, Tableau de Bord

Titre de la communication

« Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise »

MADOUCHE Yacine, Enseignant-chercheur à la **FSESCSG** de l'Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, et Membre du laboratoire LAREMO. **Tel** : +213552.158.088.

E-mail : yacinemadouche@yahoo.fr;

TIFRANI Souad, Enseignante-chercheur à la **FSESCSG** de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou. **TEL** : +213675.147.006

E-mail : trifrasouad@yahoo.fr ;

Résumé :

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance de tableau de bord social (TBS). La performance s'inscrit dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Dans cette perspective, notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'entreprise, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Concernant, le cas d'étude, nous avons opté pour l'entreprise COJEK filiale du groupe CEVITAL Algérie, D'où nous avons traité la problématique suivante : L'entreprise COJEK-CEVITAL s'appuie-t-elle sur le tableau de bord social en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH ?

Mots clés : Tableau de bord social, Performance RH, COJEK-CEVITAL, Algérie

Axis 3: Management Control, Dashboard

Title of the communication

«The Social Dashboard as a steering tool for the human resources function of the company»

Summary :

The dashboard is a performance measurement system. It facilitates the steering of activities in an organization, including activities related to human resources management, hence the birth of social scorecard (TBS). The performance is part of the company's overall performance and gives the HR function a new approach. In this perspective, our study seeks to understand the purpose and role of the HR dashboard within the company, as a management tool for the human resources function. Regarding the case study, we opted for the COJEK company, a subsidiary of the CEVITAL Algeria group, from where we dealt with the following problematic: Does the company COJEK-CEVITAL rely on the dashboard? as a tool for steering the HR function?

Keywords: Social dashboard, HR Performance, COJEK-CEVITAL, Algeria

Introduction :

La fonction de contrôle de gestion a évolué au fil du temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords RH.

En effet, la mise en place d'un système de pilotage de la fonction ressources humaines exige une mise en place d'outils de pilotage. Le tableau de bord RH, à travers la définition d'indicateurs pertinents, permet de détecter les évolutions significatives et d'anticiper des situations futures. Selon GERVAIS M, (2005), « *Le tableau de bord correspond à 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* ».

La performance s'inscrit donc dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Le contrôle de gestion, de son côté, vise non seulement le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers, mais aussi le pilotage social qui intéresse les ressources humaines.

Pour Martory.B, (2015), « *Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performance et leurs couts* ».

Dans cette perspective, nous orientons notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'organisation, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Concernant, le lieu de stage, nous avons opté pour l'entreprise COJEK-CEVITAL, leader dans le secteur agroalimentaire, qui est dotée d'un système de planification et d'une fonction de contrôle de gestion d'où notre intérêt pour elle.

Le fil conducteur de notre recherche est véhiculé par une question principale que nous avons formulée comme suit : ***L'entreprise COJEK-CEVITAL s'appuie-t-elle sur le tableau***

de bord des ressources humaines en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH ?

Comme propositions de réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La fonction RH de l'entreprise COJEK-CEVITAL se charge de l'élaboration du tableau de bord RH.
- L'entreprise COJEK-CEVITAL adapte les indicateurs du tableau de bord RH aux objectifs fixés par la direction générale.
- L'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise COJEK-CEVITAL impact positivement sa gestion RH.

I. Cadre conceptuel de la recherche : Contrôle de gestion RH et TBS

Définir le contrôle de gestion sociale reviendrait à déterminer les bases sur lesquelles il repose et permet de décliner les méthodes de contrôle spécifique appropriées. Sa mise en œuvre nécessite de fixer les objectifs à atteindre et de suivre leur réalisation.

Si le contrôle de gestion a une place de choix dans l'organisation de l'entreprise, il n'en va pas de même pour le contrôle de gestion en matière sociale. De ce fait, l'objet de ce premier axe est de donner un aperçu sur la notion de contrôle de gestion sociale. Il est subdivisé en deux éléments, le premier traite des aspects du contrôle de gestion sociale, le deuxième porte sur l'importance du contrôle de gestion sociale dans la fonction ressources humaine.

I.1. Le contrôle de gestion et contrôle de gestion sociale

La création des institutions des contrôleurs de gestion aux États unis en 1931 marque le début de contrôle de gestion. Au début, la fonction de contrôle de gestion était une fonction comptable, c'était le comptable qui se chargeait du contrôle de gestion (les moyens financiers et les moyens budgétaires...etc.).

Dans cette quête de contrôle, les entreprises essaient d'adapter le modèle de contrôle financier et budgétaire au contexte sociale. En effet, ces entreprises ont introduit l'aspect social car les travailleurs représentent une masse salariale de plus en plus importante qui dépasse largement l'aspect financier (les impôts sur salaire, les indemnités, ...).

I.1.1.Définitions du contrôle de gestion RH

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons quelques-unes : Pour TAÏEB. J-P (2011), « *Le contrôle de gestion ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance* ». Selon ALAZARD C, SABINE S, (2001) : « *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* ». Et selon FABRE.P, SABINE S, et all (2008) : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autre membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ».

I.1.2. Missions du contrôleur de gestion sociale

Le tableau ci-dessus, nous délimite les nouveaux rôles assigné au contrôleur de gestion, au- delà de ces rôles traditionnels

Tableau N°01 : Missions actuel du contrôleur de gestion sociale

Rôle classique	Nouveaux rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budget.	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, «Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P32

I.1.3.Les niveaux du contrôle de gestion sociale :

B. MARTORY (2015) distingue trois niveaux liés au contrôle de gestion sociale qui sont :
***Contrôle stratégique** : C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses

conditionnant de manière déterminante pour un long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

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

****Contrôle de gestion :** C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. En matière de contrôle social, il concerne essentiellement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel.

*****Contrôle d'exécution ou opérationnel :** C'est celui qui permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches Programmées se déroulent conformément aux règles, et aux délégants de disposer des sécurités qui les dispensent de vérifier le détail de ces tâches. Dans le domaine social, il est d'abord celui du calcul et du suivi de la paie, qui n'entrent pas dans notre propos, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

I.1.4. Les outils du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Il s'agit de :

***Comptabilité de gestion :** La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

***La gestion budgétaire :** Est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Elle évalue la performance des centres de responsabilité.

***Le système d'information :** Est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements¹².

***Tableaux de bord :** Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigé vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs claires, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

Le rôle du contrôle de gestion sociale est d'apporter un ensemble d'indicateur sociaux synthétisés sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation et de la fonction ressources humaines. Le tableau de bord social est l'instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaines. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter.

I.2. Le Tableau de bord RH

I.2.1. Définitions du tableau de bord RH :

ALAZARD C, Sabine SEPARI, (2007), donnent des définitions aux notions suivantes : tableau de bord, tableau de bord social suivantes :

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

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ». Aussi, « un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ».

I.1-2- Rôle d'un tableau de bord social

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles, ALAZARD C, Sabine SEPARI, (2007).

***Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :** Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport

aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

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

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

I.2.3. Les différents types de tableau bord :

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission. Les membres des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs. Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel.

***Au niveau stratégique : Le tableau de bord prospectif :** Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Le TBP a pour principales finalités :

- de communiquer la stratégie ;

- de focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- de décider les actions globales à entreprendre.

***Au niveau opérationnel : Le tableau de bord opérationnel :** Le tableau de bord opérationnel (ou de performance) fournit un état de la performance d'actions de l'entreprise. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance.

***Au niveau tactique : Le tableau de bord de gestion :** Le tableau de bord de gestion aide les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets. Est destinés aux responsables d'équipes, le tableau de bord de gestion (ou tableau de suivi) rend compte de l'évolution de la performance de l'entreprise. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance.

I.2.4.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).

I. 2-4-1- 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* ».

I.2-4-2- Les dimensions du pilotage : On peut distinguer trois dimensions du pilotage

***La dimension informationnelle :** S'informer de l'état du système d'information pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus. Le manager chargé de piloter l'entreprise, doit disposer d'un certain nombre d'informations afin de prendre les meilleures décisions.

***Le contrôle négatif :** C'est le fait d'empêcher les possibilités qui ne correspondent pas au but voulu

de se produire. Le contrôle négatif est appelé aussi car un manager anticipe les situations futures avant leurs réalisation contrôle négatif est appelé aussi « contrôle préventif ».

***Le contrôle positif :** C'est le fait de favoriser, d'encourager et de promouvoir les possibilités voulues..

I.2.4.3. 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.

***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.

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

- **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.

***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 fondamentale on a : la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

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

La mise en place d'un système de pilotage des ressources humaines révélateur de la performance

des processus RH et de l'adaptation du capital humain s'impose comme une nécessité. En s'impliquant dans le processus de pilotage de l'entreprise, la DRH démontre sa contribution à la création de valeur économique et favorise la prise en compte des indicateurs de création de valeur intellectuelle et sociale.

Les tableaux de bord contribuent grandement à apporter des normes directrices en ce sens qu'ils véhiculent toutes les valeurs des référentiels internes et externes.

Le chapitre suivant sera intitulé sur le tableau de bord ressources humaines au sein de l'entreprise COJEK-CEVITAL, dans le but de répondre à notre sujet de recherche.

Nous allons nous focaliser sur l'entreprise économique CEVITAL pour traiter les différents sujets qui ont des rapports avec le thème. CEVITAL est un groupe qui se dote de moyens humains et matériels pour survivre à la concurrence internationale.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme RH, elle pourrait s'appuyer sur les tableaux de bord ressources humaines en tant qu'outil d'analyse et de pilotage.

Pour répondre et apporter des pistes de réponses à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas à travers laquelle nous explorerons la conception et l'analyse des tableaux de bord RH dans une entreprise algérienne (COJEK-CEVITAL).

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. Une première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil afin de recueillir les informations de base (historique, date de création, effectif, organigramme, ...).

Une deuxième section est destinée à l'analyse des données collectées lors de la distribution d'un questionnaire à l'ensemble du personnel du service RH. L'objectif étant de comprendre les étapes de conception d'un tableau de bord RH, les indicateurs utilisés et leur interprétation.

II. Cadre méthodologique de la recherche :

II.1. Terrain de la recherche :

L'entreprise **COJEK-CEVITAL** est un témoin privilégié des mutations qu'a connue l'économie algérienne de l'indépendance du pays à ces jours, plus particulièrement la rupture avec le système économique socialiste planifié et le passage au système d'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur qui est survenue au début des années 1990. Depuis l'indépendance de l'Algérie, l'industrie agroalimentaire générale a subi des transformations très profondes qui ont influencés les multiples activités qu'elle englobait, chacune bien sûr suivant ses spécificités.

***COJEK-CEVITAL après la privatisation de 2006 :** L'entreprise de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes. Un plan d'investissement a été consenti pour moderniser l'outil de production de jus de fruits de COJEK. Donc après le 22 novembre 2006, l'entreprise COJEK fait actuellement partie du groupe CEVITAL détenue à 100% par celle-ci en tant que filiale dont le statut juridique est une société par action (SPA).

***Activité de l'unité :** L'activité de l'unité est la fabrication et de la commercialisation de plusieurs produits, à savoir les jus sous la marque TCHINA (bouteille en verre et PET) et le TCO et des conserves de fruits (Confiture d'abricot, Concentré et double concentré de tomate, conserve d'Harissa...etc.).

Sa capacité de production est de 20 000 et 32 000 bouteilles/heure de jus, respectivement pour la bouteille verre 0,25l et PET 01l et 4 à 6 tonnes/heures pour les conserve.

II.2. Méthodologie de recherche :

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien.

pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien adressé au responsable du service RH dans l'entreprise CEVITAL dont l'objectif d'apprécier et mettre en claire l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Nous tenons à souligner que notre étude s'est déroulée durant la période avril-mai 2016 durant laquelle nous avons effectué des visites à COJEK-CEVITAL.

La structure du guide d'entretien : Nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient 18

questions, ce dernier comportant deux axes (Voir annexe) :

L'axe (1) : regroupe les informations concernant l'effectif de l'entreprise par (genre, grade, types de contrat de travail et âge), et la date de création de cette dernière.

L'axe (2) : retrace les informations liée au tableau de bord ressource humaine au sein de l'entreprise COJEK- CEVITAL. Cet axe contient 16 questions, son but est de mieux comprendre le tableau de bord RH, son rôle dans l'entreprise et les indicateurs utilisés.

III. Analyse des données et interprétations des résultats

III.1. Informations relatives au personnel de COJEK-CEVITAL :

***La répartition de l'effectif entre 2014 et 2016 :** L'évolution des effectifs durant les années 2014 à 2016 est résumée comme suit :

Tableau N° 02 : répartition de l'effectif total de l'entreprise SPA CEVITAL

	2014	2015	2016
Effectif	332	295	267

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'enquête de terrain.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de l'entreprise COJEK-CEVITAL est en baisse continue et ce de 2014 à 2016 (passant de 332 à 267 salariés). Ceci peut-être expliqué par le fait que l'entreprise COJEK-CEVITAL s'est engagée dans une stratégie de maîtrise des coûts à travers la réduction des effectifs. Rappelons aussi que la variation de l'effectif revient aux décisions personnelles des salariés et qui sont dues à des raisons diverses (démissions, départ en retraite, abandon de poste, décès...etc.).

***La répartition de l'effectif par qualification entre 2014 et 2016 :**

Tableau N°03 : La répartition des effectifs par qualification

	2014		2015		2016	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Agent d'exécution (Ouvriers)	240	72%	210	71%	186	70%
Agents de maitrise (Techniciens)	77	23%	69	23%	66	25%
Cadres	15	5%	16	5%	15	6%

Total effectif	332	100%	295	100%	267	100%
----------------	-----	------	-----	------	-----	------

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau ci-dessus, on constate que l'effectif de CEVITAL est dominé en par la catégorie "agent d'exécution" avec un taux 72% pour l'année 2014 et 70% pour l'année 2016.

La catégorie "agent de maitrise" vient en deuxième place avec un taux de 23% en 2014 et 25% en 2016. La catégorie "cadre" ne représente que 5% en 2014 et 6% en 2016.

La dominance de la tranche des exécutifs pourrait être expliquée par le secteur de l'activité de l'entreprise CEVITAL qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire nécessitant une forte main d'œuvre pour assurer la production. Les agents de maitrise assurent le pilotage opérationnel. Tandis que les cadres assurent le pilotage stratégique et la liaison entre l'unité d'el-kseur et l'entreprise mère sise à l'arrière port de Bejaia, ce qui explique leur nombre réduit.

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

Tableau N°04 : La répartition des effectifs par type de contrat de travail.

	2014	%	2015	%	2016	%
CDI (permanents)	285	85,84	272	92,20	265	99,34
CDD (non permanents)	47	14,16	23	7,80	2	0,66
Total	332	100	295	100	267	100

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'enquête de terrain

Les résultats de ce tableau nous montrent que la majorité des travailleurs sont liés à l'entreprise par des contrats à durée indéterminée CDI. En effet, en 2014 le nombre des salariés à CDI est de 285 salariés soit un taux de 85,84 %; contre 265 salariés CDI en 2016 soit un taux de 99,34%.

Les salariés travaillant avec un contrat à durée déterminée (CDD) ne représente qu'un taux de 14,16% en 2014 et un taux de 0,66% en 2016.

La préférence de l'entreprise CEVITAL pour le contrat à durée indéterminée reflète, d'une part, la volonté de l'entreprise à veiller à préserver son capital humain, les compétences acquises et préserver son capital d'expérience. D'une autre part, l'entreprise essaie de fidéliser son personnel en leur assurant un poste d'emploi longue durée et de nourrir le sentiment d'appartenance du salarié à l'entreprise.

***La répartition des effectifs par tranche d'âge :**

Tableau N°05: La répartition des effectifs par tranche d'âge.

	2014	2015	2016
< 25 ans	05	04	03
[25 29 ans]	15	16	17
[30 34 ans]	69	68	57
[35 39 ans]	115	94	85
[40 44 ans]	105	92	86
[45 49 ans]	14	14	14
[50 54 ans]	05	05	04
[55 59 ans]	04	02	01

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'enquête de terrain

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 35 et 39 ans avec un taux de 35% en 2014 (32% en 2016) et celles entre 40 et 44 ans avec un taux de 32% en 2014 (32% en 2016).

Le ciblage de cette tranche d'âge peut-être expliqué par le fait que l'entreprise SPA COJEK-CEVITAL s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de coûts relatifs à la formation et à l'apprentissage.

Egalement, les personnes appartenant à cette tranche d'âge, entre 35 et 44 ans, sont plus productives et plus susceptibles d'être motivées surtout qu'elles sont encore loin de l'âge de retraite.

***La répartition des effectifs par genre**

Tableau N°06 : La répartition des effectifs par genre

	2014	%	2015	%	2016	%
Femme	12	3,61	10	3,39	10	2,98
Homme	320	96,39	285	96,61	257	97,02
Total	332	100	295	100	267	100

Source : Etablit par nos soins à partir des données de l'enquête de terrain.

Les données du tableau ci-dessus qui représente la répartition de la population d'étude selon le sexe, montrent que l'effectif de l'entreprise CEVITAL est composé d'hommes à raison de 97,02% en 2014 contre uniquement 3,61% de femmes. Mêmes statistiques pour les années 2015 et 2016.

Cette prédominance du sexe masculin peut être expliquée par rapport aux difficultés qui freinent le recrutement des femmes. Parmi elles, nous citerons :

- Les restrictions à la mobilité : la mobilité est considérée comme étant un obstacle pour les femmes surtout la mobilité géographique. Rappelons aussi que l'entreprise COJEK-CEVITAL est située dans la zone d'activité d'El-kseur, une zone isolée et éloignée des habitations.
- Il y a des métiers réservés aux hommes : la majorité des hommes, même les femmes considèrent que certains métiers sont réservés aux hommes. cela cadre avec le secteur d'activité de COJEK-CEVITAL qui œuvre dans l'industrie agro-alimentaire.
- L'organisation de travail adoptée par COJEK-CEVITAL est inadaptée pour les femmes, le système de 3*8 heures. Ce mode de travail favorise beaucoup plus les hommes en fonction de leur qualification de base (production, maintenance, mécanique, ...) et en fonction des horaires de travail, plus particulièrement le travail de nuit. Rappelons que la législation du travail, plus précisément l'article 29 du code de travail¹, interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

Par ailleurs, le travail des femmes au sein de l'entreprise CEVITAL se résume aux tâches administratives.

III.2. Informations relatives au tableau de bord RH

***Décision d'élaboration du tableau de bord RH :** L'entreprise SPA CEVITAL procède mensuellement à l'élaboration d'un tableau de bord ressources humaines regroupant les données de toutes ses unités. En effet, chaque unité recense les données propres à elles et calcul les indicateurs demandés. Ensuite, l'entreprise SPA CEVITAL procède aux regroupements des données recueillies dans un seul et même tableau de bord RH. Notre enquête s'est déroulée au sein de COJEK-CEVITAL pour cause d'accès à l'information relative aux ressources humaines. De ce fait, et afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes basées sur la partie du tableau de bord préparée par COJEK-CEVITAL et destinée au service RH CEVITAL.

Ainsi, la décision d'élaboration et le choix des indicateurs est prise conjointement entre la direction générale et service RH donc il y a une collaboration entre les deux niveaux hiérarchiques.

***Objectifs de l'élaboration du tableau de bord RH par l'entreprise :**

L'entreprise COJEK-CEVITAL est consciente de l'importance de l'élaboration du tableau de bord RH qu'elle définit comme un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines, qui se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle. COJEK-CEVITAL procède à l'élaboration d'un tableau de bord ressource humaine pour des raisons diverses. Parmi elles nous citons :

- Avoir une vision détaillée de la situation actuelle du service RH
- Permettre le suivi de l'atteinte des objectifs fixés au préalable.
- Fournir aux responsables une visibilité sur les réalisations et les prévisions.
- Servir d'outil et de guide pour la prise des décisions

***Acteurs intervenants dans l'élaboration du Tableau de Bord RH :** L'élaboration d'un tableau de bord RH exige l'intervention de plusieurs acteurs. Concernant, l'entreprise CEVITAL, l'acteur chargé de la collecte d'information est le DRH lui-même. Toute les informations recueillies dans les tableaux de bord RH sont destiné a la direction générale.

***Rapport d'activité RH :** Le tableau de bord est réalisé à la fin de chaque mois. Afin de mieux exploiter les données qu'il contient, un rapport d'activité est rédigé et remis à la direction. En effet, le rapport reprend les principaux indicateurs, rappelle les objectifs de la réalisation du tableau de bord RH et établie un comparatif entre les périodes. La lumière est mise sur les indicateurs critiques afin de permettre de proposer des actions correctives et de faciliter la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines.

***Définir les fréquences de réalisation :** Cette étape consiste à fixer une fréquence de réalisation, c'est à dire décider de la période pour laquelle seront calculés les indicateurs. La fréquence de réalisation peut- être : mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Dans le cas de COJEK-CEVITAL, la fréquence de réalisation est mensuelle vu que l'effectif de l'entreprise est important.

***Identifier les sources de données :** La réalisation d'un tableau de bord RH exige le recours

à des sources de données. Dans le cas de l'entreprise CEVITAL El-kseur, les principales sources d'information sont : le logiciel de paie, les modules de gestion du personnel, les rapports du service RH, le DRH lui-même (masse salariale, classement par catégorie socioprofessionnelle, par genre, par ancienneté, par âge, absentéisme, ...)

III.3. Les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de COJEK-CEVITAL :

Dans cet élément, est présenté le comparatif des indicateurs choisis dans le tableau de bord de l'entreprise entre Janvier 2016 et janvier 2017. En fonction des besoins des entreprises, on définit les indicateurs pertinents nécessaires pour atteindre les objectifs. Et parmi les indicateurs que l'entreprise COJEK-CEVITAL à utilisés sont :

***Turn over :** D'après des résultats dégagé par les calculs effectués, on remarque qu'il y a une augmentation du Turn Over du mois janvier 2016 par rapport au mois janvier 2017 avec un taux de 1,27%.mais sa reste c'est un faible taux car il ne dépasse pas 5% malgré augmentation nombre de départ en janvier2017.Un turnover faible montrera généralement un climat social favorable et de bonnes conditions de travail, stabilité, mouvements des travailleurs.

***Taux d'absentéisme :** Le taux d'absentéisme de l'entreprise COJEK-CEVITAL a enregistré une légère baisse du mois janvier 2016 par rapport au janvier 2017. Avec un taux de **-0.33%**, les absences en mois de janvier 2016 peuvent être expliquées par des problèmes de santé, des accidents de travail (au niveau du service .maintenance) et 2017 (au niveau du service production).

Les recommandations proposées par le DRH de l'entreprise sont :

- Analyser les causes d l'absence dans le but de leur trouver des solutions.
- Veiller à ce que les salariés bénéficient de leur droit en terme de congé dans les délais et ce afin de limiter les absences causés par la fatigue physique et morale du salarié.
- Détecter les sources de démotivation en termes de rémunération.
- Essayer de communiquer avec le salarié afin de vérifier si l'origine de l'absence n'est pas due à la situation familiale de ce dernier (problèmes personnels).

***Taux de gravité :** D'après ce tableau, nous constatons qu'il y a une augmentation du taux de gravité entre janvier 2016 et janvier 2017. Cela est due à la hausse du nombre de jour d'arrêts

de travail en 2017 de cela on peut dire que on 2017 accident de travail dans le service production et plus grave que celle du service maintenance.

***Taux de fréquence :** Il y a une baisse de taux de fréquence entre janvier 2016 et janvier 2017. Ce qui prouve que l'entreprise après avoir les résultats dégagé en janvier 2016, elle a essayé de baisser les accidents de travail, car ils faut quelle fera face à ces accidents par ce que cela aura un impact sur le climat de travail, et rendre les travailleurs plus stressé sur le poste de travail, plus les accidents seront fréquent plus les salariés seront anxieux, angoissés de prendre leurs postes.

Conclusion

L'objectif de notre étude sur terrain au sein de COJEK Filiale du groupe CEVITAL a été de comprendre ce qu'un tableau de bord, la démarche de son élaboration et surtout l'objet de sa construction.

L'analyse des résultats recueillis lors des entretiens a démontré que l'entreprise COJEK-CEVITAL est consciente de l'importance du tableau de bord RH et lui accorde une place privilégiée lors de la définition de sa politique RH.

La direction des ressources humaines est totalement impliquée pour l'élaboration du tableau de bord RH à fréquence mensuelle. En effet, le DRH lui-même se charge de la collecte d'information nécessaire au calcul des indicateurs. Une copie du tableau de bord conçu est destinée à la direction générale de CEVITAL de la région de qui consolide l'ensemble des tableaux de bord RH des différentes unités de CEVITAL.

Un rapport est ensuite rédigé dans lequel sont analysés les écarts entre la situation présente et celle prévue, leur source et des recommandations pour les corriger.

Afin de mieux exploiter le tableau de bord RH, la DRH de COJEK-CEVITAL dresse un comparatif entre les données précédentes et présentes pour la même période étudiée afin de mieux comprendre l'évolution des indicateurs et de faciliter la prise de décision en matière RH.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprise.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Le tableau de bord RH est utilisé par la DRH afin de comparer entre la situation actuelle et passée, d'en recenser les écarts et de les analyser. Il en découle des mesures correctives où le personnel est impliqué afin qu'il contribue à l'amélioration de sa performance. Ainsi, la DRH de COJEK-CEVITAL s'appuie sur le tableau de bord RH afin de mesurer l'impact des décisions prises en matière de gestion RH sur la performance du capital humain et de détecter l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. De ce fait, nous validons également la troisième et dernière hypothèse émise formulée comme suit : *l'instauration d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise COJEK filiale de SPA CEVITAL aurait un impact positif sur sa gestion des RH.*

L'objectif principal de l'entreprise aujourd'hui est l'atteinte de la performance qui ne peut se réaliser qu'avec l'implication des ressources humaines. Le tableau de bord RH est devenu un outil incontournable pour le pilotage des ressources humaines. Il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il est devenu un défi incontournable de toute entreprise y compris l'entreprise algérienne.

Bibliographies

1. Alazard. C, Sépari. S, « contrôle de gestion », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007.
2. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratique », 4^{ème} édition, Ed Armand colin, 2002.
3. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines », édition, 2004.
4. Fabre. P, Sépari .S,et all , « management et contrôle de gestion », DUNOD , paris, 2008.
5. Gervais .M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Economica, paris, 2005.
6. Guerrero. S, « les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines », édition, DUNOD, paris, 2008.
7. Imbert. Joëlle, « les tableaux de bord RH », Editions d'organisation, Juin, 2007.
8. LANGLOIL, Bonnier. C, Bringer.C, « contrôle de gestion », Edition, BERTI.
9. MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition organisation, Paris, 1998.
10. Martory.B, « la création de la valeur par les ressources humaines », Edition, Liaison, France, 2008.
11. Martory. B, Crozet. D, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », 8^{ème} édition, DUNOD, 2013.
12. Martory.B, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 8^{ème} édition, paris, 2015.

13. Peretti. J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », 2^{ème} édition Vuibert, paris, 1998.
14. Taieb, J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2011.

Annexe : Guide d'entretien

➤ Informations relatives au personnel de l'entreprise :

- 1) Quelle est la date de création de l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
- 2) Quelle est l'effectif total de l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
(Par qualification- Par type de contrat de travail - Par âge-Par genre)

➤ Informations relatives au tableau de bord RH :

- 1) Quels sont les outils de mesure de la performance des RH utilisés par l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
- 2) L'entreprise COJEK-CEVITAL élabore-t-elle des tableaux de bord RH ?
 - 2-1) Si la réponse à la question 2) est « Non », pourquoi ?
 - 2-2) Si la réponse à la question 2) est « Oui », veuillez répondre aux questions qui suivent :
- 3) Pourquoi l'entreprise COJEK-CEVITAL conçoit-elle des tableaux de bord RH ?
- 4) Quelle définition donnez-vous au tableau de bord ressources humaines ?
- 5) Quel est la fréquence d'établissement du tableau de bord RH ?
- 6) Qui prennent la décision de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?
- 7) Le choix des indicateurs composant le tableau de bord RH relève
- 8) Qui sont l'acteur chargé de l'élaboration du tableau de bord RH ?
- 9) Quels sont les principales étapes de l'élaboration d'un tableau de bord RH ?
- 10) Quelle est la durée de réalisation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
- 11) Quelles sont les principales composantes d'un tableau de bord RH au sein de l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
- 12) Quelle sont Les sources d'information utilisées afin de déterminer (de qualifier et de quantifier) les composantes du tableau de bord RH ?
- 13) A qui sont destinées les informations recueillies dans les tableaux de bord RH ?
- 14) La conception du tableau de bord RH répond-elle aux exigences des utilisateurs ?
 - Si la réponse est « Non », pourquoi ?
- 15) La Direction prend-elle en considération les résultats dégagés par les indicateurs du tableau de bord RH lors de sa prise de décision ?
 - Si la réponse est « Oui », qui est concerné par ces décisions ?
 - Si la réponse est « Non », pourquoi ?
- 16) Pensez-vous que le tableau de bord RH est un bon indicateur de la performance des RH de l'entreprise COJEK-CEVITAL ?
 - Si la réponse est « Non », pourquoi ?