

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
Filière des Sciences Financières et Comptabilités

Mémoire

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité
Option : Audit et Contrôle de Gestion*

THEME :

***Les outils de pilotage de la performance des
ressources humaines cas : L'entreprise
NAFTAL illustré par l'unité TALA
ATHAMANE T.O***

Présenté par :

**ELHADDAD Cylia
FRIHA Malika**

Dirigé par :

Mr AILEM Ahmed

Devant les membres du jury :

Président : H. AMIAR, MAA, UMMTO

Examineur : S. ARHAB, MAA, UMMTO

Rapporteur : A. AILEM, UMMTO

Promotion : 2020-2021

Remerciements

Au bout de réalisation de notre mémoire de fin d'étude d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu de nous avoir accordés santé, force, et courage pour accomplir ce travail.

Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier :

Monsieur AILEM Ahmed notre encadreur pour ses précieux conseils et sa disponibilité.

Un grand merci aussi à toute l'équipe de l'entreprise NAFTAL : District GPL TALA ATHMANE T.O et particulièrement du service Ressource humaine et le service contrôle de gestion ; et on exprime nos profonds remerciements et gratitude à notre encadreur Mr ALILI le responsable du service RH, qui n'a pas épargné d'efforts ni de temps pour nous procurer un meilleur accompagnement pour le bon déroulement de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble des membres des jurés qui ont acceptés d'examiner et de juger ce travail.

On exprime particulièrement notre respect et remerciements du fond du cœur à nos Parents qui nous ont soutenues depuis notre jeune âge et qui ont toujours crus en nous.

Dédicace

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents et qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie,

A mes précieux frères « IDIR » et « WALID » et pour mes sœurs, et « Tata DALIDA » la Responsable du service comptable dans l'entreprise NAFTAL, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A mon très cher fiancé « FARID » pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son épaulement, ainsi qu'à mes beaux-parents.

A toute ma famille, mes amis, mes collègues, mes enseignants, mes étudiants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de prêt ou de loin.

Cylia

Dédicace

Mes remerciements vont à ALLAH le tout puissant qui nous a donné le courage et la force pour mener à terme ce modeste travail que je dédie en guise d'amour et de reconnaissance, à ceux qui quel que soient les termes embrassées, je n'arriverai jamais à leur exprimer mes remerciements.

A la personne qui s'est battu pour m'offrir le meilleur, la personne qui m'a appris à surmonter les difficultés de vie, à celui à qui je dois mon gout du bonheur, à l'homme le plus merveilleux au monde, mon cher père, que DIEU ait son âme. Aucun mot d'amour, de tendresse, de respect, et de reconnaissance, ne sera assez fort et à la hauteur pour te témoigner tout l'amour et l'admiration que j'éprouve à ton égard, papa DIEU ait son âme.

A celle à qui je dois ma vie, qui m'a toujours donné sans jamais rien demander en retour, à ma chère mère, tu as toujours été pour moi le symbole de la bonté par excellence. Ce modeste travail est une occasion pour te signifier mes sentiments les plus respectueux et ma profonde reconnaissance pour ton soutien indéfectible et tous tes sacrifices. Que DIEU t'accorde une bonne santé, une longue vie et t'entoure de bénédiction.

A mes très chères sœurs HAYAT, KHADIDJA, SOUAD et son époux RAFIK et ça petite ange MAYLISSE.

A toutes mes amies qui ont consacré du temps de l'énergie et de patience.

A ceux que j'aime et qui m'aiment et que me sont très chère.

Merci

Malika

Liste des tableaux

Tableau 1 : La comparaison entre la GRH et la DRH.....	13
Tableau 2 : La différence entre le tableau de bord RH et le reporting RH	32
Tableau 3 : La comparaison entre audit social et contrôle de gestion.....	43
Tableau 4 : Un exemple d'un tableau de bord social	51
Tableau 5 : La notion de la performance social	58
Tableau 6 : Le tableau de bord RH.....	75
Tableau 7 : La répartition des effectifs par sexe	76
Tableau 8 : La répartition des effectifs permanent par CSP.....	77
Tableau 9 : La répartition des effectifs par ancienneté.	78
Tableau 10 : La répartition des effectifs par tranche d'âge	79
Tableau 11 : La situation du personnel permanent et temporaire par rapport aux sièges sociaux	80
Tableau 12 : La répartition des effectifs par type de contrats	81
Tableau 13 : La répartition des effectifs selon leurs salaires	82
Tableau 14 : La répartition des actions par CSP	83
Tableau 15 : La répartition des actions par domaines d'activités	84
Tableau 16 : La répartition des actions par organismes de formation	85

Liste des figures

Figure 1 : Les missions de la GRH	16
Figure 2 : Les critères de la performance	21
Figure 3 : L'impact des RH sur la performance	23
Figure 4 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche contingence	25
Figure 5 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche configurationnelle	27
Figure 6 : Les outils de pilotage des RH	30
Figure 7 : Le système d'information des ressources humaines.....	46
Figure 8 : La performance sociale est l'affaire de tous	59
Figure 9 : La performance sociale	60
Figure 10 : L'organigramme de district GPL	67
Figure 11 : L'organigramme du NAFTAL SPA	69
Figure 12 : L'organigramme du département personnel	71
Figure 13 : Le SIRH dans district GPL	73
Figure 14 : La répartition des effectifs par sexe	76
Figure 15 : La répartition des effectifs par CSP	78
Figure 16 : La répartition des effectifs par ancienneté	79
Figure 17 : La répartition des effectifs par tranche d'âge	80
Figure 18 : La situation du personnel permanent et temporaire par rapport aux sièges sociaux	81
Figure 19 : La répartition des effectifs par type de contrats.....	82
Figure 20 : La répartition des effectifs selon leurs salaires	83
Figure 21 : La répartition des actions par CSP.....	84
Figure 22 : La répartition des actions par domaine d'activité	85
Figure 23 : La répartition des actions par organisme de formation.....	86

Liste des abréviations

AS : Actionnaire salarial.

AS : Audit social.

BDESE : Base des données économiques sociales et environnementales.

BDU : Base de données unique.

BSI : Bilan social individuel.

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : Contrat à durée indéterminée.

CFK : Centre de formation ELKHROUB.

CFO : Centre de formation Oran.

CG : Contrôle de gestion.

CGS : Contrôle de gestion social.

CNR : Caisse national des retraites.

CNS : Caisse nationale des salariés.

CSE : Comité économique et social.

CSP : Catégorie socioprofessionnelle.

DG : Direction générale.

DOETH : Déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

DRH : Développement des ressources humaines.

GPL : Gaz du pétrole liquéfié.

GRH : Gestion des ressources humaines.

IAS : International Accounting Standard (Norme comptable internationale).

IRP : Instance représentatif du personnel.

ISA : International Standard on Auditing (Norme national d'audit).

ISO : Organisation international de normalisation.

PDG : Président directeur général.

RAU : Rapport annuel unique.

RH : Ressource humaine.

RD : Recherche et développement.

ROI : Return on investment (Retour sur investissement).

SI : Système d'information.

SIRH : Système d'information des ressources humaines.

SPA : Société par action.

SQVT : Santé et qualité de vie au travail.

TB : Tableau de bord.

TBRH : Tableau de bord des ressources humaines.

Sommaire

Introduction Générale.....	10
Chapitre 1 : L'organisation, l'étude empirique de la gestion des ressources humaines	
Introduction	12
Section 1 : La fonction GRH.....	12
Section 2 : Liaison entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance. .	20
Section 3 : Le pilotage des ressources humaines	29
Conclusion	33
Chapitre 2 : Contrôle de gestion social et pilotage de la performance	
Introduction	34
Section 1 : La fonction de contrôle de gestion social	34
Section 2 : Les outils de contrôle de gestion social.....	45
Section 3 : L'impact du contrôle de gestion social sur la performance.	58
Conclusion	63
Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité TALA ATHMANE	
Introduction	64
Section 1 : La fonction R.H dans NAFTAL.....	64
Section 2 : Les outils de contrôle de gestion social au sein de NAFTAL.	73
Section 3 : L'impact des outils de contrôle de gestion social sur la performance de l'entreprise NAFTAL	87
Conclusion	90
Conclusion générale	91
Bibliographie	

L'entreprise entretient avec son environnement des relations à la fois social, politique et économique et aucune entreprise ne pourrait être performante sur le plan commercial ou autre sans un réel système de performance humain. Le facteur humain est considéré comme ressource indispensable à la création de la performance, cela entraîne la mise en valeur à la gestion des ressources humaines.

La fonction ressource humaine est l'actif le plus important dans l'entreprise, un partenaire stratégique et un agent de changement ; pour pouvoir analyser la performance de l'entreprise, on doit avoir un système de contrôle de gestion ; ce dernier, est un système de pilotage mis en œuvre dans une société, aussi bien pour la maîtrise des coûts, du niveau d'activité de la qualité et le respect des délais. Si les matières premières et les équipements sont importants dans la recherche de la performance ; l'élément déterminant de cette quête est évidemment le personnel. Ce dernier est à la fois l'artisan principal de la création de la valeur ajoutée et l'une ou même la charge comptable principal d'une entreprise. De ce constat est née la notion de contrôle de gestion sociale qui est centrée sur l'étude de la performance des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion; c'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

La mondialisation et la concurrence internationale, la rapidité des innovations, la difficulté à gérer les risques, la nécessité d'être à l'écoute des clients, sont autant des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle ; et pour avoir un bon personnel, l'organisation doit disposer d'une bonne gestion des ressources humaines. Actuellement, on trouve une forte compétitivité entre les organisations, la préoccupation prioritaire des employeurs c'est d'évaluer la performance du personnel, aussi on peut dire que l'évaluation de la performance est une activité de la gestion des RH qui consiste à porter un objectif et un jugement global sur un salarié, lors de l'exécution de ses tâches dans une organisation, en s'appuyant sur des normes établies et des critères explicites.

La masse des informations à collecter et à analyser est très importante ; ceci nécessite des outils adaptés qui faciliteront au contrôleur de gestion sociale sa mission. Cela nous a amenés à poser la problématique suivante :

« Quels sont les outils de pilotage de la performance des ressources humaines dans l'entreprise ? »

Pour répondre à cette question principale, nous avons jugées nécessaire de poser quelques questions accessoires :

- Quel est le rôle de la GRH et quels sont ses pratiques ?
- Qu'est-ce que le pilotage des RH et quels sont ses outils ?
- C'est quoi le contrôle de gestion et le contrôle de gestion sociale ?
- Quels est l'impact du contrôle de gestion sociale sûr la performance de l'entreprise ?

Pour mener ce travail de recherche, nous avons formulé les hypothèses ci-dessous que nous tenterons de valider à travers notre étude :

- **Hypothèse1** : Les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent sur l'amélioration du fonctionnement des pratiques RH ;
- **Hypothèse2** : Les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent positivement sur la performance de l'entreprise ;
- **Hypothèse3** : Les outils de pilotage facilitent la mission du contrôle de gestion social.

Pour répondre à ces hypothèses de recherche, nous avons organisé et scindé notre travail en trois chapitres de façon à ce que :

Le premier chapitre nous permettra de comprendre l'importance et le rôle de la GRH dans l'entreprise et ses pratiques.

Quant au deuxième chapitre nous servira à éclairer sur le cadre théorique les outils de contrôle de gestion sociale et son impact sur la performance de l'entreprise, cette étude nous a permet de collecter des informations dont nous avons besoin afin d'éclairer notre problématique.

Le dernier chapitre représentera la partie empirique de notre recherche, il concrétise les travaux des deux chapitres précédents élaborés sous forme théorique, par une étude de cas pratique, à travers une enquête menée au sein de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre 1 : L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Introduction du chapitre 1

Depuis quelques années, la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise ; l'évolution de la fonction des ressources humaines fait ressortir un lien étroit entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise.

Section 1 : La fonction GRH

Introduction

La GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser, et développer les R.H impliquées dans l'activité de l'organisation.

1- Définition et caractéristiques de la GRH :

1-1-Définition de la GRH¹

Tenter de définir la GRH n'est pas chose facile tant les activités qui sont rattachées sont nombreuses et variées.

P.ROUSSEL donne la définition suivante : la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

La GRH a pour mission de conduire le développement de R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique soutien à fin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

La fonction ressource humaine est une fonction présente sur les majorités des organigrammes des entreprises. Elle est considérée comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Elle est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Comme toute fonction au sein d'une entreprise, la fonction ressource humaine a son propre budget, c'est une fonction qui est difficile à évaluer et à mesurer. L'objectif de la gestion des ressources humaines c'est : l'analyse, la prise de décision et le contrôle. Cela permettra à l'entreprise de créer de la valeur par des meilleurs profits, aux meilleurs moments, avec les meilleurs processus et dans une durée bien précise pour atteindre les objectifs fixés.²

La GRH est considéré comme une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs qui sont nécessaire pour comprendre, négocier, appréhender et tenter de résoudre les problèmes liées à la régulation du travail dans les organisations.

¹ Patrice Roussel, Frédéric Wacheux «Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » ; De boeck éditeur, (Paris 2005) P190.

² David, Autissier ; Blandine, Simonin. Mesurer la performance des ressources humaines. Édition d'organisation, (France 18 février 2000, p 50).

Chapitre 1 : L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

❖ Définition de la DRH

Le terme développement des ressources humaines ou DRH désigne le développement des personnes travaillant dans une organisation c'est une partie de la GRH ; qui visent à améliorer les compétences, les connaissances, les attitudes et le comportement des employés de l'organisation.

L'objectif du DRH est de responsabiliser et de renforcer les capacités des employés à fin que leurs performances s'améliorent.

Tableau 1 : La comparaison entre GRH et DRH

Base de comparaison	GRH	DRH
Sens	La GRH fait référence à l'application de gestion pour gérer les personnes travaillant au sein d'une organisation.	La DRH désigne une fonction de développement continu qui vise à améliorer les performances des personnes travaillant au sein d'une organisation.
Qu'est-ce que c'est ?	Fonction de gestion	Sous-ensemble de gestion des ressources humaines.
Une fonction	Réactif	Proactif
Objectif	Améliorer la performance des employés.	Développer les compétences, les connaissances et les compétences des employés.
Processus	Routine	En cours
Dépendance	Indépendant	C'est un sous-système.
Préoccupé par	Les gens seulement.	Développement de l'ensemble de l'organisation.

Source : <https://fr.gadget-info.com/difference-between-hrm>

1-2-Les caractéristiques des R.H ³

- **Fonction stratégique** : parmi les piliers de la stratégie globale de l'entreprise, on a la fonction ressource humaine qui est au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le rôle du responsable des R.H est d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'actions R.H et la stratégie de l'entreprise.
- **Fonction partagée** : La fonction R.H est une fonction partagée en ce sens le niveau hiérarchiques ; donc le partage peut être en interne (comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (organiser des formations).

³ Laetitia, lethielleux. L'essentiel de la GRH. 2eme édition. Paris : Édition Gualino, 2008, p24-26.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

- **Fonction innovante** : La fonction R.H est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnements interne (relation sociale) et externe (évolution technologique, politique, économique, juridique).
- **Gestion individuelle et collective** : La gestion des R.H située sur deux plans distinctes : individuelle ; par exemple une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée. et collective par exemple tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation.

2-Les objectifs et les missions de la GRH⁴

2-1- Les objectifs de la GRH ⁵

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel, en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but primordial de gérer les individus, mais derrière ce terme GRH se cache en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une entreprise et ses ressources humaines.

On peut dire que la gestion des ressources humaines a trois objectifs principaux :

- **Recruter des talents** : La GRH doit attirer des personnes disposant des capacités et de l'expérience vers l'organisation par la publication des offre d'emplois, la sélection des CV, la conduite des entretiens pour vérifier les savoir-faire et les qualités professionnelles des candidats, intégration des nouveaux salariés mais aussi le développement de la marque employeur est devenu essentiel pour donner envie aux candidats de postuler. Il faut également être plus souvent à l'initiative de la prise de contact direct avec un candidat.
- **Motiver et fidéliser** : Recruter est une chose, les fidéliser sur le long terme en est une autre ; le rôle des RH est alors de conserver une main d'œuvre stable sur le long terme, pour cela, parmi les premiers facteurs de motivation c'est la bonne ambiance dans l'équipe ; organisez des activités collectives, par exemple la pratique d'un sport ou d'une activité de relaxation comme le Yoga, sortie culturelle, un atelier de cuisine ect; ces activités permettent de renforcer la cohésion d'équipe et de briser la routine. Pour les autres critères de motivation que sont la passion du métier, l'autonomie et les responsabilités ou la diversité des tâches, ainsi que l'entretien annuel est nécessaire voir utile.

⁴ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/les-3-objectifs-de-la-fonction-r.html>

⁵Katedra, Romanistiky. L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique.2009, p.8-9.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

- **Développer les compétences tout au long de la carrière :** Il faut se rendre compte que la somme d'argent dépensé par les organisations au niveau de la formation a toujours tendance à augmenter. La prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » s'est traduite par l'augmentation des efforts de formation dans les organisations, cette augmentation s'accompagne aussi du renouvellement de l'approche de l'organisation. De plus, tous ces objectifs des ressources humaines doivent être orientés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que des employés. Cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation de ressources humaines qualifiées. Elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail, sur l'atteinte d'un haut niveau de performance, sur la production de marchandise de bonne qualité et sur le taux d'absentéisme. D'autres éléments influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple : la qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sur et sain. En effet, il s'agit de chercher une meilleure articulation possible entre les situations de travail et les agents qui les occupent, une optimisation de l'adéquation homme-emplois dans le but d'obtenir une meilleure efficacité de l'entreprise considérée.

2-2- Les missions de la GRH

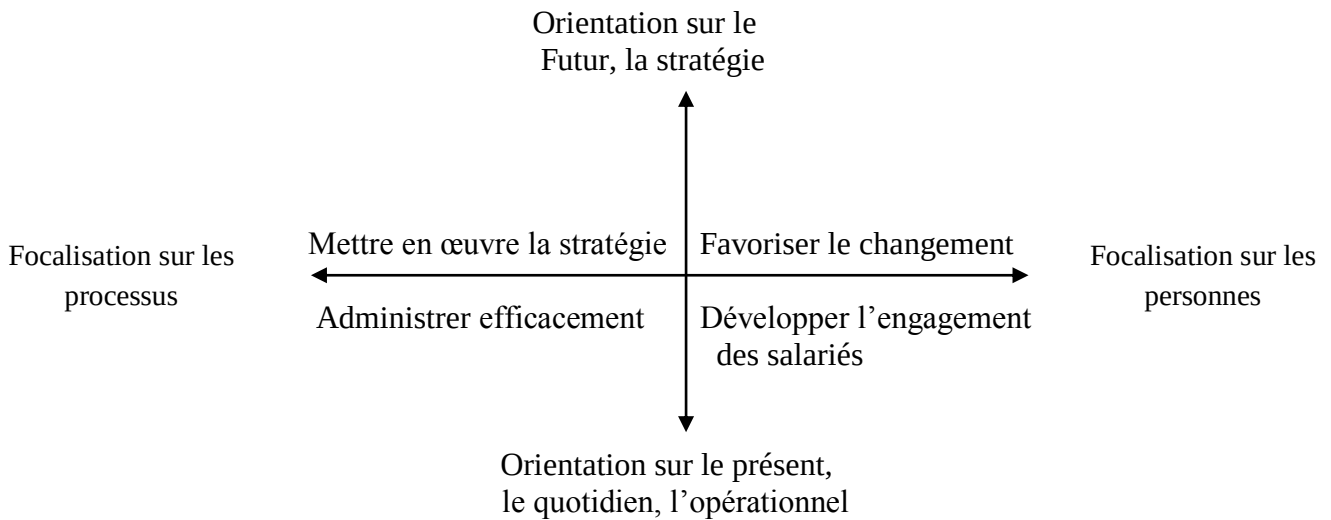
Selon Dave Ulrich les missions de la GRH peuvent être examinées selon deux axes ⁶:

- Orientation sur le présent ou le futur.
- Focalisation sur les personnes ou sur les processus.

⁶ Jean-Marie, Peretti. Ressources humaines. 12^{ème} édition. France : Édition Vuibert, 2010, p. 30-31.

Chapitre 1 : L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Figure 1 : Les missions de la GRH



Source : Jean marie, Peretti « ressources humaines » 12^{ème} édition, France 2010

- **Administrer efficacement** : La mission administration porte sur le processus de gestion de personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie...). Ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et dont l'efficacité est en progression, notamment grâce aux recours aux progiciels de GRH et aux systèmes d'information R.H. Ce sont également des activités pour lesquelles les entreprises recourent aujourd'hui à l'externalisation, préfèrent notamment confier /la gestion de leur paie à des prestataires plutôt que de développer cette compétence, peu génératrice de valeur ajoutée.
- **Développer l'engagement des salariés** : le salarié doit être considéré dans une approche client-fournisseur, comme un interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et , en particulier aujourd'hui , ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement ,d'éthique et d'écoute Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent le redéveloppement durable de l'engagement et l'implication des salariés , le développement et la mobilisation des ressources , compétences et habilités qu'il possède contribuent à la création de valeur.
- **Favoriser le changement** : pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager les comportements

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

nouveaux plus efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

- **Mettre en œuvre la stratégie :** Pour être partenaire stratégique, la direction R.H doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie R.H supporte la stratégie de l'entreprise. Cela implique que la direction R.H participe à la définition de la stratégie de son plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix de structure de valeur sur le moyen et le défenseur de la performance globale. Il intègre les démenions économiques et sociales.

3-Les rôles des différents acteurs internes des R.H⁷ :

On peut présenter les rôles qui peuvent être confiés aux différents acteurs de R.H ainsi :

Direction générale

- Définir la politique sociale, en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- Organiser la fonction R.H ;
- Allouer des moyens à la fonction R.H, évaluation de la fonction.

Direction des R.H

- Conseiller la D.G et soulever les bonnes questions ;
- Garantir la cohérence de la politique R.H ;
- Représenter la D.G dans le dialogue social ;
- Concevoir les dispositifs et les outils de la politique R.H ;
- Transmettre ces outils auprès des managers et de l'ensemble des salariés.

Manager

- Assurer la responsabilité d'une équipe ;
- Faire remonter les informations du terrain auprès des responsables R.H ;
- Mettre en pratique au sein des équipes les outils R.H de l'entreprise (entretien annuel d'évaluation, par exemple) ;
- Assurer la performance des équipes ;
- Assurer le développement des compétences de collaborateur.

Salariés

- S'approprier les dispositifs R.H qui les concernent.
- Devenir acteur de leur projet professionnel.

⁷ Benoit, Grasser ; Florent, Noel. Ressources humaines.2eme édition. Paris : Vuibert, aout 2014, p 51-52.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Représentant des salariés

- Veille au respect de la réglementation social ;
- Peser sur et /ou contribuer à la définition de la politique sociale.

4- Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Les pratiques GRH diffèrent d'une entreprise à autres en dehors des pratique imposées par la loi ; Elles donnent une image sur la culture de l'entreprise et la manière dont elle s'approprie la latitude de managériale. Les pratiques RH comprennent :(le recrutement, la formation, la communication et rémunération).

4-1-Le recrutement⁸

La pratique de recrutement consiste principalement à définir la stratégie de recrutement en premier lieu et ce en relation avec la stratégie et les besoins opérationnels de l'entreprise. Cette activité permet de définir les volumes de recrutement et de niveau de qualification souhaités. Ainsi, le RH doit définir les sources de recrutement en fonction des quantités et des compétences recherchées. De plus, il doit définir les processus de recrutement et prévoir comment se passera le recrutement, qui mènera les entretiens, quel type d'entretien, par quel moyen (interne ou externe) .Les pratiques de recrutement prend fin avec le processus d'intégration des salariés .En effet, le responsable des RH doit définir aussi l'étape d'accueil et d'intégration de nouveaux collaborateurs.

En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit. ».

4-2-La formation⁹

La pratique de formation consiste à définir premièrement la stratégie de formation en précisant : nombre d'heure de formation par an, et par catégorie socio professionnelle, ainsi que le budget alloué. Deuxièmement, définir les orientations de la formation qui doivent être en cohérence avec les contraintes réglementaires et les stratégies de l'entreprise. Troisièmes, il faut concevoir et organiser les formations et ce à travers la définition des méthodes pédagogique à appliquer et le contenu des formations, outre le planning et la logistique. Donc la formation consiste à améliorer leur connaissance, leur comportement, leur attitude, leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux ,pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures .

⁸ Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. Les fiches outils ressources humaines. IAE Toulouse. p.2.

⁹ Blondin ; sekou ; chevalier ; et al. Gestion des ressources humaines. 2eme édition. Bruxelles : Édition de Boeck université, 2007, p.336.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

4-3-La communication et l'information¹⁰

La communication interne est une déclinaison de la communication de l'entreprise elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges qui vise un équilibre informationnel et rationnel. La fonction des ressources humaines a joué un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication .L'émergence du pilotage sociale dans l'entreprise oblige aujourd'hui la fonction des ressource humaines à traiter et à produire de plus en plus d'information.

4-4-La rémunération¹¹

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. De plus en plus, la rémunération devient un atout stratégique. Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salaires auteure de ses axes de développement. La rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base qui est un élément essentiel de cette dernières, il sert de référence pour le calcul des autres prestations et il est fixé d'avance), un salaire variable (primes, commissions), e les périphérique de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice..).

Conclusion

Pour conclure, Aujourd'hui la GRH ne se contente plus de gérer les RH, mais contribue au développement du capital humain de l'entreprise par la gestion de ses activités.

¹⁰Jean –Marie, Peretti. Gestion des ressources humaines. 21eme édition, Paris : édition Vuibert, juin2016, p.171.

¹⁰ bid., p. 214.

¹¹ Annick, Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Paris : Édition Dunod, 2006, p.274.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Section 2 : Liaison entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance

Introduction

Pour assurer la productivité et compétitivité, l'entreprise ne doit pas investir uniquement au capital matériel, mais aussi sur le capital immatériel, il est primordial d'opter pour le personnel qualifié et compétant ; et pour assurer sa survie, sa pérennité, et cela ne peut se réaliser sans performance et sans efficacité.

1-La notion de la performance¹²

La notion de la performance reste un concept multiforme et ambigu qui ne possède pas de définition unique et précise ; pour mieux comprendre la performance on va essayer de donner quelques définitions et généralités de cette notion.

- au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs à poursuivre.
- la performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveau : **l'efficacité**, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quel que soient les moyens utilisées ; **l'efficience**, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Donc la performance de l'entreprise doit être gérée par des responsables capables de conjuguer et de prendre en considération les intérêts de ses différentes parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée¹³.

2-Les critères de la performance

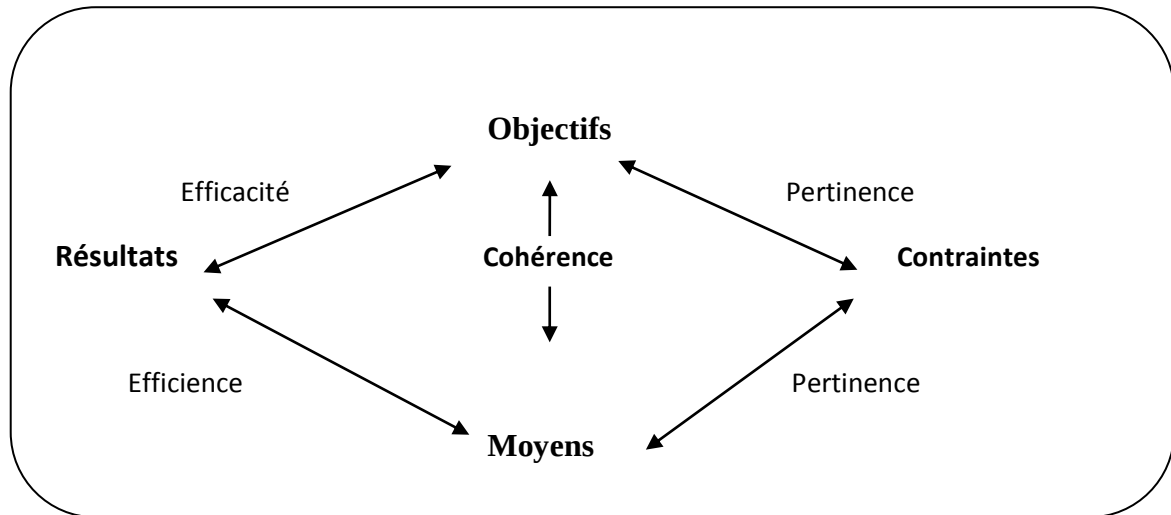
La performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

¹² Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. Diagnostic de la performance de l'entreprise. Edition Dunod, Paris, 2012, p. 01.

¹³ Bernard, Martory ; Daniel, Crozet. Gestion des ressources humaines. 7ème édition. Paris : Edition DUNOD, 2008, p. 167.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Figure 2 : Les critères de la performance



Source : Alain, Marion ; Didier, Vinot ; Michel, Wissler. Diagnostic de la performance de l'entreprise. Paris : Edition Dunod, 2012 P.02.

2-1-La notion d'efficacité¹⁴

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser des objectifs et finalités poursuivies ». l'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définies.

2-2-La notion d'efficience¹⁵

BOUQUIN définit l'efficience comme ' le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou services à partir d'une quantité donnée des ressources ».

On peut dire qu'une organisation est efficiente si elle atteint des objectifs fixés optimisant les moyens utilisés. Alors l'efficience consiste à réaliser le meilleur résultat avec les moyens dont on dispose, on atteint l'efficacité par excellence avec la réalisation du résultat fixé tout en utilisant le minimum des ressources.

2-3-La notion de pertinence¹⁶

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance. C'est –à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis, la pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services

¹⁴Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. Diagnostic de la performance de l'entreprise. Edition Dunod, Paris, 2012, p. 2-3.

¹⁵ Bernard, Martory; Christine, Delay; Fabien, Siguiet. Piloter les performances RH. France : Edition Liaisons. 2008 P. 21

¹⁶ Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al, op.cit., p.2-3.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et leur bonne coordination.

2-4-La notion de cohérence¹⁷

La cohérence traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système. En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective la cohérence traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle.

3- Les buts de mesure de la performance¹⁸

Aujourd'hui la mesure de la performance constitue une aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles elle accomplit sa tâche. La mesure de la performance a pour but de :

- **Piloter** : le pilotage est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite ;
- **Animer** : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective ;
- **Organiser** : c'est un reflet du niveau de la performance d'un service, les indicateurs alertent sur les domaines problématiques ;
- **Aide à la réflexion** : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action, elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'actions correctives. Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données fiables, non pas sur des opinions ou intuition.

Enfin, le but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

La notion de la performance est donc polysémique et ne prend son sens que dans son contexte, ce qui rend cette dernière une question d'actualité pour toutes les équipes dirigeantes.

¹⁷ Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al, op.cit., p.3

¹⁸ KANIT, Abdelghafour. Elaboration d'un tableau de bord prospectif. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002, p56.

Chapitre 1 : L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

4- liaison entre GRH et la performance

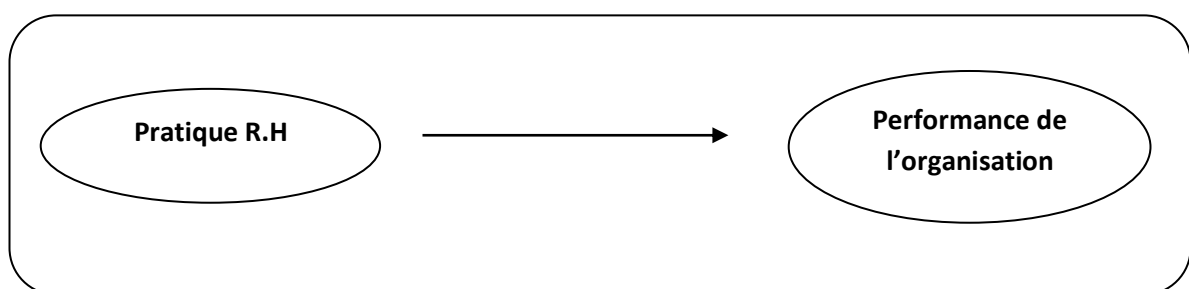
La GRH est un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels, car c'est un élément stratégique pour la firme. Pour expliquer le lien pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme, la littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999), parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, contingence et configuration¹⁹.

4-1 L'approche universaliste

Les partisans de cette approche s'intéressent en générale à relation entre la pratique de GRH prise isolément (variable indépendante) et la performance (variable dépendante). Cette approche a également été désigné sous les appellations de « best pratique » et de « one best way », elle postule qu'il existe des pratique de GRH meilleures (induisant la performance financière la plus élevée) que d'autre et que toutes les organisations, quel que soit leur contexte d'affaire, améliorant leur performance en les adaptant.

Pour les tannants de la perspective universaliste, certaines pratique de GRH constituent des éléments de l'équation stratégique de l'entreprise et contribueraient à accroître la performance organisationnelle .Ces chercheurs considèrent qu'il existe une relation directe entre les différente pratiques de GRH prises de manière isolées ou dans un système et la performance organisationnelle.

Figure 3 : Impact R.H sur la performance selon l'approche universaliste



Source : Adaptation de McMahan G.C, Virick M, et Wright P.M. (1999).

En effet , BATT & APPLEBAUM abordent dans le même sens en arrivant a des conclusion similaires de celles de BARRETTE et SIMEUS , tout comme étude de BERG , APPLEBAUM , BAILEY et KALLEBERG .Parmi les études les plus citées , notons celle HUSELID qui fus réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartie dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis . Cette étude présente des résultats qui

¹⁹ Caroline, Girard. Effet des pratiques de GRH sur les performances organisationnelles des PME agroalimentaires québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle. Mémoire présenter a l'université Québec à trois rivières, Québec : septembre 2006. P. 45-52. Format PDF. (Consulter le 09/05/2021).

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. Deux ans plus tard, HUSELID, JACKSON et SCHULER réalisent une étude qui confronte encore une fois l'approche universaliste.

Ce grand nombre d'études portant sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous permet d'affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

4-2- L'approche de contingence

Elle introduit des nuances dans l'approche universaliste, selon BURNS et STALKER, CHANDLER, LAWRENCE et LORSCH, MINTZBERG il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Pour GALBRAITH. Il existe autant des pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingence. En d'autres termes, il n'y a performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement.

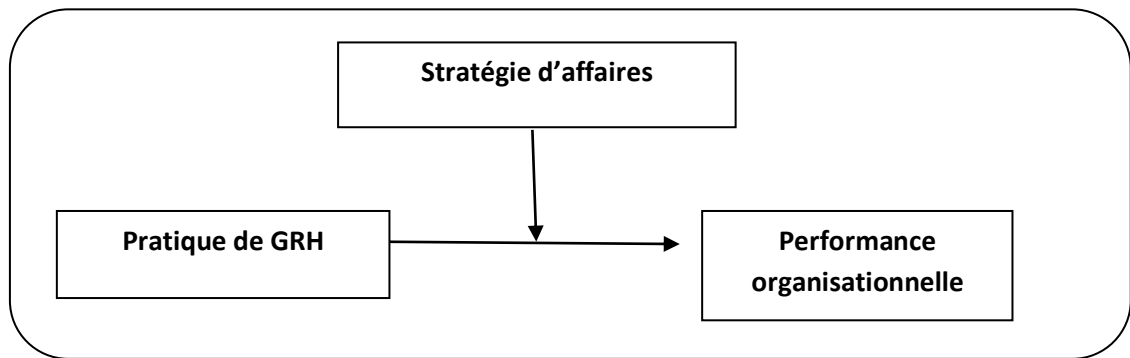
Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale. Elle postule que la performance de l'organisation résulte de l'alignement entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement.

La perspective de la contingence, au plan méthodologique conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par la différente modalité prise par une autre variable, qualifiée de contingences. Ainsi, cette approche suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation. Dans la littérature de GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence. L'hypothèse de base de perspective de contingence est que l'alignement d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permet de l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats.

Les pratiques et les politiques de GRH auront alors une utilité seulement si elles sont cohérentes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Plus le degré de cohérences entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance et que l'organisation est forte.

Chapitre 1 : L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Figure 4 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche de contingence



Source : Adaptation de McMahan G.C, Virick M, et Wright P.M (1999)

Contrairement à l'approche universaliste, quelques études seulement semblent véritablement respecter la logique propre au modèle de la contingence des ressources humaines et avoir permis de vérifier empiriquement cette relation.

Notons parmi les recherches réalisées par DELERY et DOTY auprès de 192 succursales de banques américaines. Dans une importante étude, les auteurs ont pu démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH est dans une grande mesure, tributaire de la stratégie d'affaire. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa stratégie d'affaire présente un retour sur l'actif ainsi qu'un retour sur l'investissement des actionnaires supérieurs à 50 pour cent) aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaire est moindre.

Cette étude a permis de mettre en exergue principalement deux formes d'alignement : l'alignement vertical et l'alignement horizontal²⁰.

4-2-1-Alignement horizontale

Les approches stratégiques traditionnelles assurent que les firmes d'une même industrie sont identiques à l'égard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent. Cependant, les organisations disposent d'une certaine attitude leur permettant de développer des stratégies internes qui leur sont propres. Des études ont montré que les pratiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées pour appuyer des stratégies de développement organisationnel telles que les nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion de qualité et la culture d'entreprise. (Kochan et Osterman 1994).

²⁰ « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Septembre 1998 (en coll. avec M. TREMBLAY, B. SIRE).

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

▪ Organisation de travail

Les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les équipes autonomes, ont pour effet de modifier les structures de pouvoir et de communication au sein des entreprises. Cette collaboration à l'intérieur des équipes de travaux ne pourra conduire à la solution coopérative que dans la mesure où elle est accompagnée d'un programme de rémunération approprié. Cependant, la difficulté d'évaluer les performances individuelles au sein des équipes en raison de l'interdépendance des tâches, milite en faveur de bonis basés sur le rendement de l'équipe plutôt que sur la performance de chacun des membres.

▪ Gestion de qualité

Certaines politiques de rémunération seraient plus appropriées que d'autres dans un contexte de gestion de qualité selon ALLEN et KILMANN .L'investissement en gestion de la qualité inciterait les organisations à faire évoluer les critères d'évaluation de la performance de façon à récompenser le groupe des individus. L'élargissement des responsabilités qu'exige cet environnement de travail, amène les entreprises à verser des salaires de base un peu plus élever de manière à attirer et retenir les personnes possédant ces compétences .

En matière de gestion du système de rémunération, l'étude de FOSAM, GRIMSLEY et WISHER suggère que la transparence, la justice procédurale et la qualité de communication sont des conditions importantes de succès d'une démarche de gestion de la qualité.

▪ La culture d'entreprise

Une étude réalisée cette fois-ci par BAYAD, ARCAND et LIOUVILLE auprès de 1983 entreprises françaises démontre également la pertinence d'une telle approche stratégique. Comme pour l'étude de SMITH et BARRIK, les résultats nous permettant de constater que la relation entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH, dont la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation, la présence des modes d'expression pour les employés, est aussi dans une très large mesure, influencées par la stratégie d'affaires poursuivie par la firme. Parmi aussi les études qui affirme la validité de l'approche contingence, l'étude de GHADA RAAD) ; cette étude a été effectuée auprès de 28 entreprise françaises appartenant à des secteurs d'activités différents et cotées en bourses de Paris dont 19 appartiennent au CAC 40 ayant toutes mis en place dispositif de l'actionnaire salarial (AS). Elle stipule donc que si les salariés sont sensibles à l'aspect financier de l'actionnariat salarial, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets sur RH à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

La plupart des travaux empiriques ont donc tenté d'expliquer l'effet des interactions « stratégie –GRH » sur la performance.

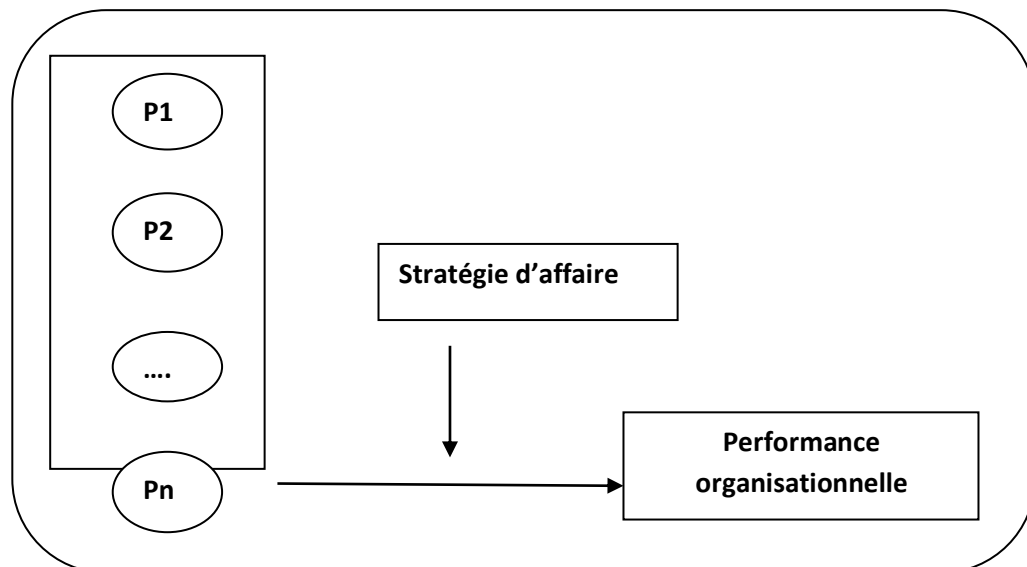
4-2-2-Alignement vertical

La perspective comportemental, qui est au cœur du concept d'alignement vertical, suggère que les caractéristique organisationnelles, comme la stratégie d'affaire, requièrent des attitudes et des comportements uniques afin d'assurer le succès de la dite stratégie. Une stratégie d'affaire exige des comportements spécifiques pour réussir, et de l'utilisation de pratique de rémunérations vise pour l'essentiel à stimuler, récompenser et contrôler ces comportements. Les organisations doivent implanter les pratiques de rémunérations qui vont susciter les comportements le plus compatible avec la stratégie d'affaire. Deux typologies en matière de stratégie ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs en GRH : la stratégie concurrentielle de porter et le degré de diversification de RUMELT.

4-3- L'approche de configurationnelle

La perspective configurationnelle représente le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de toute la littérature en GRH.

Figure 5 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche configurationnelle



Source : Adaptation de McMahan G.C, Virick M, et Wright P.M (1999)

Bien que cette dernière perspective ne repose pas sur des bases théoriques puissantes que les deux précédentes, BARON et KREPS tentent d'amener des explications théoriques qui démontrent les avantages de réunir sous la forme de systèmes des pratiques de GRH.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Ce message unique permettra à ceux-ci de mieux comprendre les attentes de l'organisation et ils adopteront ainsi les comportements recherchés par l'entreprise ; cette perspective diffère donc de l'approche universaliste dans le sens où elle développe d'idée d'un processus de décision holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de systèmes de GRH.

Les partisans des configurations refusent de concevoir la réalité en termes de relations linéaires bi variée, ou même de systèmes multi variés dans lesquels les variable sont traitées indépendamment les unes.

L'approche de la configuration s'intéresse au lien entre un ensemble variables indépendantes avec une variable dépendent. Selon cette approche, non seulement il faut qu'il existe une cohérence (ou alignement ou arrimage ou ajustement) vertical (ou externe) entre les pratiques et les autre caractéristiques de l'organisation, mais une cohérence horizontale (ou interne) qui réfère à la cohérence entre les pratiques elles-mêmes doivent aussi être assurée.

En GRH, l'objet de cette approche est d'étudier la manière dont des configurations de multiples pratiques sont liées à la performance. Cet effet la synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Au niveau empirique, certaine études ont tenté de confirmer la relation entre la perspective configurationnelle des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle celle-ci ont démontré partiellement cette relation, par exemple, ARTHUR illustre que l'alignement interne est important, plus l'entreprise présent une performance élevée et ce, particulièrement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH orienté sur l'engagement et la valorisation des travailleurs.

Conclusion

On peut conclure que les pratiques de GRH visent à rassurer, encourager et motiver les RH afin de les mettre en situation de travailler plus et mieux accroissant ainsi les pratique GRH influencent également les performances sociales économiques et financières.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

Section 3 : Le pilotage des ressources humaines

Introduction

Le pilotage R.H est l'un des piliers stratégiques de la gestion des ressources humaines, car il permet de visualiser ses points forts et ses points faibles (râteau des forces et des faiblesses). Au-delà des enjeux d'analyse et de reporting, il permet aussi de générer des supports de communication R.H incontournables.

1-Le pilotage R.H : Définition, objectifs et enjeux²¹

1-1-Définition du pilotage R.H

Le pilotage R.H s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise à travers sa politique R.H. Il peut être globale ou se focaliser sur certains points, notamment :

- Le pilotage opérationnel ou légal : Est-ce que l'entreprise respecte toutes les obligations légales, administratives et opérationnelles ?
- Le pilotage sur mesure : Que font les autres entreprises de la même taille ou du même secteur d'activité ?
- La politique stratégique : La politique R.H en place est-elle efficace et profitable sur le long terme ?

1-2-Les Objectifs du pilotage R.H

Les objectifs principaux du pilotage R.H sont donc :

- La collecte et la centralisation d'informations pertinentes et fiables.
- La diffusion de ces informations auprès de tous les managers et collaborateurs.
- L'identification des problèmes et du blocage relatif à la gestion des R.H.
- La mesure des résultats des actions R.H.
- Le calcul du retour sur investissements (ROI) de la stratégie R.H.

Pour atteindre ces objectifs, le pilotage R.H s'appuie sur plusieurs outils permettant à la direction des ressources humaines de :

- Valoriser ses actions auprès de tous les salariés.
- Démontrer à la direction sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

1-3-Les enjeux du pilotage R.H

Entre analyse, veille et reporting sa vocation première informationnelle :

Les informations collectées constituent dans un deuxième temps une aide à la décision précieuse, pour déterminer les actions à mettre en place, en termes de :

²¹Pilotage RH des outils au top pour fonder vers la performance Par Natahalie Pouillard mise à jour le 14 décembre 2021, publié initialement en septembre 2020 (consulter le 5 Mai 2022)
<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/pilotage-rh>

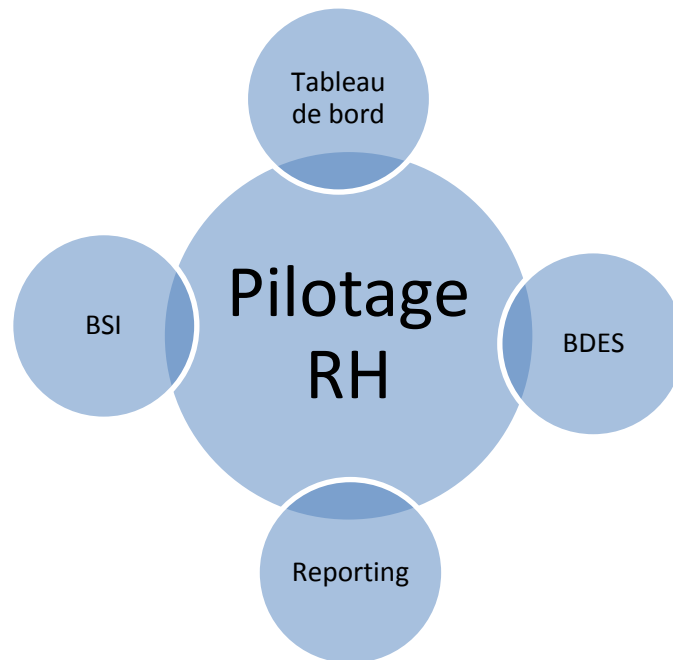
Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

- Recrutement ; Fidélisation des talents
- Amélioration des conditions de travail.
- Réduction des accidents et maladies ;
- Développement de la politique, etc.

2-Les outils du pilotage R.H

Les 4 principaux outils de pilotage R.H sont représentés sur ce schéma :

Figure 6 : Les outils du pilotage RH



Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/pilotage-rh>

2-1-Le BSI, l'outil de communication et de motivation

Document synthétique et pédagogique, le bilan social individuel est délivré par la direction des ressources humaines au salariés, une fois par an, en version papier ou numérique. Ce n'est pas un document obligatoire.

Il récapitule pour chaque employé, individuellement, ses droits e ses avantages, comme :

- La rémunération ;
- Les primes ;
- Les propositions de formation ;

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

- La participation.

Il permet au salarié de se rendre compte des avantages compétitifs de l'entreprise dans leur globalité et de leur évolution concrète d'une année sur l'autre.

Cet outil valorisant est tout indiqué pour retenir les talents : c'est une technique de fidélisation des collaborateurs.

2-2-La BDESE, l'outil informatif interhiérarchique

La base de données économiques sociales et environnementales (ou BDU, base de donnée unique) c'est un support de préparation à la consultation annuelle du comité économique et social (CSE) avec la direction.

Cette dernière est tenue de la mettre à disposition du CSE ou des représentants du personnel, à partir de 50 salariés.

▪ La BDESE est composée

- Des données sociales (investissement social, égalité femme-homme ; etc.) ;
- Des rémunérations (dirigeants, salariés, financiers) ;
- Des données comptables (fonds propre et endettement, investissements, flux financiers et transferts commerciaux, etc. .) ;
- Des données environnementales (les impacts sur l'environnement de l'organisation, de la gestion, de l'activité, etc.).

Ces objectifs sont multiples

- Simplifier et approfondir les échanges d'informations entre le patronat et les représentants des salariés.
- Rappeler les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Montrer leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail.

2-3-Le tableau de bord R.H, l'outil d'aide à la décision

Le tableau de bord de ressources humaines est l'un des outils de pilotage incontournables pour la prise de décision, grâce à la mesure et la synthèse des statistiques :

- D'effectifs.
- De rotation du personnel (turn-over).
- D'absentéisme, etc.

Ce tableau de bord est réalisé par le service des ressources humaines, et parfois par un contrôleur de gestion sociale, il servira pour :

- suivi du recrutement.

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

- formation.
- évaluation de performance.
- gestion de carrière.
- suivi de l'état du climat social.

Le tableau de bord R.H est constitué d'un ensemble d'indicateurs de performance, axés sur les facteurs clés de succès (ou leviers d'actions), tous définis selon la taille, le secteur et la stratégie de l'entreprise, et se présente sous forme de tableaux et de graphiques.

2-4-Le reporting R.H l'outil de contrôle

Initialement utilisé par les équipes marketing pour mieux connaître le client, le reporting R.H sert aujourd'hui en gestion R.H aussi.

Construit a posteriori, il complète le tableau de bord R.H grâce à un ensemble d'indicateurs de résultat pour informer la hiérarchie de la performance des ressources humaines arrêtées à un instant T.

C'est un outil de contrôle permettant de mettre en lumière :

- Les absences.
- Les maladies.
- Les écarts de salaire.
- Les accidents du travail.
- Le taux de turn-over.
- Les besoins en formations, etc.

Contrairement au tableau de bord, outil d'analyse servant à la direction des ressources humaines, il s'agit d'un compte rendu de résultats du service, de leur évolution, pour analyse et appréciation par les décideurs de l'entreprise.

Lorsque la gestion des ressources humaines est décentralisée, le reporting permet de vérifier et d'unifier les actions de toutes les unités.

Tableau 2 : Différence entre tableau de bord R.H et reporting R.H

Critère	Tableau de bord RH	Reporting
Destinataires	Le service RH La direction	La direction
Indicateur	Indicateur de performance Indicateur de leviers	Indicateur de résultat
Objectifs	Pilotage de la performance Management du service Gestion du changement	Evaluation de la performance du service RH

Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance

2-5-Le SIRH, le logiciel de pilotage R.H par excellence

Cette solution centralisent plusieurs logiciels R.H (paie, gestion prévisionnelle des emplois, gestion des effectifs, etc.) permet de faciliter la collecte, l'analyse et la synthèse de toutes les données R.H depuis un seul espace.

C'est donc un outil de pilotage efficace offrant une vision complète, à 360° et des possibilités d'automatisation non négligeables.

Conclusion

Pour conclure, le pilotage RH permet d'aider les RH à optimiser leur performance dans différentes tâches afin de produire rapidement et de manière fiable des résultats et des informations. Le pilotage RH a donc une vocation principalement informative.

Conclusion du chapitre 1

On conclut que la gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein de des organisations elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. La mission la plus importante des services et fonction RH est cultiver un capital humain épanoui et efficace, en ce sens, il est essentiel que cette fonction transversale occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises. Alors, la gestion ressource humain est vraiment importante au sein d'une entreprise

Introduction du chapitre 2

Aujourd'hui, le capital humain est devenu au cœur des dialogues sur la performance comme nous avons évoqué dans le chapitre précédent. Qualifié de ressource rare, difficilement imitable et créatrice de valeur ajoutée, sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et amplement vérifiée à travers la fonction carrefour entre la finance et la GRH, à savoir le contrôle de gestion sociale ; de cela les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel très recherché par les entreprises et par conséquent une variable d'ajustement privilégiées.

Toutefois, afin de bénéficier de cet avantage la direction R.H doit disposer des données sociales et des indicateurs sociaux nécessaires afin d'orienter ses décisions et piloter à mieux ses ressources d'où l'importance de la fonction du contrôle de gestion sociale qui se présente comme accompagnatrice de la DRH dans l'atteinte de ses objectifs.

Section 1 : La fonction de Contrôle de gestion Sociale

Le contrôle de gestion sociale est devenu dans beaucoup d'entreprises une branche essentielle, parfois même autonome du contrôle de gestion. Ce dernier est à la fois l'artisan principal de la création de valeur ajoutée et consiste à contrôler la performance de l'entreprise. C'est quoi le contrôle de gestion ?

1-La fonction de contrôle de gestion

1-1-La définition de contrôle de gestion

Actuellement le contrôle de gestion est défini comme : un processus, comprenant les outils de calcul, d'analyse, des méthodes tant quantitatives que qualitatifs, pour piloter des produits, des activités, des processus d'une organisation. Au-delà de la connaissance de couts, le contrôle de gestion cherche à aider au décision tant tactique que stratégique, à organiser et à améliorer le fonctionnement des activités, à accompagner le changement, à orienter les acteurs, à aider la réflexion, et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale²²

Le contrôle de gestion permet de finaliser, piloter et post évaluer²³. C'est un système de comportement avec l'existence d'une interface contrôle de gestion et motivation ²⁴

Aujourd'hui, l'objectif actuel du contrôle de gestion est « *d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation* »²⁵.

²² (Alazard & Sépari, 2018, P31).

²³ (Bouquin H, 2011, P2).

²⁴ (Burlaud & Simon, 2006, P78).

²⁵ (Alazard & Sépari, 2018, P 31).

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue des processus permettant ainsi à l'organisation de prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'informations, ainsi que le comportement et ceux pour amélioration de la performance.

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être « un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation »²⁶. Il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue des processus permettant à l'organisation de prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, ainsi que les comportements et ce pour améliorer la performance.

1-2-Les outils de contrôle de gestion

Toutefois, la mise en place du contrôle de gestion nécessite des outils de prévision, de pilotage et de mesure de performance. Les outils de contrôle de gestion sont « un processus, une technique, composée d'un ensemble de dispositifs d'information. La matérialisation du processus prend la forme observable d'un outil tel que le budget, l'analyse financière, les mesures de performance »²⁷.

F.Gradgullot & Gradgullot 2018, identifiant généralement cinq outils à savoir :

1-2-1-La gestion prévisionnelle

Mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise à long, moyen et à court terme. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.

1-2-2-La gestion budgétaire

Mode de gestion prévisionnelle à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrés de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques.

1-2-3-Le contrôle budgétaire

Comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations à fin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires.

1-2-4- Le Tableau de bord

Outil de 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.

²⁶ (Alazard & Sépari, 2018, P 31).

²⁷ (TREMBLAY, 2017 P5).

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

1-2-5-Le reporting

Instrument de contrôle à posteriori destinée à informer la hiérarchie de la performance de chaque responsable des unités de gestion. Les indicateurs sont essentiellement financiers.

De cela, il paraît clairement que la fonction de contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui pourront fournir aux dirigeants et aux gestionnaires des informations nécessaires pour mieux décider et mieux piloter la performance de l'entreprise.

1-3-Contrôle de gestion et l'audit

L'audit et le contrôle de gestion permettent à l'entreprise à s'assurer de la maîtrise de ces performances.

Toutefois, ils présentent certaines ressemblances et dissemblances : *« L'audit est également une fonction d'assistance qui peut utiliser des données chiffrées, mais il ne travaille pas sur les reportings d'activités : il analyse en profondeur pendant un temps limité une partie de l'organisation, alors que le contrôleur de gestion surveille l'ensemble de l'organisation, de manière récurrente. »*²⁸

De ce fait, le contrôle de gestion diffère de l'audit en ce qu'il est une fonction permanente qui permet l'influence des comportements et des pratiques afin de rapprocher le fonctionnement constaté du fonctionnement souhaité incarné par des référentiels, des normes, des objectifs et des projets. Tandis que l'audit c'est un processus ponctuel, une photographie d'une situation de gestion à une date donnée. C'est le contrôle du contrôle.

1-4-Le contrôleur de gestion

1-4-1-Le profil du contrôleur de gestion

« Bigbrother », « empêcheur de tourner en rond », « rabat-joie » tels sont les appellations d'un contrôleur de gestion dans son milieu de travail.

Le contrôleur de gestion est un lauréat des écoles supérieures de commerce ou des universités, sa formation est constituée principalement des connaissances comptables, financières et fiscales. C'est un spécialiste en comptabilité de gestion, en comptabilité financière, et en finance d'entreprise.

Les qualités requises d'un contrôleur de gestion traditionnel sont : la rigueur, la compétence technique, la maîtrise des outils mathématiques, statistiques et informatiques²⁹.

Or, pour le profil émergent la connaissance du terrain est devenue une exigence par les recruteurs. « Si l'on peut dire que la comptabilité pratique par les comptables, la pratique

²⁸ (Désiré- Luciani, Hirsch, Kacher, Polossat, 2013 P62).

²⁹ (LONING, Malleret, Méric, Pesqueux 2013, P 190).

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

du contrôleur ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion ». Il est l'animateur d'une gestion par les résultats.

1-4-2-Le rôle et les missions du contrôleur de gestion

Bollecker (2007) retient deux rôles assez fréquents des contrôleurs de gestion, à savoir : le rôle de vérificateur et teneur de livre d'une part, le rôle d'aide à la décision d'une part.

Selon la typologie de Sathe, 1983 ; il s'agit d'un contrôleur indépendant, vérificateur et d'un contrôleur impliqué (aide à la décision, ainsi que un « strong controller » qui assure à la fois la fonction de vérification et d'aide à la décision rendons ainsi une comptabilité entre les deux rôles majeurs sus cités.

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

- Une mission de pilotage : s'assure que les résultats sont en phase avec les objectifs stratégiques, garantir que la gestion prévisionnelles et le suivi des résultats à long, moyen et court terme sont aussi en cohérence, puis prendre des mesures 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 pédagogie.
- Une mission opérationnelle de production et d'organisation matérielle de la communication et de l'animation.

2-La fonction du contrôle de gestion sociale

2-1- La définition, objectifs du contrôle de gestion sociale

2-1-1-Définition de CGS

« Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage sociale qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers »³⁰.

Selon Bernard Martory« il peut être considéré comme une des composante et une extension du contrôle de gestion c'est un système d'aide au pilotage sociale de l'organisation

³⁰ (Martory, Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, 2018, p. 7). Edition 8. vuibert.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts »³¹.

Le contrôle de gestion sociale permet d'utiliser ces mesures obligatoires pour analyser une situation, la corriger ou en anticiper une autre. Le contrôle de gestion sociale sert évidemment avant tout les ressources humaines qui par la mise en place d'outils d'audit et de contrôle vont veiller à atteindre de manière optimale les objectifs qu'elles se sont fixés. Mais étant donné que ces mesures vont avoir des impacts sur la masse salariale, la rémunération, la formation et la performance des ressources humaines dans ses processus, tous les départements et travailleurs de l'entreprise vont être impliqué.

2-1-2-L'objectif du contrôle de gestion sociale

Les objectifs du CGS :

Ces objectifs sont directement dépendants de l'entreprise, de la stratégie, des axes de progrès sélectionnés pour la gestion du capital humain et des aspirations personnelles de chaque équipe de management. Ils doivent donc se définir avec tous les acteurs stratégiques de l'organisation.

Ils peuvent concerner différents aspects des ressources humaines :

- Absentéisme
- Mouvement du personnel
- Stabilité
- Bien-être au travail
- Formation
- Pyramide des âges
- Taux d'encadrement
- Recrutement
- Masse salariale
- Rémunération
- Dépense RH
- Productivité
- Conflictualité
- Sécurité

Les objectifs sont choisis selon les points que l'on envisage d'améliorer. Ce sont ces améliorations qui contribueront à la performance globale. Ainsi , les responsables RH ne

³¹(Martory, Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, 2018, p. 6).

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

peuvent se contenter du simple rôle de gestionnaire et ne comptabiliser que les coûts et temps de fonctionnement. Ils doivent voir plus loin et penser à l'échelle globale de l'entreprise.

Le rôle principal du contrôleur de gestion sociale également chargé d'étude RH :

Consiste à replacer l'homme au cœur des statistiques.

Il permet aux ressources humaines de proposer des actions concrètes pour améliorer la gestion des RH. Toutefois, il ne faut pas confondre le métier de CGS avec celui de contrôleur de gestion, chargé de la gestion financière de l'entreprise.

Le but du contrôle de gestion sociale est de mettre en place un système de pilotage permettant de dégager l'information nécessaire à la prise de décision en matière de ressources humaines (suivre les variables, déterminer des évolutions significatives, anticiper des situations). Le but du contrôle de gestion sociale est de définir des objectifs de progrès clairs et précis à atteindre en matière de gestion des ressources humaines.

2-2-Les activités et les pratiques du Contrôle de gestion sociale

2-2-1-Les activités principales et éventuelles³²

❖ Les activités principales :

a-Collecte et analyse de données sociales

- Créer des indicateurs concernant la masse salariale, les effectifs, (turn-over, absentéisme (interne et externe), recrutement, climat interne, grèves, gestion de temps).
- Recueillir, analyser et synthétiser les informations et les données sociales quantitatives
- Contrôler la cohérence et la fiabilité des données sociales.

b-Enquêtes et études statistiques

- Répondre aux demandes ponctuelles d'information.
- Assurer un reporting mensuel des données : création de tableaux de bord mensuel sur plusieurs indicateurs sociaux (effectifs, pyramide d'âges, ancienneté, turn-over.)
- Réaliser des études spécifiques (égalité professionnelle, formation en alternance, suivi d'indicateurs, coûts des projets RH, absentéisme, masse salariale ...)
- Remplir les obligations légales ; bilan social, rapport social, égalité hommes femmes, DOETH (déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés ...).

³² <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/contrôleur-de-gestion-sociale.html>

c- Conseil RH

- Alerter les ressources humaines sur les dérives possibles (exemples : augmentation de l'absentéisme, dégradation du climat sociale ...), mettre en place des indicateurs spécifiques.
- Proposer des plans d'action en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines.
- Mesurer et anticiper les coûts financiers de la gestion et de la politique RH du groupe.

d-Veille sociale et réglementaire

- Effectuer une veille sur les niveaux de rémunération et sur les évolutions réglementaires.

❖ Les activités éventuelles

Le contrôleur de gestion sociale peut avoir dans son périmètre d'activité le paramétrage, le contrôle et le suivi des outils SIRH. Il peut être chargé de mettre en place des outils informatiques permettant le partage de données sociales au sein d'une entreprise.

2-2-2-Les pratiques du CGS :

A l'instar du contrôle de gestion, le contrôle de gestion sociale est aussi divisé en deux niveaux : un niveau³³ 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.

2-3-Le contrôleur de gestion sociale

2-3-1-Le profil du contrôleur de gestion sociale

Les savoirs nécessaires à l'exercice de la fonction du contrôleur de gestion sociale sont en premier lieu ceux relatifs au contrôle de gestion, à la finance et la gestion. Ensuite, les savoirs liés à la bureautique et l'informatique et aux outils de requêtes, de bases de données et le SIRH. Les connaissances en statistiques sont aussi très importantes ainsi qu'en paye³⁴.

³³ (Martory, Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, 2018, p. 10). Edition 8. vuibert.

³⁴ GUERRAOU S (2021). Pratiques de CGS et amélioration de la performance. [Thèse controle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#) P 85.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale doit détenir un savoir-faire consistant en matière d'analyse et d'interprétation des chiffres ainsi il doit savoir transmettre et communiquer et construire les tableaux de bord.

Quant au savoir-être, le contrôleur de gestion sociale doit faire preuve de rigueur et de précision, d'un bon relationnel et de diplomatie, de curiosité, d'ouverture d'esprit, avoir un esprit critique et un esprit de synthèse.

Les compétences d'un contrôleur de gestion sociale comme identifiées par MILLIE-TIMBALE (2020) sont : la rigueur pour une meilleure fiabilité des informations, la curiosité pour une meilleure réactivité et une meilleure pertinence, le sens du dialogue pour gagner la confiance et la pédagogie et le sens de la communication pour faire passer les messages.

Toutefois, il rencontre des difficultés qui résident principalement dans le poids du légal, la prise en compte de l'individu en tant que personne, la mesure de l'immatériel et du capital humain.

2-3-1-Les missions du contrôleur de gestion sociale³⁵

Le contrôleur de gestion sociale assure une mission théorique classique qui se distingue par son aspect sociale (traitement des données et mesure de la performance des ressources humaines). Nous présenterons dans le tableau ci-dessous une synthèse des missions du contrôleur de gestion sociale comme identifiées par MILLIE-TIMBAL (2020). Pour elle, le contrôleur de gestion sociale assure différentes missions tout au long du cycle stratégique et opérationnel du contrôle de gestion sociale.

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 (COLLIN 2019) :

- Préparation des rapports sociaux de qualité et fiabilité : le contrôleur de gestion sociale est le garant des données sociales quel que soit leurs sources. De cela, il lui revient d'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 sociale.
- Analyser les données récoltées pour comprendre les résultats des données et pour apporter des éléments de prospective (voir une vision rétrospective pour avoir une

³⁵ GUERRAOU S (2021). Pratiques de CGS et amélioration de la performance. [Thèse contrôle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#) P 87.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

vision 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 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.

2-4-Comparaison entre le contrôle de gestion sociale et audit sociale

L'audit sociale comme défini dans la norme ISO 9000 en 2000 est « un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de l'évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». Une définition plus concise a été donnée par l'institut international de l'audit social (ISA) en 2006 : « l'audit social c'est un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ».

Bien que cette dernière définition ait utilisé le terme « Audit », l'IAS l'avait défini en 2001 comme une « évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes ». La démarche de l'audit social est composée de cinq étapes à savoir : la fixation de la mission, le pré diagnostic, l'adaptation du programme de travail, la réalisation des travaux et la rédaction du rapport d'audit avec présentation³⁶.

En effet, le Contrôle de gestion sociale (activité courante, coordonne la décision sociale, s'intègre naturellement à la gestion budgétaire) tandis que l'audit social (activité périodique, s'assure de la qualité du pilotage social d'une organisation, porte sur une partie de l'organisation ou une catégorie). Toutefois, elle ressort une relation entre le contrôleur de gestion sociale et l'auditeur social qui est une relation d'échange des documents et des informations et de coordination des missions³⁷.

De cela, « *l'audit social est donc principalement tourné vers l'appréciation des risques, alors que le contrôle de gestion sociale a pour finalité l'amélioration de la performance sociale et économique* »³⁸

³⁶ (Peretti & Igalens, Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils, 2016, p. 43).

³⁷ . (Martory, Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, 2018, pp. 10-11).

³⁸ (Millie-Timbal, 2020, p. 35).

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Tableau 3 : La comparaison entre audit social et contrôle de gestion.

Contrôle de gestion sociale	Audit social
- Pratique courante. - Permanente. - S'intègre. - Naturellement à la gestion budgétaire.	- Pratique périodique. - Ponctuelle. - Fragmentaire (audit sur une partie de l'entreprise ou une population).
- Vise à collecter les données sociales, coordonner et contrôler la décision sociale.	- Vise à apprécier la conformité des systèmes d'information et de décisions sociales aux normes internes.
- S'opère dans toutes les organisations.	- S'opère dans les organisations décentralisées détenant des procédures.

Source : GUERRAOU S (2021). Pratiques de CGS et amélioration de la performance. [Thèse controle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#) P 71.

2-5-Le contrôleur de gestion sociale et autres fonctions ³⁹

La principale différence entre le contrôle de gestion sociale et le contrôle de gestion classique réside dans leur environnement. En effet, le contrôleur de gestion sociale est amené à gérer les hommes, leur activité, les rapports des groupes, l'ensemble des relations établies autour de la production, les aléas et les risques de la gestion sociale.

Toutefois, l'absence du poste du contrôleur de gestion sociale au sien d'une entreprise ne signifie aucunement une absence absolue de la pratique du contrôle de gestion sociale .En effet, dans certains cas en trouvons des missions du contrôleur de gestion sociale accomplis par «chargé de rémunération et avantage sociaux » ; par le « responsable de paie et d'administration du personnel» ; ou même le « le responsable de système d'information des ressources humaine ».

Nous constatons que le contrôleur de gestion sociale peut faire des audits en cas de dysfonctionnement, tandis que l'auditeur sociale ne peut pas produire des données sociale ni élaborer et assurer le suivi des budgets.

Le contrôleur de gestion peut contribuer à la veille et aux étude et enquêtes menées sur les rémunérations et produire les tableaux de bord qui permettront de faire des analyses de rémunérations.

De cela « *le contrôleur de gestion sociale n'est pas décisionnaire, ce n'est pas lui qui met en place le système de rémunérations .En revanche, il peut participer à la production et à l'analyse des données qui permettent de prendre les décisions* ».

³⁹ GUERRAOU S (2021). Pratiques de CGS et amélioration de la performance. [Thèse controle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#) P 88

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Quant au responsable SIRH, il doit garantir la production des données sociales en mettant en place un outillage adapté. En effet, parmi les difficultés majeures de contrôleur de gestion sociale c'est le SIRH. Le contrôleur de gestion sociale doit participer à l'amélioration du SIRH et à la fiabilisation des données sociales, leurs analyses et le pilotage de la performance sociale.

Conclusion

Donc le contrôle de gestion est un processus qui permet de piloter l'entreprise de manière globale en mesurant en temps réel les réalisations dans un but d'amélioration de la performance au sien de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision qui évalue l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Section 2 : Les outils de contrôle de gestion

Introduction

La recherche de la performance de l'entreprise est la vocation du management ; pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer son résultat ; cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise ; il vise l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord d'où la nécessité d'un système d'information. De cela il existe 3 outils du contrôle de gestion sociale :

- Système d'information de ressource humaine.
- Tableaux de bord sociaux.
- Indicateurs de performance sociaux.

1-Le système d'information des ressources humaines SIRH

1-1-Un aperçu sur le SIRH

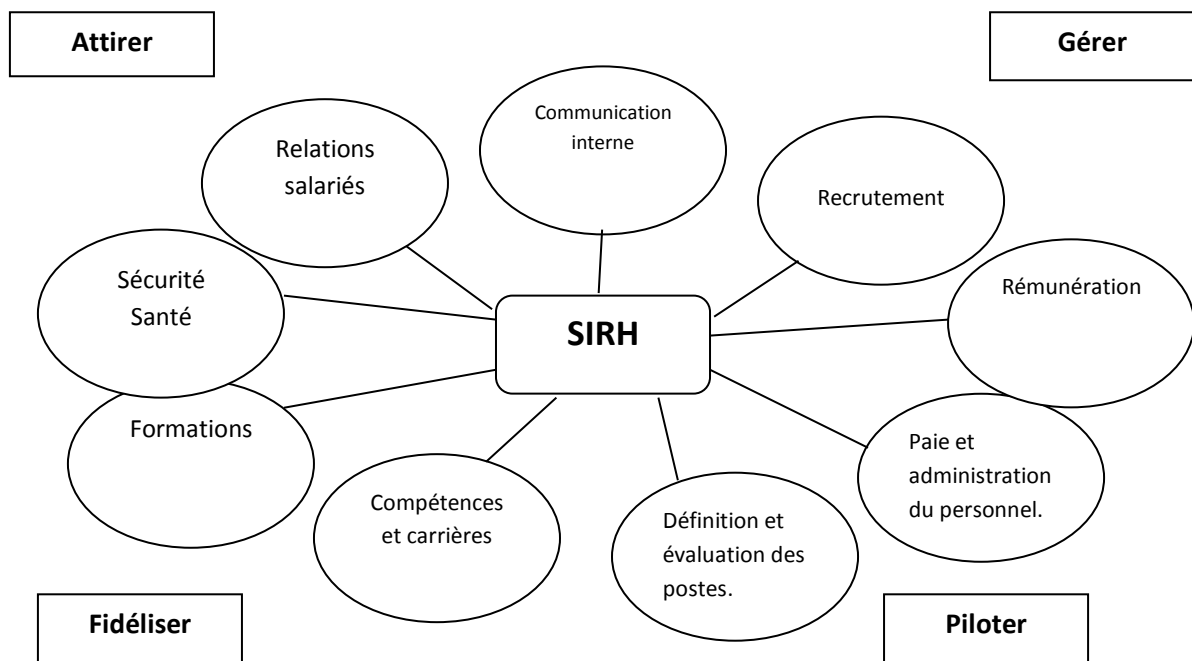
La fonction RH gère une part importante de la tâche administrative et répétitive/non répétitive telle que la paie, le contrôle de présences, la mise à jour des situations personnelles des collaborateurs, le recrutement etc, son activité consiste à collecter de données et leur évolution pour chaque salarié. Le traitement complexe de ces données a permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique, une meilleure identification et anticipation des besoins a permis de supprimer des lenteurs administratives et donc d'en réduire le coût. C'est cette automatisation des tâches administratives qui a permis aux responsables de la fonction RH de cadrer leur métier sur des dimensions plus décisionnelle, stratégiques, ou politiques ; donc la masse des informations à collecter et à analyser est très importante ; ceci nécessite des outils adaptés qui faciliteront au contrôleur de gestion sociale sa mission.

En effet, le système d'information sociale est un instrument de communication interne dans une organisation, c'est-à-dire un des outils de la cohésion, du dialogue, et d'action sur le climat social ; un support de communication avec l'environnement (revue d'entreprise) ; par exemple sous la forme de la publication annuelle d'un bilan social. Il s'agit aussi d'un support des processus de gestion et donc du contrôle de la décision. L'information sociale facilite la prise des décisions tant individuelles (promotion, rémunération, affectation ...) que collective (embauches, départ, réallocations, carrières...) ; c'est une base de données RH individuelles qui permet la production des indicateurs et des ratios qui servent à mesurer la performance RH. La mise en place d'un système d'information social fiable est indispensable pour éviter

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

les répétitions qui peuvent créer un mauvais emploi des moyens, rechercher la plus grande cohérence en évitant la production d'information opposées et développer la pertinence et la réalité de l'information, ainsi que sa mise à jour. Le suivi des flux d'information et leur impact sur le personnel permettra non seulement d'éviter de la redondance mais assurera une certaine cohérence entre la politique générale de l'entreprise et sa gestion sociale et permet ensuite d'établir les indicateurs.

Figure 7 : Le Système d'information des ressources humaines (SIRH)⁴⁰



1-2- Les avantages du système d'information des ressources humaines⁴¹

Les avantages d'un SIRH sont nombreux, et perceptible tant en niveau opérationnel (gestion administratives notamment) que stratégique (valorisation des talents par exemple) ; on peut les citer comme suit :

- Gain de temps et de productivité.
- Réalisation d'économies.
- Circulation fluide de l'information.
- Meilleure visibilité sur les données.
- Accessibilité et mobilité.

⁴⁰ <https://www.economie-gestion.com/systeme-dinformation-ressources-humaines-sirh/>

⁴¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/avantages-sirh>

- Amélioration des suivis des salaires.
- Optimisation d'expériences.
- Interopérabilité et modularité.
- Respect de contraintes légales.

1-3- Les enjeux du SIRH⁴²

La digitalisation au sein du service R.H des entreprises fait face à de nombreux défis. Car cette transformation a un impact à tous les niveaux : la direction, les acteurs R.H, les managers et l'ensemble des collaborateurs font face à de nouveaux usages numériques. Chacun est donc, d'une façon ou d'une autre, acteur du SIRH au sein de son entreprise. Les enjeux du SIRH sont :

1-3-1-Respecter les obligations légales

C'est bien là le premier enjeu d'un SIRH ; favoriser la qualité des opérations qui relèvent de la gestion de l'administration du personnel ; Et elles sont nombreuses, entre le remboursement des notes de frais, la gestion des congés et autres absences, la préparation de la paie, les dossiers administratifs ou encore l'embauche des collaborateurs. Toutes ces opérations doivent être réalisées dans un cadre légal complexe et régulièrement actualisé. Les acteurs R.H sont confrontés au quotidien à de nombreuses obligations légales, et leur respect et leur priorité. Ces dernières s'imposent à l'entreprise et touchent notamment à :

La représentation du personnel :

- La sécurité.
- L'hygiène.
- Les contrats de travail.
- La convention collective.
- L'emploi des seniors.
- Les charges sociales.
- L'emploi des travailleurs handicapés.
- Les charges sociales.
- La taxe d'apprentissage, la liste est longue et varie selon les effectifs de l'entreprise.

Ces nombreux processus consomment la majeure partie du temps des professionnels R.H, et laissent peu de temps à des actions à plus grande valeur ajoutée. L'enjeu d'un SIRH est donc de répondre à ces obligations, tout en procurant un gain de temps aux équipes.

⁴² <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/avantages-sirh>

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

1-3-2-Garantir la sécurité des données des RH

La question de la conformité et de la sécurité des données R.H est un enjeu essentiel pour un SIRH. L'enjeu du SIRH est donc de répondre parfaitement à cette notion de conformité en protégeant de façon optimale les données qu'il collecte de façon continue.

1-3-3-Améliorer la productivité administrative des RH

Le principal défi à relever reste l'amélioration de la productivité. Une fois que les premiers enjeux d'un SIRH sont atteints (conformité légale, qualité du service et sécurité des données) les équipes R.H peuvent se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée, liée à l'accompagnement des évolutions des effectifs et des métiers. Avec le SIRH, l'enjeu est d'améliorer la productivité administrative pour accompagner la performance de l'entreprise. Les actions obligatoires sont celles qui consomment le plus de temps. Celles à valeur ajoutée nourrissent le projet d'entreprise, que l'on cherche à développer pour améliorer la performance.

L'amélioration de la productivité est l'enjeu majeur d'un SIRH car il conduit progressivement vers un dispositif unique qui cumule les 3 objectifs :

- Produire des données.
- Gérer des données.
- Communiquer / exploiter des données.

1-3-4-Structurer les processus des R.H

Le SIRH permet de couvrir tous les grands ensembles des processus R.H : la gestion administrative, les bulletins de paie, le recrutement, les entretiens, la formation, le suivi des compétences, la gestion des temps et activités, les congés et autres absences, une centralisation qui permet de structurer ces processus et de les simplifier grâce à leur interconnexion. Un enjeu qui peut permettre à la DRH de gagner du temps, notamment grâce à des salariés plus autonomes dans les processus R.H. Le SIRH est un outil qui, à sa manière, participe à l'amélioration des conditions de travail. En ce sens, il accompagne la DRH pour aller au-delà de la gestion administrative du personnel, afin de se concentrer sur le volet humain et améliorer ainsi le climat social de l'entreprise.

1-3-5-Mieux piloter ses décisions RH

Le principe même du pilotage RH est de pouvoir s'appuyer sur des données fiables et à jour, tout en gagnant du temps. C'est un véritable enjeu puisque le temps passé à alimenter l'outil de pilotage est autant de temps perdu pour son utilisation concrète : recrutement des talents, plans de formation, féodalisation, etc.

Et dans le domaine des RH, les indicateurs sont très nombreux :

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

- indicateurs financiers (masse salariale, bénéfice moyen par salarié ...)
- indicateurs humains (turnover, départ volontaires, prolongation de stages ...)
- indicateurs de rémunérations (heures, supplémentaires, charges sociales, salaire médian...)
- indicateurs de risque (maladies professionnelles, taux d'accidents...)
- indicateurs de climat social (absentéisme, engagements ...)
- indicateurs de marque employeurs (volume de candidatures, visibilité en ligne...)

En s'appuyant sur un SIRH, tous les collaborateurs participent indirectement à alimenter les tableaux de bord. Les données sont alors centralisées et permettent de générer rapidement des tableaux de bord personnalisés. Tout le temps passé à compiler des données de déficient fichier Excel pour en faire des diagrammes, ou ces longues mises à jours des présentations Powerpoint ... peut maintenant être dédié à l'analyse des indicateurs et à la prise des décisions. Le SIRH est un enjeu en soit pour l'entreprise et ses collaborateurs RH. La digitalisation RH est un défi à relever qui offre de nombreuses opportunités dans l'évolution du rôle des RH. Au cœur d'un enjeu managérial et humain, le SIRH accompagne la fonction RH dans la modernisation : des RH de qualité, qui poussent à réussite individuelle et appuient la performance collective.

2-Le tableau de bord RH

2-1-La définition du tableau de bord RH

Le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils importants pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc. Les indicateurs de la gestion sociale sont intégrés dans le tableau de bord social⁴³.

Le tableau de bord social « est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de la performance RH »⁴⁴. Il doit être synthétique, et simple à utiliser. C'est un outil d'aide à la décision, il permet par extrapolation de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Pour cela il convient de définir une norme attendue pour chaque indicateur de tableau et mesurer son taux d'évaluation⁴⁵.

⁴³ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) Article de l'université Hassan Premier-Settat ; Le contrôle de gestion social : principes et outils P 11.

⁴⁴ (Taieb, 2016, P194).

⁴⁵ [Thèse controle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#) P73

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Pour Martory. B et Crozet. D « Le tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale ». Dans l'ensemble, le tableau de bord social est sensé être un outil de gestion complémentaire, mais essentiel du processus de la prise de décision.

Le tableau de bord RH est un outil de gestion qui permet de piloter toutes les actions du service RH, il vise à présenter de manière synthétique les activités et les résultats des RH tels que :

- Le volume des effectifs.
- La rotation des personnels.
- Le taux d'absentéisme.

2-2-Les avantages de tableau de bord RH⁴⁶

Le tableau de bord offre un certain nombre d'avantages :

Une visualisation rapide et synthétique :

- De l'efficacité des ressources humaines.
- Des dysfonctionnements sociaux (constatés ou anticipés).
- Un excellent outil de communication interne avec les salariés et les responsables de l'entreprise.
- Une analyse précise grâce à des données chiffrées.
- Un appui pour la réalisation d'autres documents RH : Le bilan social / la BDES / le reporting.

Au final, le tableau de bord RH se révèle un outil d'aide à la décision précieux. Grâce à la vue d'ensemble qu'il offre de la situation de l'entreprise à un instant T les responsables RH, mais aussi la direction et les managers, sont plus aptes à développer des actions adaptés à la réalité.

2-3-Les objectifs du tableau de bord RH

Pour le service ressources humaines, les objectifs sont nombreux :

- Fournir une aide lors de la prise de décision par le service RH.
- Réaliser un diagnostic de la situation et comprendre :
 - L'évolution et la répartition des effectifs.
 - Le taux d'absentéisme (voir exemple de suivi de l'absentéisme plus bas).
 - Le taux de turn-over.
 - La gestion de la rémunération.

⁴⁶ <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/tableau-de-bord-rh-pour-pilotage-efficace> Le tableau de bord RH pour un pilotage efficace des RH.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

- La gestion de formation.
- L'efficacité du processus de recrutement.
- Fixer des objectifs.
- Evaluer la performance et vérifier si les objectifs sont atteints.
- Communiquer et informer au sein du service, voir à la direction.

2-4-Elaboration du tableau de bord RH et son contenu ⁴⁷

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse.
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable.
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action mener.
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée.

Tableau 4 : Exemple d'un tableau de bord RH

INDICATEURS DE MOYENS												
	Productivité DRH			Recrutement			Rémunération			Formation		
Formule ratio	Effectif DRH /Effectif géré			Nb de départs entre 0 et 6 mois ap. l'embauche / Nb des embauchés sur A			Prime d'intéressement et participation/Masse salariale			Montant consacré à la formation / Masse salariale		
	-2	-1		-2	-1		-2	-1		-2	-1	
INDICATEURS DE RESULTATS INTERMEDIARE												
	Turn-Over Général			Turn-Over subi			Absentéisme global			Risque professionnel		
Formule ratio	Nb sorties sur P/Effectif P-1			Nb démission et FPE sur P/Effectif P-1			Nb absence/Nb jours théoriques de travail			Nb jours absence risque professionnel/Nb jours théoriques de travail		
	-2	-1		-2	-1		-2	-1		-2	-1	

⁴⁷Article de l'université Hassan premier-Settat ; Le contrôle de gestion sociale : principe et outils. [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) P 12

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

INDICATEURS DE RESULTATS FINAUX												
	Performance productive des salariés						Performance financière					
	Unité d'œuvre de l'entreprise (UE1)			Unité d'œuvre de l'entreprise (UE2)			Chiffre d'affaires			Résultat net		
Formule ratio	UE1/Effectif ETP			UE2/Effectif ETP			Chiffre d'affaires/Effectif ETP			Résultats net/Effectif ETP		
	-2	-1		-2	-1		-2	-1		-2	-1	

Source : (Taieb, 2016, P199 /200)

2-5-Agir grâce aux tableaux de bord RH

Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie. On constate deux grandes familles de tableaux de bord ⁴⁸:

- Les tableaux de bord de fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois et le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- Les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

*« Introduire au sein d'une entreprise la mesure des résultats de la GRH puis construire un tableau de bord stratégique induit un changement organisationnel important en sachant très bien que rien ne sera comme avant »*⁴⁹. Ce changement organisationnel implique une nouvelle culture de contrôle qui demande un acte volontariste et un engagement du management.

3- Les indicateurs sociaux

3-1-Définition des indicateurs sociaux

Le contrôle de gestion nécessite la mise en place d'indicateurs financiers, pour surveiller la survie de l'entreprise, et d'indicateurs sociaux portant sur la motivation des personnes, pour veiller au développement de l'entreprise.

L'indicateur RH est un outil de mesure permettant d'orienter une vision globale et synthétique d'une ou plusieurs données clés du capital humain de l'entreprise ; et ce , dans le

⁴⁸ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) Article de l'université Hassan Premier-Settat ; Le contrôle de gestion social : principes et outils P 12.

⁴⁹ 18 J. LEJEUNE (2008). 83p.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

dessein de fournir une aide à la prise de décision et au pilotage stratégique de l'entreprise tout en servant d'outils de mesure quant à l'efficacité des actions et objectifs précédemment définis .

3-2-Les avantages apportés par les indicateurs RH⁵⁰

En dehors des avantages communs entre les indicateurs RH et tableaux de bord RH, c'est – à-dire :

- D'aiguiller les dirigeants de l'entreprise et aider dans les différentes prises de décisions prise de stratégie.
- De mesurer les performances du service RH, mais aussi de l'ensemble de l'entreprise
- D'attester de la réussite ou non des objectifs fixés précédemment.
- D'établir un diagnostic précis et en temps réel de la situation de l'entreprises.

Les indicateurs RH ont autres avantages, notamment comme :

- Permettre la communication et la diffusion des messages à la fois au sien de l'entreprise, mais aussi auprès de ces intervenants externes. Toutefois, il ne faut pas oublier que pour cela, il sera nécessaire d'interpréter les résultats et de restituer sous une forme écrite, et ce parce que la communication de chiffres bruts peut être source d'incompréhension et générer l'effet inverse recherché.
- Facilite les démarches de réalisation et de compilation de certains documents légaux obligatoires en fonction des effectifs de l'entreprise comme :
 - La BDSE (base des données économique et sociale) pour les entreprises de 50 salariés et plus.
 - Le RAU (rapport annuel unique) pour les entreprises de moins de 300 salariés.
 - Le bilan social pour les entreprises de 300 salariés.

3-3-L'intérêt des indicateurs sociaux⁵¹

Dans l'environnement hyperconcurrentiel dans lequel les entreprises évoluent ; le rôle des directions des RH est de replacer la capitale humaine au centre des décisions.

Définir des objectifs stratégiques :

Les indicateurs sociaux à la fois variés et très spécifiques donnent à l'entreprise des éléments lui offrant la possibilité de définir ses objectifs stratégique :

- En favorisant l'entreprise d'une vision à court ou moyen terme.
- En facilitant la mise en place d'un plan d'action adapté.

⁵⁰ Quels sont les indicateurs RH incontournables ? <https://culture-rh.com/indicateurs-rh-incontournables-kpi-rh/>

⁵¹ Quels sont les principaux indicateurs RH à utiliser ? <https://e-paye.com/principaux-indicateurs-sociaux/>

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Dans une recherche constante de performance .Ces plans d’actions ont pour ambition d’améliorer l’efficacité et l’efficience des collaborateurs tout en maîtrisant les coûts.

3-3-1-Corriger des déséquilibres

Une analyse approfondie de ces données chiffrées favorise en effet la mise en place d’outils et de solutions correctrices ; au service de croissance globale de l’entreprise Face a une montées notable de l’absentéisme par exemple ou à une augmentation significatives du délai de recrutement, la direction des RH, alertée par ces indicateurs sociaux, saura y faire face plus rapidement.

Cela permet en fin de limiter les dégâts avant que la situation n’entraîne des conséquences structurelles dommageables au sein de l’entreprise.

Ainsi, l’étude et l’analyse des indicateurs RH doit être au service des dirigeant de l’entreprise mais également de ces collaborateurs qui par la valorisation de leurs métiers, la reconnaissance de leur valeur ajoutée et un accompagnement personnalisé.

3-3-2-Améliorer la réputation de l’entreprise

L’anticipation et la mesure de ces tendances sont sans aucun doute des facteurs déterminant de la croissance d’une entreprise.

De la même manière, ces indicateurs contribuent à donner du sens aux parties prenantes externe (fournisseurs, clients, investisseurs ou encore candidats).

Ces données, analysables et exploitables, servent à rendre compte, expliquer voire même parfois rassurer les parties externes dont les attentes ne cessent de croître dans un environnement professionnel incertain et aléatoire. C’est donc également un très bon moyen de fidélisation de tiers et de pérennisation de l’entreprise sur le long terme.

3-3-3-Anticiper les tendances

Dans un contexte d’anticipation nécessaire, entre gestion des ressources humaines et financières, la mise en place d’un contrôle de gestion permanent est indispensable pour assurer le suivi de ces indicateurs sociaux, nombreux mouvants, la mise en place d’un contrôle de gestion sociale favorisera également sans aucun doute le pilotage stratégique de l’entreprise, rendu possible par les outils de pilotage tels que les reportings et tableaux de bord sociaux.

Un contrôle de gestion sociale optimiser, c’est l’assurance d’une communication efficace avec l’ensemble des acteurs interne et externes à l’entreprise.

Dans ce cadre, le choix des indicateurs à privilégier dépend entièrement de la structure et des problématiques qui la concernent. Ainsi, bien que les principaux indicateurs sociaux

soient abordés ici, d'autre peuvent vous être utiles en fonction de vos facteurs internes propres.

3-4-Les principaux indicateurs des RH

Les indicateurs sociaux sont de plus en plus nombreux et précis. Pour les décideurs RH, comme pour l'ensemble des dirigeants, ils sont devenus déterminants, on classe généralement par domaines RH spécifiques. Il est difficile d'en faire une liste exhaustive, mais parmi les plus importants, on retrouvera principalement :

3-4-1-Les indicateurs de productivité et de performance ⁵²

Les indicateurs de performances, appelés aussi KPI (key performance indicator), sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la prise de décision ; ils touchent tous les domaines d'activités de l'entreprise ; ils permettent de connaître l'efficacité de production, et donc les indicateurs de productivités servent essentiellement à l'entreprise pour réaliser des gains de production mais aussi pour évoluer d'un point de vue technologique.

- Chiffre d'affaire / effectif total
- Production / effectif totale.

3-4-2-Les indicateurs de recrutement

Pour réussir le processus de recrutement, la GRH est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Elle doit améliorer significativement le taux de réussite d'embauches, d'intégration d'un candidat externe grâce à la valeur qualitative du recrutement et du fort engagement constaté.⁵³

- Délais d'embauche : temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat.
- Sélectivité : nombre de candidat retenus / nombre de candidatures examinées.
- Qualité du recrutement : nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement sur la période.
- Cout moyen d recrutement : cout total des recrutements sur la période / nombre de recrutement sur la période.

3-4-3-Les indicateurs de formation

Les indicateurs de formation : parce qu'elle développe le capitale humain, la gestion de la formation est transverse à l'organisation et crée de valeur sur chaque processus et

⁵² <https://e-paye.com/principaux-indicateurs-sociaux/> Quels sont les principaux indicateurs RH à utiliser ?

⁵³ ⁵³ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) Article de l'université Hassan Premier-Settat ; Le contrôle de gestion social : principes et outils P 7.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

chaque métier, en plus des tâches habituelles, définition des besoins en formation, définition de la politique de la formation, établissement de référentiels et mise en place des actions de formation, de la GRH dont également évaluer la performance de ces formations d'en préciser le retour sur investissement.

- Ratio de Effort de formation : montant consacré à la formation / masse salarial salariés formés ou taux de participation à la formation (calculé par âge, sexe, ancienneté, nature des actions de formation) :
 - Nombre de salariés formés / effectif
 - Nombre de participant / nombre d'inscrit
 - Budget réalisé / budget prévu
 - Taux de couverture des postes ou compétences stratégique :

Nombre de salariés devant posséder les compétences stratégique / nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques.

3-4-4-Les indicateurs liés à la rémunération

Les indicateurs de rémunération : les rémunérations doivent être contrôlées de près car un dérapage peut être préjudiciable à la pérennité de l'entreprise. Dans ce cadre il faut maintenir une équité interne, proposer des rémunérations en phase avec le marché de l'emploi et disposer de certains ratios financiers.

- **Ratio de rémunérations moyenne** : masse salarial annuelle / effectif moyen annuel
- **Ratio d'accroissement des rémunérations** : % annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur
- **Ratio de progression du pouvoir d'achat** : indice des salaires / indice des prix
- **Ratio de hiérarchie des salaires** : salaire moyen catégorie les mieux payées / salaires moyen catégories aux salaires les plus faibles.
- **Ratio de promotion** : nombre de promotion annuelle / effectif.

3-4-5-Les indicateurs du climat social ⁵⁴

Le climat sociale peut être apprécié à partir de plusieurs :

a-Le turnover : est un indicateur important pour les ressources humaines et en psychologie du travail, il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnels dans une entreprise, ainsi que des coûts associés au départ et l'arrivée de ces personnels.

- **Turnover** : nombre de départs durant l'année / effectif moyen nombre de départ associés à un motif / effectif moyen

⁵⁴ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) Article de l'université Hassan Premier-Settat ; Le contrôle de gestion social : principes et outils P 9.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

- **Taux de démission** : total des démissions / totale des départs
- **Mesure de stabilité** : nombre de présents au bout de N mois / nombre d'embauchés il y a N mois ancienneté moyenne du personnel.

b- Absentéisme : l'absentéisme au travail est un problème récurrent en entreprise et qui est souvent à l'origine d'une désorganisation. L'absence du salarié implique également des frais remplacements souvent onéreux ; qu'il s'agisse de la maladie professionnelle ou de l'accident de travail.

- Taux d'absentéisme : $\text{Heure absence sur la période} / \text{heures théoriques sur la période}$ ou $\text{heures d'absence} / \text{effectif inscrit}$ *heures théorique heurs d'absence –absentéisme de longue durée / idem
- Mesurer la gravité : $\text{durée total des absences} / \text{effectif}$
- Durée moyenne : $\text{nombre total d'h d'absence} / \text{nombre d'absence} / \text{effectif nombre d'absents} / \text{effectif}$.
- Les ratios d'attractivité de l'entreprise (taux d'attractivité, fidélisation des jeunes talents.) qui mesurent sa notoriété sur le plan national ou sectoriel.

3-4-6-Les indicateurs de la masse salariale ⁵⁵

Taux d'évaluation des effectifs-concept d'analyse d la masse salariale : %globale d'évaluation de la MS année N/N-1= augmentation collective et catégoriale +augmentation individuelle (glissement –vieillessement –technicité)+/- Effet de rapport (déport si négatif) : incidence des augmentation de l'année précédente sur l'années en cours +/-effet d'effectifs : incidence des variation dans le nombre salariés de l'entreprise + /-effet de structure : incidence des changements dans les composition des catégorie (ex : rapport cadre /ouvrier) +/- effet noria : incidence des entrées et sorties de personnel en cours d'année

A noter la paie représente à ce jour une des sources principale des indicateurs sociaux, grâce à sa fiabilité et sa récurrence. Elle permet d'obtenir des informations actualisés et facilement exploitables par la direction des ressource humaine.

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que les outils de contrôle de gestion et les critères de performance évoluent au jour le jour en fonction des nouveaux contextes stratégiques et de l'environnement compétitif des entreprises. De nouveaux instruments de mesure doivent être mis en œuvre. En effet, l'objectif majeur du contrôle de gestion sociale est de maîtriser

⁵⁵ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#) Article de l'université Hassan Premier-Settat ; Le contrôle de gestion social : principes et outils P 9.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

l'évolution de l'environnement social, afin que celui-ci soit en concordance avec les objectifs globaux que se fixe l'entreprise.

Section 3 : L'impact de CGS sur la performance de l'entreprise

Introduction

A la croisée des chemins des RH, du contrôle de gestion et de la finance, le contrôle de gestion sociale est indispensable pour orienter la politique RH de l'entreprise vers une meilleure performance économique, tout en développant le capital humain. Au cours de cette formation sur le contrôle de gestion sociale, les participants apprendront à fixer leurs propres indicateurs et outils de pilotage (tableaux de bord, suivi budgétaire, SIRH...) pour mesurer toutes les composantes de leur politique RH : climat social, absentéisme, masse salariale ..., et évaluer précisément les impacts financiers des décisions RH.

1-Définition de la performance sociale

La performance sociale est le fonctionnement adéquat de l'ensemble des composantes socio-organisationnelles de l'organisation de travail (compétences, effectifs, répartition des tâches et des responsabilités, aménagement du temps de travail, ...) permettant d'atteindre une finalité donnée de façon transparente et éthique, amenant une interaction mutuellement bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Elle repose sur deux aspects fondamentaux et indissociables : Gestion sociale / Santé et qualité de vie au travail (SQVT).

C'est ainsi que la performance sociale est un vecteur déterminant de la performance globale et durable d'une organisation de travail.

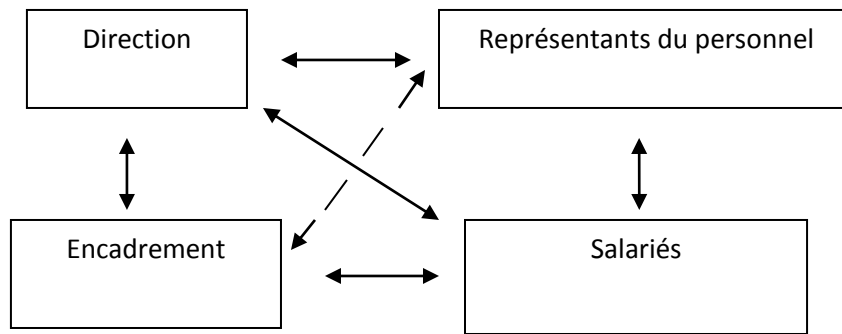
Tableau 5 : La performance sociale ⁵⁶

Performance globale et durable	Mobilisation et coordination des ressources tangibles (matériels et financières) et non tangibles (technologique, humaines, ..), avec une vision stratégique, afin d'obtenir la satisfaction du client final ou l'utilisateur avec un avantage concurrentiel ou de bonne gestion, se développer et/ou se pérenniser.
Performance sociale	Fonctionnement adéquat de l'ensemble des composantes socio-organisationnelles amenant une interaction mutuellement bénéfique pour toutes les parties prenantes, afin d'atteindre de façon responsable une finalité donnée (produit/service)
Qualité de vie au travail	L'ensemble des conditions individuelles et collectives (tangibles et non-tangibles) de l'activité de travail vécues et perçues par les collaborateurs comme répondant à leurs attentes et besoins et permettant une efficacité et une qualité du travail.
Gestion sociale	L'ensemble des composantes de la GRH mise en œuvre en cohérence avec une stratégie économique et/ou de gestion.

Source : Social Way : La performance sociale <https://www.social-way.fr/performance-sociale/>

⁵⁶Social Way : La performance sociale <https://www.social-way.fr/performance-sociale/>

Figure 8 : La performance sociale est l'affaire de tous



Source : Social Way : La performance sociale <https://www.social-way.fr/performance-sociale/>

2-Les enjeux et l'utilité de la performance sociale

L'inaction face à une performance sociale sclérosée, voir dégradée, fait peser un risque accru sur le fonctionnement de l'organisation, tant au niveau de l'individu, du collectif de travail, que du travail lui-même (qualité, productivité, ...).

Une telle situation se répercute directement et durablement sur l'image de l'organisation (marque employeur) ; sa performance globale et sa compétitivité ou sa bonne gestion, car cela coûte cher, financièrement et humainement !

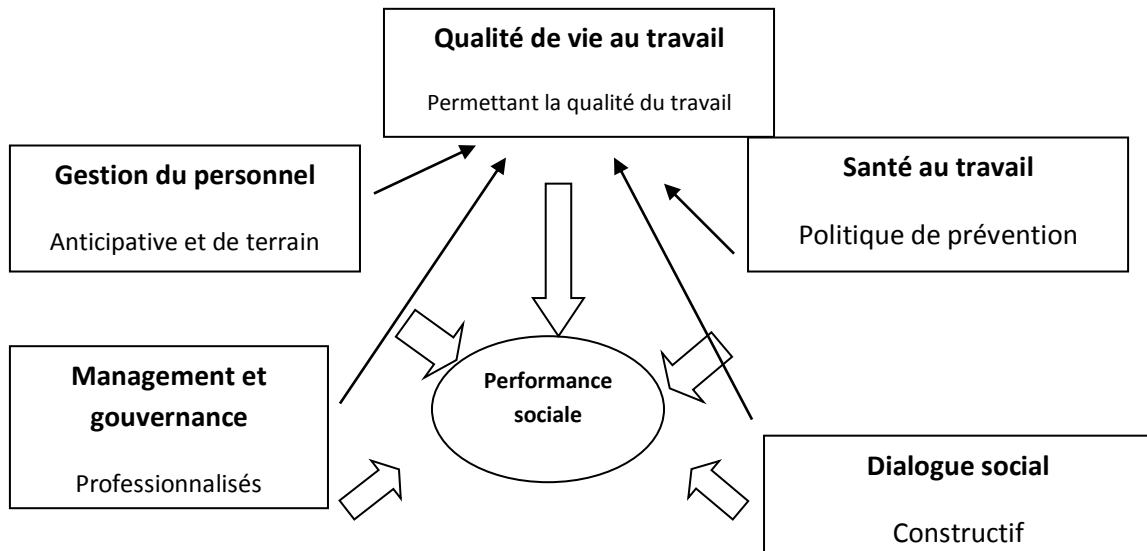
L'enjeu est donc crucial et intéresse toutes les parties prenantes :

- en interne (direction, actionnaire ou élus politiques, service RH, managers, IRP et salariés ou agents).
- en externe (partenaires, institutionnels, investisseurs, clients ou usagers).

▪ Utilité

Agir sur la performance sociale permet de prévenir les errements et dysfonctionnements socio-organisationnels (désengagement, absentéisme, présentéisme, turn-over, souffrance au travail, accident du travail, conflits, démotivation, insatisfaction, contentieux, licenciement, non-qualité), qui privent l'organisation de capacités de performance.

Figure 9 : Schéma sur la performance sociale



Source : Social Way : La performance sociale <https://www.social-way.fr/performance-sociale/>

Elle repose sur 5 réalités concrètes de la vie quotidienne de toute organisation de travail :

- Une gestion du personnel, des emplois, des compétences et parcours professionnels anticipative et valorisante, à la fois partenaire stratégique et de terrain.
- Un management, une dirigeante et une gouvernance professionnalisés et émancipateurs.
- Une santé et qualité de vie au travail faisant l'objet d'une régulation préventive des contraintes naturelles de l'organisation de travail (changement, conditions de travail, pratiques managériales, organisation du travail), permettant la qualité de travail.
- Un dialogue social constructif.

3-L'impact de CGS sur la performance ressources humaines

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

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

Le contrôle de gestion sociale s'appuie pour cela sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires et physiques).

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

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

Le contrôle de gestion RH se présente donc comme un processus permanent organisé, qui repose sur 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 succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance. On trouvera principalement ces indicateurs :

- La masse salariale.
- Rémunération.
- Formation.

3-1-L'impact du CGS sur la masse salariale ⁵⁷

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale, la masse salariale versée aux salariés.

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.

La masse salariale est un outil d'action sur la performance, c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance. Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe

⁵⁷Le contrôle de gestion sociale par KHABOUE Yahya <https://www.memoireonline.com/07/09/2344/m/Le-contrle-de-gestion-sociale3.html#toc9>

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

3-2-L'impact du CGS sur la rémunération

Grâce à l'instauration du contrôle sociale :

- La gestion des rémunérations, une fois des outils de diagnostic fonctionnent, ils puissent contrôler les évolutions, anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.
- Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération.

Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne :

Le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard. Il consiste à repérer quelques-unes des grandeurs caractéristiques du système de rémunération.

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

3-3-L'impact de CGS sur la formation

L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

- L'instauration des nouveaux outils sociaux obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités.
- Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail.
- La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat.

La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer comme un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire en tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé.

En effet, le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement.

Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion sociale

Conclusion

Pour conclure on peut dire que lorsqu'on parle de performance d'une entreprise, ce n'est pas uniquement la maîtrise des actifs physiques mais aussi la part du capital immatériel qui va contribuer grandement à créer de la valeur ajoutée.

Conclusion du chapitre 2

Le contrôle de gestion a connu une multitude de transformation. C'est une fonction qui : c'est déplacée de missions techniques aux interactions limitées avec les autres acteurs de l'entreprise vers des missions beaucoup plus riches du contrôle au conseil en interaction avec une multitude d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Au final, le contrôle de gestion est devenu une fonction au service du management et de la gouvernance de l'entreprise jouant un rôle central dans la maîtrise des risques de tous ordres : financier, sociaux, commerciaux⁵⁸...

Nous avons conclu que la fonction du contrôle de gestion est passée d'une fonction purement technique à une fonction de maîtrise et de conseils présents dans la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise et ce pour but de gérer les risques et les dysfonctionnements présents dans chacune des activités de l'entreprise.

Le facteur humain est d'une importance ultime pour l'entreprise, la performance de la fonction des ressources humaines est par conséquent indispensable à la performance de l'organisation. De cela, le contrôle de gestion intervient sous l'appellation de « contrôle de gestion sociale » afin de permettre le pilotage de la fonction des ressources humaines moyennant la production des indicateurs chiffrés de la capitale humaine.

⁵⁸ CAPPELLETTI, BARON, DESMAISON & RIBIOLLET 2014

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Introduction du chapitre 3

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité les concepts GRH, performance et la liaison entre eux ; et ainsi les outils de contrôle de gestion sociale et son impact sur l'entreprise.

Ce présent chapitre vise à la concrétisation des deux chapitres précédents par une étude de cas pratique au niveau de l'entreprise NAFTAL district GPL située à TALA ATMANE (le siège de la direction générale).

Pour répondre à notre problématique de la recherche, une étude sur le terrain s'est faite avec le responsable de service RH de la direction générale TIZI OUZOU district GPL sous forme des collectes des données ; dont l'objectif est d'apprécier et mettre en clair l'importance des outils du pilotage de la performance des Ressources humaines.

Cependant ce chapitre est réparti en 3 sections à savoir, la première est consacré à la délimitation du champ d'étude qui est la fonction RH ; dans la deuxième section nous présenterons les outils de contrôle de gestion sociale ; en fin la dernière section est consacré sur l'analyse des résultats obtenus de l'enquête : l'impact des outils du contrôle de gestion sociale sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : La fonction RH

Introduction

NAFTAL est une entreprise publique qui a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits pétroliers. Elle est constituée en société par action (SPA), régit par le code de commerce et la législation en vigueur. ; La fonction des ressources humaines évolue beaucoup, et c'est un métier incontournable pour l'entreprise. Dans cette section en présentera un aperçu général sur l'entreprise NAFTAL et ensuite, on va se consacrer sur la place de la fonction ressources humaines dans l'entreprise⁵⁹.

1-Présentation générale de l'entreprise NAFTAL⁶⁰

L'entreprise NAFTAL, GPL TIZI OUZOU se compose d'une structure de soutien qui est le siège de la direction générale et de cinq structures d'opération, répartie dans des sites différents de la wilaya de TIZI OUZOU, ces structures sont des unités de distribution citées ci-dessous :

- Centre emplisseur d'OUED AISSI.
- Mini centre emplisseur de FREHA.

⁵⁹ Élaboré par nos soins.

⁶⁰ Documents interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

- Le dépôt relais d'AIN EL HAMAM.
- Le dépôt relais TIGZIRT.
- Le dépôt relais OUADIAS.

Cette entreprise regroupe un effectif permanent de 480 et d'un effectif temporaire de 155, réparti dans les structures de soutien ainsi que d'opération depuis le mois de septembre 2011.

1-1-Les missions de NAFTAL

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

L'entreprise NAFTAL GPL T.O est chargée des missions internes et externes dont les plus importantes :

- l'entreprise veille à satisfaire les besoins du marché population en tirée de gaz propane, liquéfié, ainsi que les demandes de ce produit dans les différentes zones de la wilaya de T.O y compris les éloignés du chef-lieu wilaya.
- Améliorer ces compétences humaines et augmenter ces capacités matérielles, afin d'assurer une adaptation aux différentes évolutions telles que : l'ouverture des marchés et des nouvelles technologies.
- Stabiliser l'organisation : elles internaient dans les domaines suivants :
 - Enfutage GPL.
 - Formulation de bitumes.
 - Distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatique, GPL/carburant, produits spéciaux.
 - Transport de produits pétroliers.

1-2- Présentation de l'organigramme NAFTAL GPL :

L'organigramme de NAFTAL GPL T .O se décompose de direction de district au sommet de la hiérarchie ainsi que de cinq départements⁶¹ :

1- Département personnel et moyens communs ;

Ce département assure l'administration du personnel, le volet technique et les moyens communs. C'est notre champ d'étude et sera développé ci-après.

⁶¹ Documents interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

2- Département Finance et Comptabilité

Il a pour mission principale la gestion financière, la gestion du budget, le contrôle de gestion et la gestion de la comptabilité ; ce département est composé de :

- service comptabilité.
- service trésorerie.
- service de budget et coûts.

3- Département informatique

Ce département assure la gestion des systèmes informatiques, la maintenance et la programmation des réseaux informatiques au sein de l'organisme.

Il comprend deux services :

- service système et réseaux.
- service informatique de gestion.

4- Département distribution

Ce département assure les tâches et les missions administratives liées à la distribution (commande, livraison...).

Il comprend deux services :

- service de vente.
- service exploitation.

5- Département maintenance :

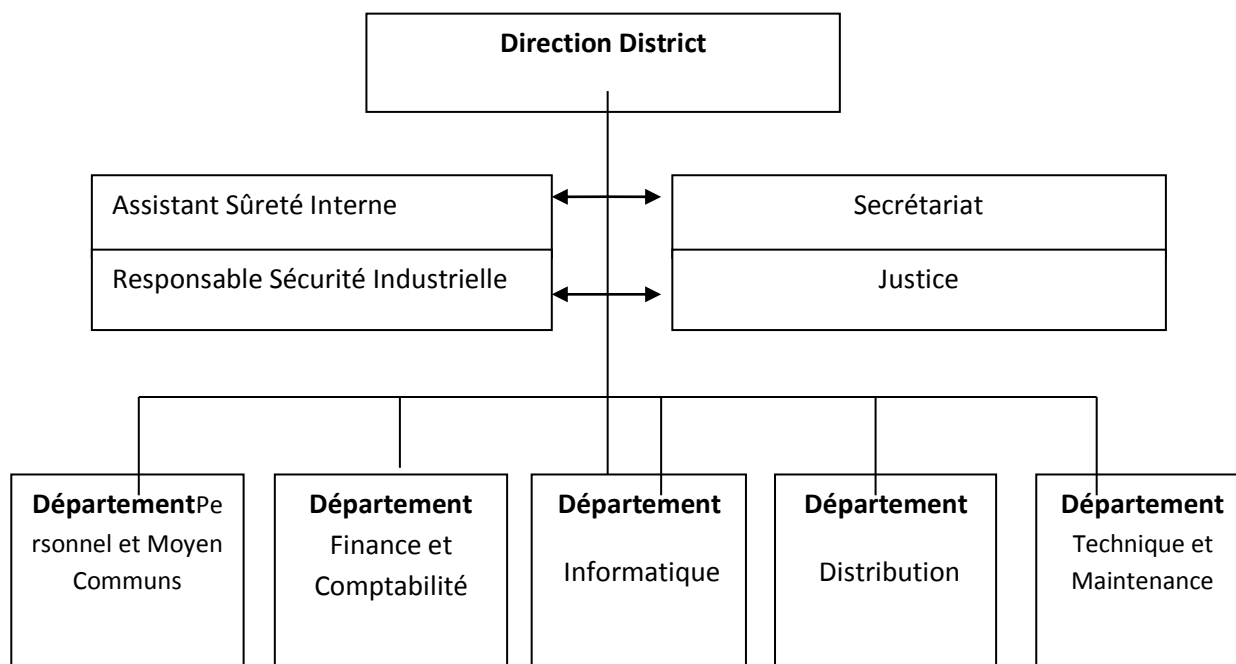
Ce département dirige les équipes de maintenance et installation fixe, celles de matériels roulants et change des plannings et des méthodes.

Il comprend trois services :

- service de maintenance et installation fixe.
- service de planning et méthode.
- service de maintenance du matériel roulant.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 10 : Organigramme du district GPL « TIZI OUZOU »



Source : Document interne NAFTAL

2- La branche GPL

2-1-Les missions et les objectifs du district GPL ⁶²

2-1-1-Les missions du district GPL

La branche GPL est chargée d'assurer l'approvisionnement du marché national ; les activités liées à cette mission portent sur le transport, le stockage, l'enfutage et la distribution.

Les missions principales consistent :

- Au développement et la valorisation du GPL sous les formes : conditionné, vrac et gaz carburant.
- A la distribution des GPL aux utilisateurs aux meilleures conditions de coûts, de qualité ; délais et de la sécurité.
- A la modernisation des infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion.
- Au développement de partenariat et de coopération dans le domaine des GPL.

⁶² Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

2-1-2-Les objectifs de district GPL

La branche GPL a pour objectifs de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des GPL.
- Commercialiser les GPL vrac et conditionnés leur emballages et accessoires.
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (Transport, installation d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, .. etc).
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution.

2-2-L'organisation administrative du district GPL

Au préalable nous présenterons l'organigramme de NAFTAL SPA sise à CHRAGA (Alger).

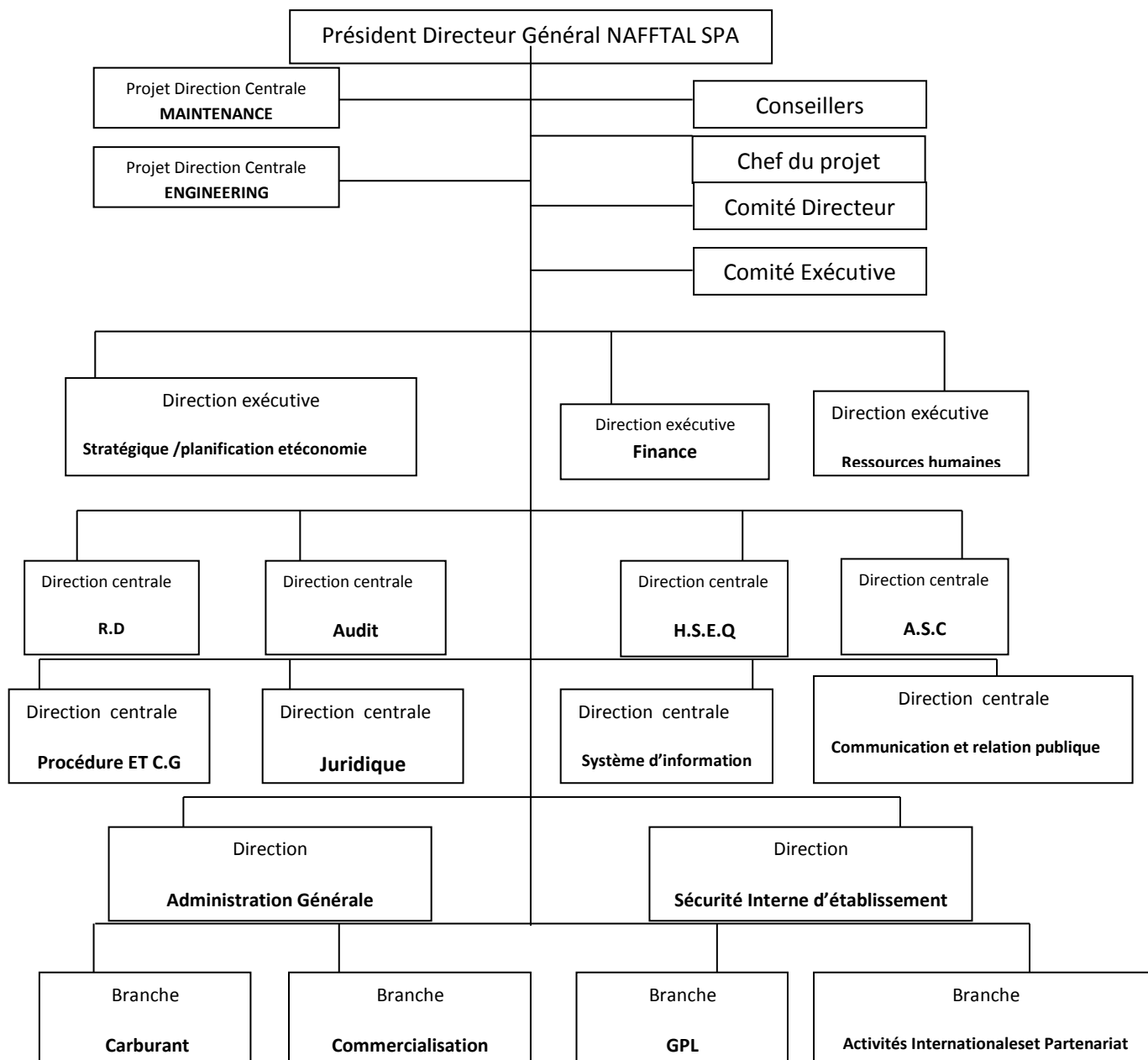
NAFTAL SPA est chargé uniquement de la commercialisation et distribution des produits pétroliers et dérivés. Elle est structurée comme suit :

- Le PDG au sommet de la hiérarchie.
- 13 directions.
- 4 branches : Carburant /Commercialisation / GPL / Activités internationales et partenaires.

Le district GPL de TIZI OUZOU sise à TALA ATMANE dépend de la branche GPL qui est l'une des quatre branches qui constitue NAFTAL SPA.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 11 : Organigramme de NAFTAL SPA :



Source : Document interne NAFTAL

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

2- Délimitation du champ d'étude : le département personnel technique et moyen commun

3-1- Les tâches du département personnel technique et moyen commun ⁶³

Le département personnel technique et moyen communs consiste à assurer les tâches qui lui sont dévolues en matière de :

- L'administration de gestion du personnel.
- Gestion de la paie.
- Les prestations sociales.
- La mise en place et suivi du programme de formation, mise en place et suivi du programme de développement du ressources humaines.

3-2- Organisation administrative du département personnel technique et moyen commun

Le département personnel technique et moyen commun est composée trois services :

Le service gestion moyen commun

Les tâches effectuées par ce service sont : L'intendance / L'économat / Les moyens communs.

Le service des ressources humaines

Le service R.H consiste à :

- Préparer / Orienter / Contrôler.
- Les plans de recrutement, la formation et la promotion.

Le service R.H s'occupe du suivi de formation des stagiaires, de la gestion des effectifs de l'entreprise, de la gestion prévisionnelle pour élaborer un plan de recrutement, ainsi que des sorties (retraite).

Le service gestion du personnel

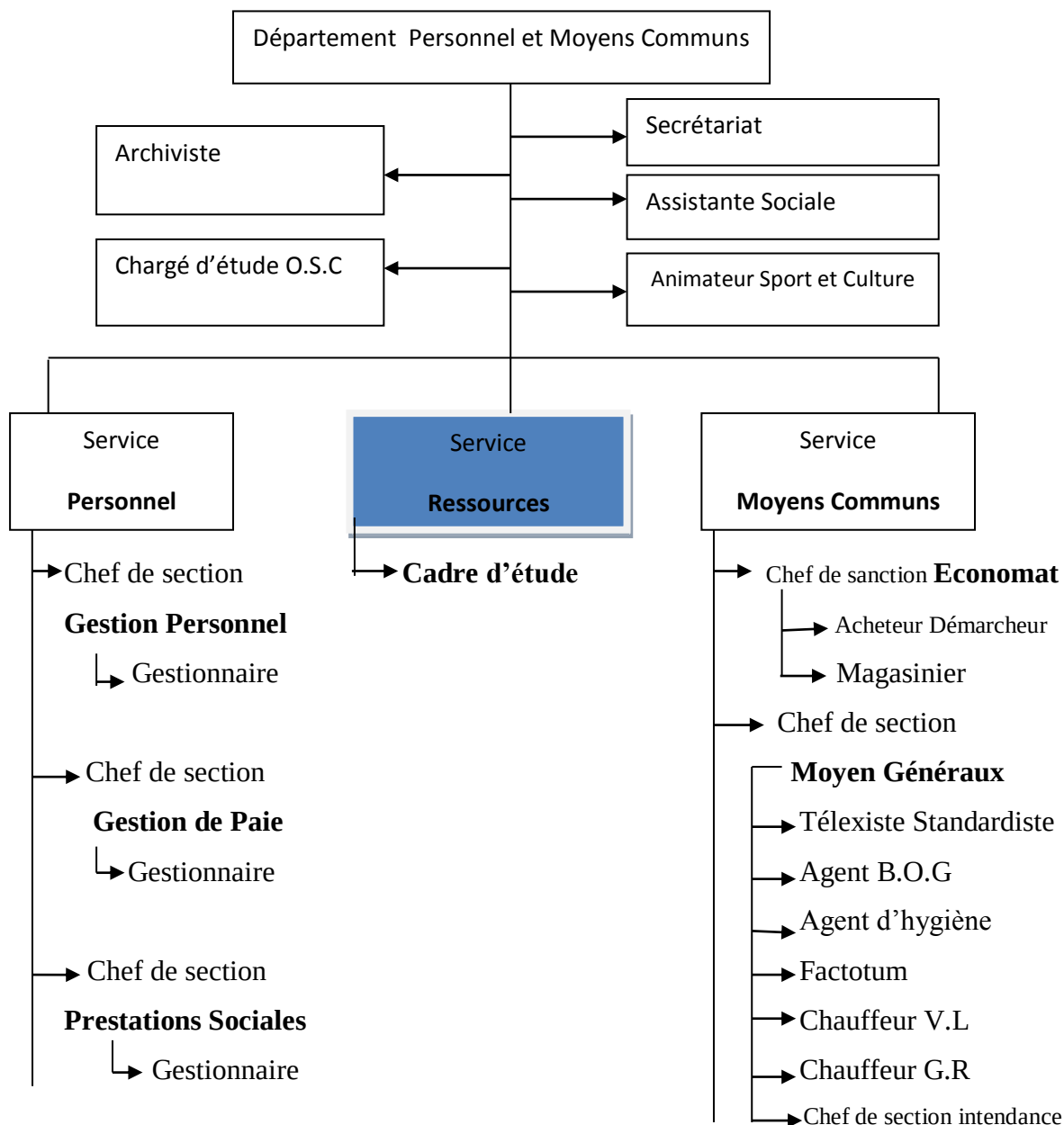
Les tâches effectuées sont :

- La gestion administrative du personnel.
- Relation avec les organigrammes externes (CNR, CNS).
- Gestion de la paie.
- Gestion des prestations sociales.
- Gestion des carrières (promotion, médailles).
- Gestion des conflits.

⁶³ Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 12: Organigramme du département Personnel et Moyens Communs :



Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

3-3- Service des Ressources Humaines

3-3-1-Finalité du poste

Assister le chef de département dans le suivi et la gestion des ressources humaines du district conformément aux procédures et réglementation en vigueur.

3-3-2-Les principales tâches ⁶⁴

- Veiller à une gestion rigoureuse des ressources humaines pour l'ensemble du personnel du district.
- Veiller à une application rigoureuse des textes législatifs et réglementaires relatifs à la gestion des ressources humaines ainsi que des notes et circulaire émanant de la direction générale.
- Proposer et élaborer les plans de charge se rapportant à ses activités.
- Aider les structures des centres Emplisseurs, centre vrac et dépôts relais à définir les techniques à enseigner et à mettre au point la pédagogie correspondante.
- Participer à l'élaboration des plans de formation, en suivre le déroulement et en évaluer le résultat.
- Assister le son chef de département dans la sélection du personnel nécessaire au district pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- Elaborer un plan de développement des ressources humaines s'inscrivant dans le cadre de la nouvelle dynamique économique.
- Adapter les modes de gestion actuels aux nouveaux concepts de gestion modernes des ressources humaines.
- Evaluer les besoins de formation et de perfectionnement sur la base des appréciations de service et en tenant compte des objectifs prioritaires de gestion
- Diriger et superviser les activités du personnel placé son autorité.
- Engager toute action pour que les attributions du service soient réalisées dans les délais forme requises, avec les moyens humains et matériels mis à sa disposition
- Responsabiliser le personnel dans l'exécution de ses taches maintenir la discipline, créer et entretenir un esprit d'équipe au sien du service.
- Rédiger et présenter les rapports et analyses mensuels, trimestriels et annuels.
- Rendre compte à son chef hiérarchique des difficultés, problèmes ou anomalies dans l'exercice de ses fonctions.

⁶⁴ Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Conclusion

Nous avons présentés dans cette section un aperçu sur l'entreprise NAFTAL district GPL T.O et on a délimité notre champ d'étude pour pouvoir collecter et analyser les informations liées à notre recherche dans la prochaine section.

Section 2 : Les outils de CGS au sein de l'entreprise NAFTAL

Introduction

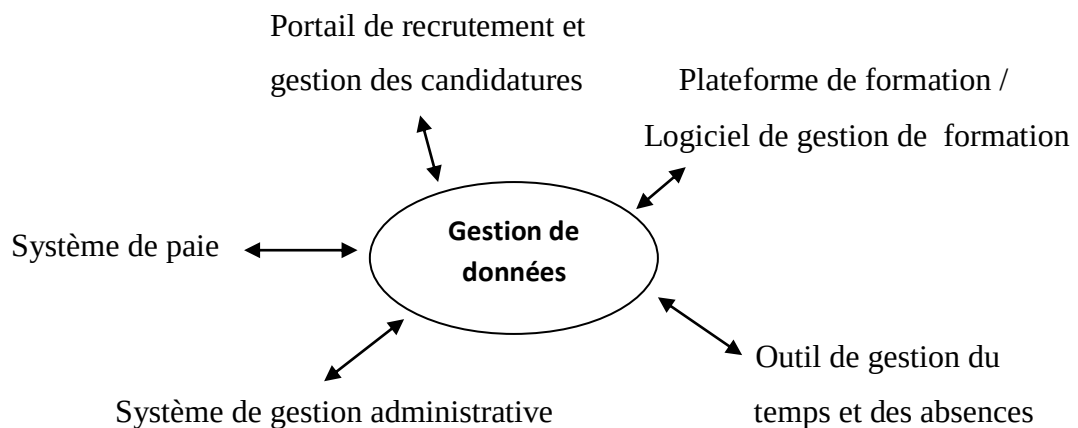
Un système d'information des R.H est un outil de gestion et un logiciel R.H permettant de gérer et d'automatiser les informations liées aux ressources humaines, il s'agit de la solution digitale de GRH centralisent toutes les données de l'entreprise.

Analyse et vérification des données auprès de l'entreprise NAFTAL (GPL)

1-Le système d'information des R.H

Un système d'information des R.H est un outil de gestion et un logiciel R.H permettant de gérer et d'automatiser les informations liées aux ressources humaines, il s'agit de la solution digitale de GRH centralisent toutes les données de l'entreprise.

Figure 13 : Le SIRH dans le district GPL



Source : élaboré par nos soins.

Le SIRH de l'entreprise NAFTAL GPL T.O assure de :

- Gérer le recrutement de nouveaux talents.
- Suivre ces nouveaux recrues via le déroule formation.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

- Gérer les temps et les activités de l'entreprise.
- gérer la performance des collaborateurs.
- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Optimiser la formation.
- Garantir la gestion de la paie.
- La gestion des congés des temps et des absences.

1-1-Les apports du SIRH dans l'entreprise NAFTAL GPL⁶⁵ :

Les apports du SIRH dans l'entreprise NAFTAL GPL T.O sont :

- **Gain du temps :** Grâce à l'automatisation de certaines tâches, les équipes R.H gagnent énormément du temps sur la retranscription de certaines informations ; c'est également un gain du temps pour les collaborateurs concernant la saisie de leurs données.
- **L'augmentation de la productivité :** A travers la simplicité de la saisie des données, la fluidité de transmission des informations, et aussi la diminution de la ressaisie des informations, l'entreprise NAFTAL permet de contribuer à une augmentation naturelle de la productivité.
- **Eviter les erreurs comptables :** Le SIRH permet de centraliser les informations nécessaires à la gestion de la paie en simplifiant l'échange de données entre les services R.H et le service comptabilité.
- **Sécurité :** Les logiciels R.H répondent donc aux enjeux liés à la législation et à la protection des informations grâce à des outils sécurisés et préservés

1-2-Les principaux risques du SIRH dans l'entreprise NAFTAL GPL T.O⁶⁶:

- Une atteinte à la confidentialité des données.
- Une dépendance envers le prestataire pour tout ce qui concerne la sécurité et les mises à jour.
- Le fait de ne pas être libre de paramétrer le logiciel comme on le souhaite.
- La question de restitution des données en cas de rupture du contrat.

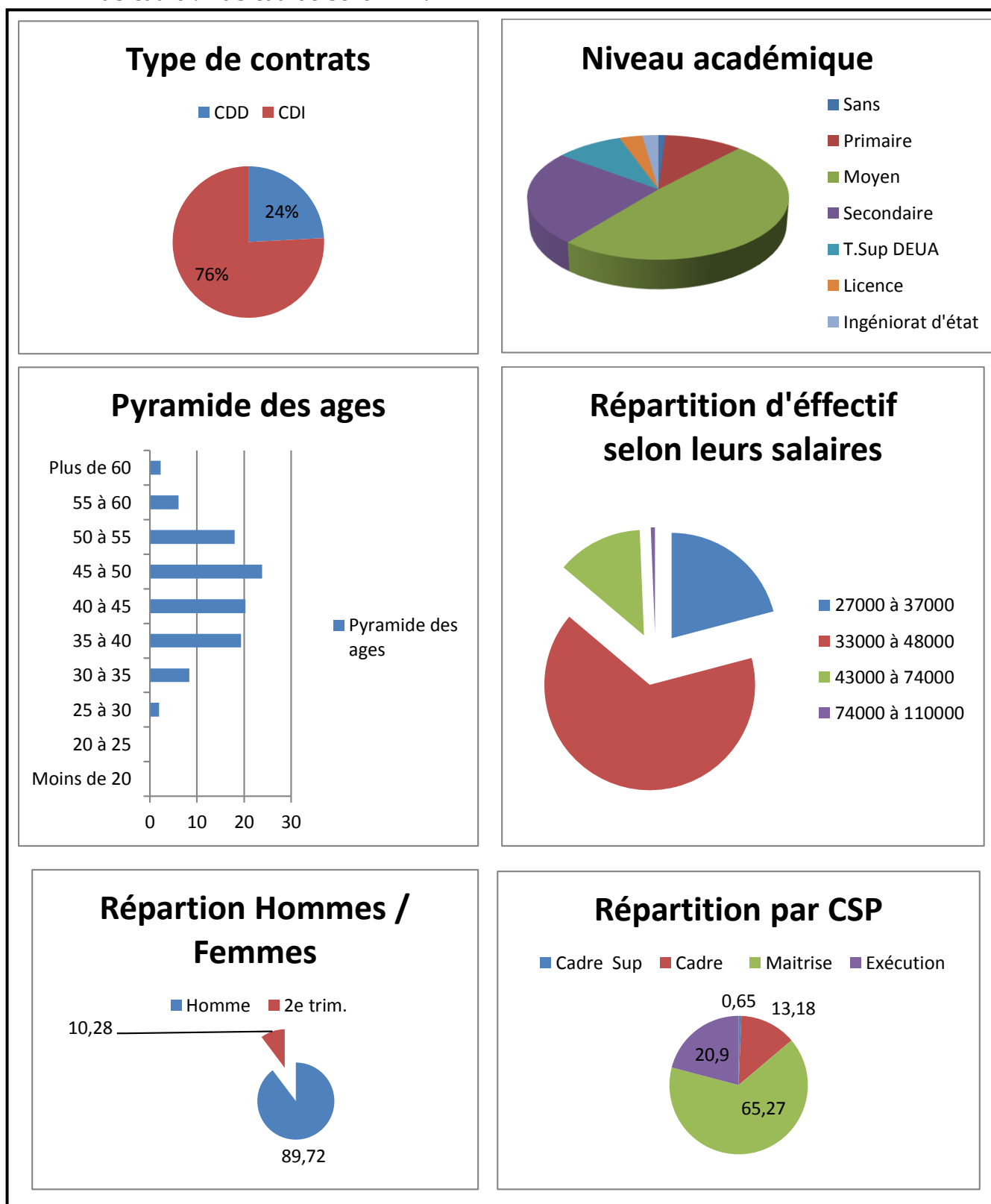
⁶⁵ élaboré par nos soins.

⁶⁶ élaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

2- Le tableau de bord R.H dans l'entreprise NAFTAL

Tableau 6 : Tableau de bord RH :



Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

3- Les indicateurs sociaux :

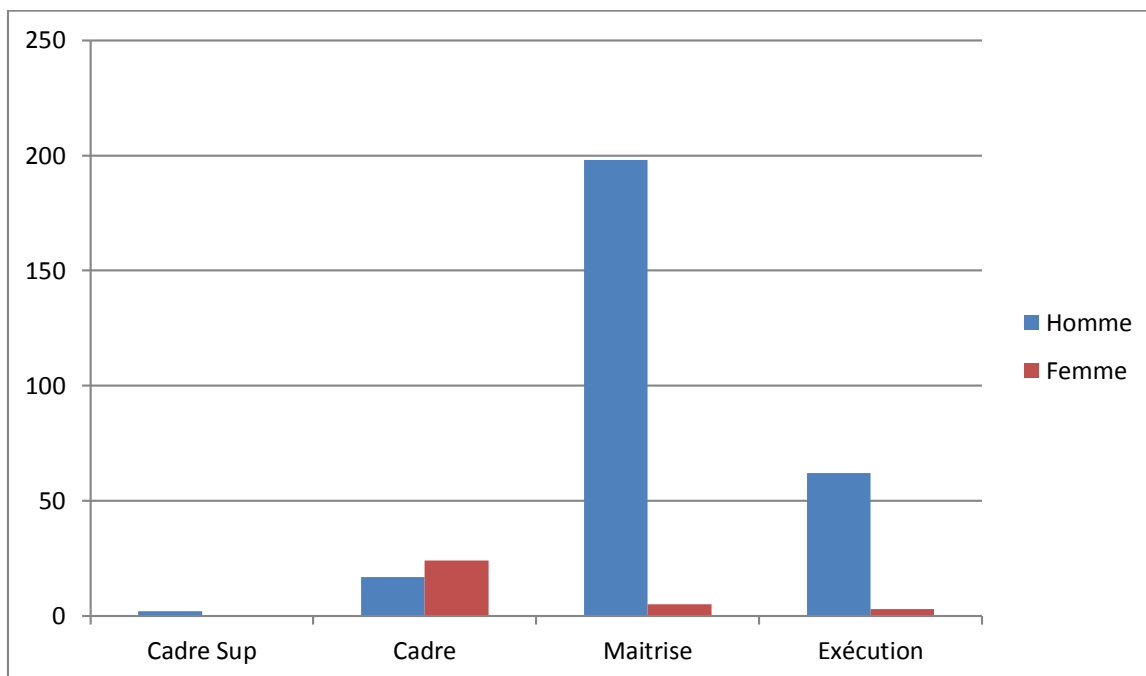
3-1- Les informations générale du district GPL T.O :

Tableau 7 : La répartition d'effectifs permanents par sexe : (voire annexe 1)

CSP/ Effectifs permanent	Cadre supérieurs	Cadre	Maîtrises	Exécutions	Total
Hommes	2	17	198	62	279
Femmes	0	24	5	3	32
Total	2	41	203	65	311
	0.64	13.19	65.27	20.90	100

Source : élaboré à partir des documents interne de NAFTAL.

Figure 14 : La répartition d'effectifs permanent par sexe :



Source : élaboré à partir du tableau 7 des documents interne de NAFTAL.

Nous remarquons dans ce tableau que l'effectif total de l'entreprise est de 311 salariés 279 hommes et 32 femmes ; on constate un total de 2 salariés (H : 2/ F:0) pour la catégorie « cadre supérieur », et un totale de 41 salarié (H :17 /F : 24) pour la catégorie cadre ; un totale de 203 salarié pour la catégorie maîtrise (H : 198 /F : 5) et en fin un total de 65 salariés (H : 62 / F : 3) pour la catégories exécution .

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Les données de ce tableau montrent que l'effectif des permanents par sexe et par catégories socioprofessionnelles, et ça nous a permis de constater que l'effectif des hommes est plus supérieur à l'effectif des femmes ; ce qui explique que l'entreprise n'a pas respectée la parité entre les hommes et les femmes.

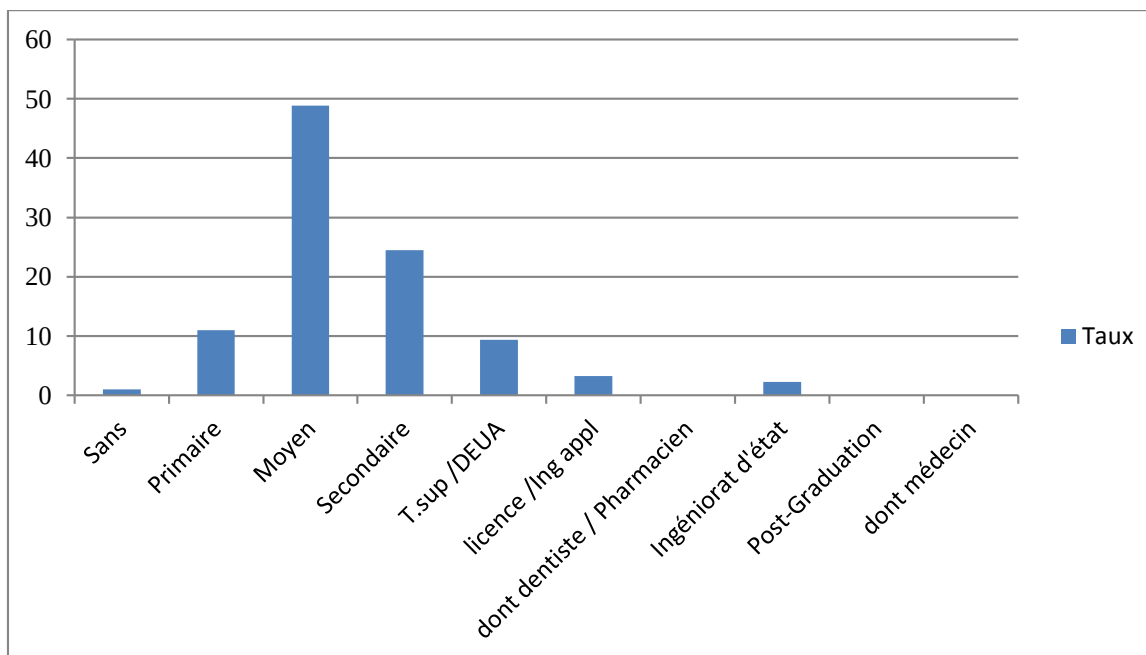
Tableau 8: Les effectifs permanents par catégorie socioprofessionnelle : (voir annexe 1)

C.S.P		Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total		□
Sans	H			1	0	1	3	0.96
	F				2	2		
Primaire	H			20	14	34	34	10.93
	F			0	0	0		
Moyen	H		7	104	38	149	152	48.88
	F		1	1	1	3		
Secondaire	H		5	60	8	73	76	24.45
	F		2	1	0	3		
T.Sup / DEUA	H		7	12	2	21	29	9.32
	F		5	3	0	8		
Licences / IngAppl	H	1	8	0	1	10	10	3.21
	F	0	0	0	0	10		
-dont Dentiste / Pharmaciens	H						0	0
	F							
Ingéniorat d'état	H	2	0			2	7	2.25
	F	0	5			5		
Post-Gradation	H						0	0
	F							
-dont Médecin	H							0
	F							
Total	H	2	17	198	62	279	311	100□
		0	24	5	3	32		

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 15 : Les effectifs permanents par catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré à partir du tableau 8 des documents interne de NAFTAL.

D'après les données du tableau et du graphe situé en haut, les salariés titulaire d'une licence, ingéniorat et sans diplôme leurs taux sont respectivement « 3.21% ; 2.25% ; 0.96% ».

Nous constatons que les agents d'exécution représentent le pourcentage le plus élevé de l'effectif de l'entreprise.

Nous constatons ainsi l'absence d'un centre médico-social.

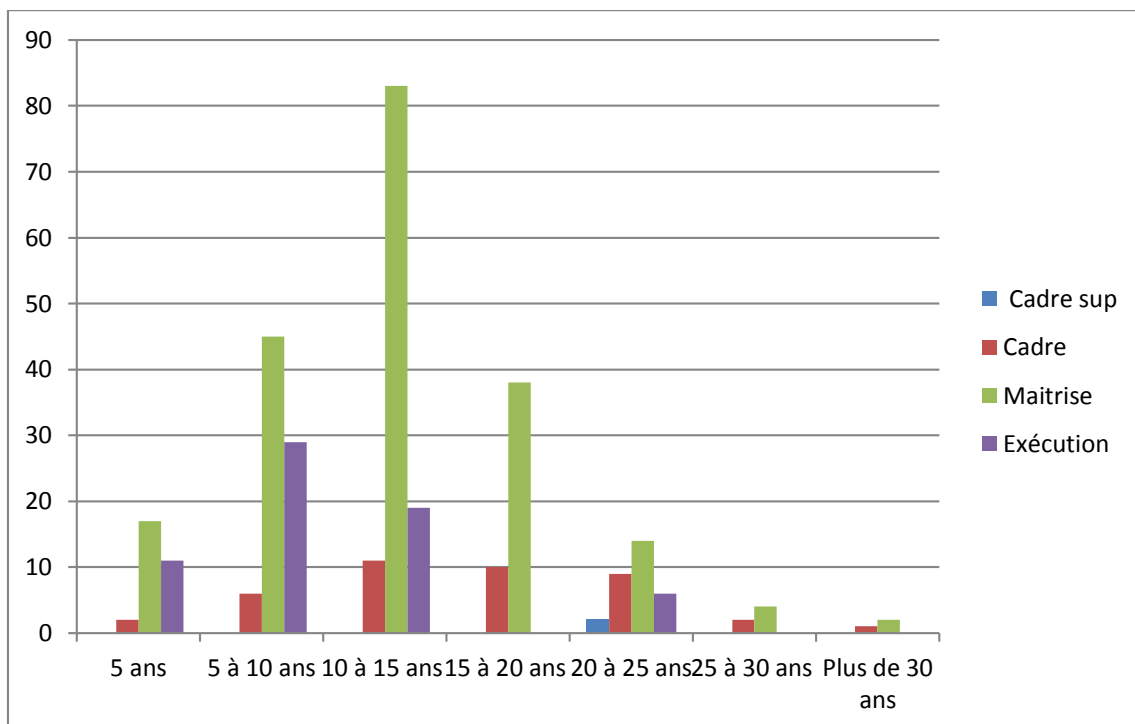
Tableau 9 : Répartition effectif permanent par ancienneté : (voir annexe 2)

CSP/Ancienneté	Cadre sup	Cadre	Maitrise	Exécutions	Total
0-5	0	2	17	11	30
05-10	0	6	45	29	80
10-15	0	11	83	19	113
15-20	0	10	38	0	48
20-25	2	9	14	6	31
25-30	0	2	4	0	6
Plus de 30	0	1	2	0	3
Total	2	41	203	65	311

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 16 : Répartition effectif permanent par ancienneté



Source : élaboré à partir du tableau 9 des documents de NAFTAL.

Nous constatons que l'effectif des agents des maîtrise sont les plus anciens dans l'entreprise, suivi des agents d'exécution et cela la tranche d'âge de 10-15 ans.

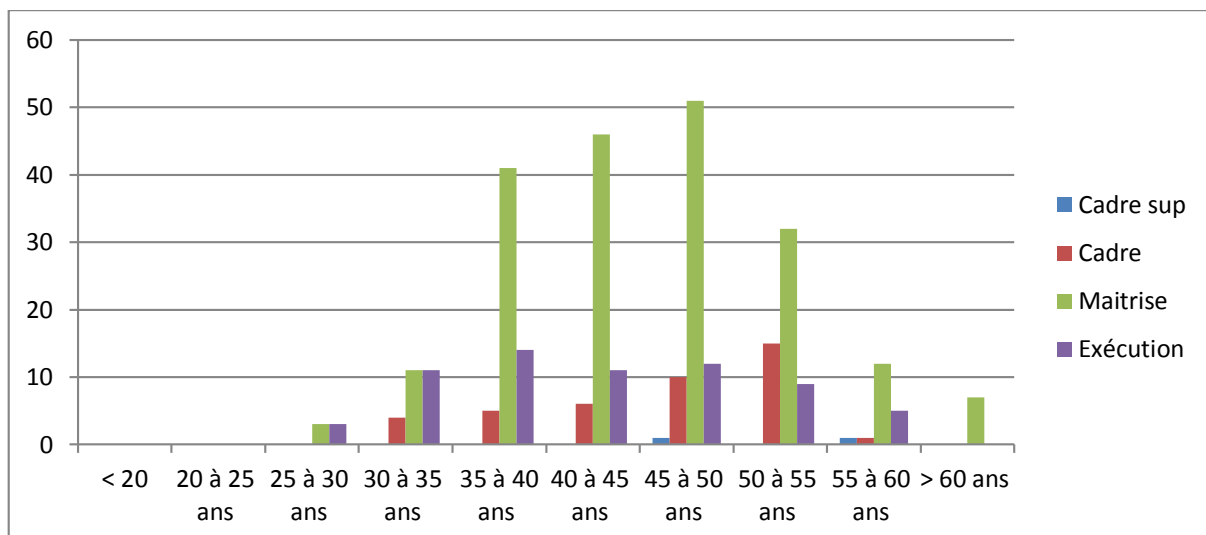
Tableau 10: Répartition de la d'effectif permanant par tranche d'âge (voir annexe 3)

CSP/ Tranche d'âge	Cadre sup	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
< 20	-	-	-	-	0
20-25	-	-	-	-	0
25-30	-	-	3	3	6
30-35	-	4	11	11	26
35-40	-	5	41	14	60
40-45	-	6	46	11	63
45-50	1	10	51	12	74
50-55	-	15	32	9	56
55-60	1	1	12	5	19
> 60	-	0	7	0	7
Total	2	41	203	65	311

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 17 : Répartition de la d'effectif permanent par tranche d'âge



Source : élaboré à partir du tableau 10 des documents interne de NAFTAL.

D'après le résultat de ce tableau ci-dessus, nous observons que la tranche d'âge de la quasi-totalité de l'effectif est cernée entre 35 à 55 ans, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement « Moyen » ; Nous constatons que la branche GPL de NAFTAL, a considéré cette catégorie est plus productive que d'autres, ainsi l'entreprise manifeste de manière indirecte sa position par rapport aux jeunes pour motif de manque d'expérience et pour motif de départ en retraite pour la catégorie des sénior.

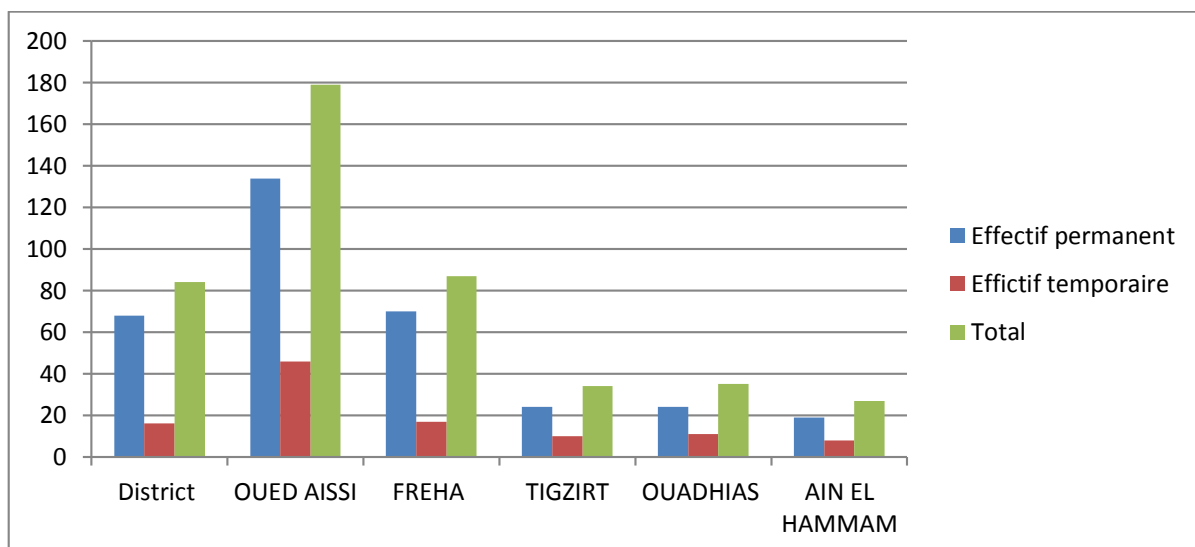
Tableau 11 : Situation du personnel permanent et temporaire par rapport aux sièges sociaux: (voir annexe 4)

Structure	Effectif Permanent	Effectif Temporaire	Total
Siege district	68	16	84
C .E 151 OUED AISSI	134	46	179
C.E 152 FREHA	70	10	87
D.R 152 TIGZIRT	24	10	34
D.R 154 OUADHIAS	24	11	35
D.R 155 AIN EL HAMMAM	19	8	27
TOTAL DISTRICT	339	108	446

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 18 : Situation du personnel permanent et temporaire par rapport aux sièges sociaux



Source : élaboré à partir du tableau 11 des documents interne de NAFTAL.

Nous constatons que district GPL à plusieurs centres sur la wilaya de TIZI OUZOU de distribution et de commercialisation des produits pétroliers et dérivés dont un effectif totale de 446 salariés dont 84 salariés de la direction du district GPL fait en partie, on remarque que l'effectif le plus élevé est celui du centre de OUED AISSI d'un total de 179 salariés.

3-2- L'indicateur de recrutement

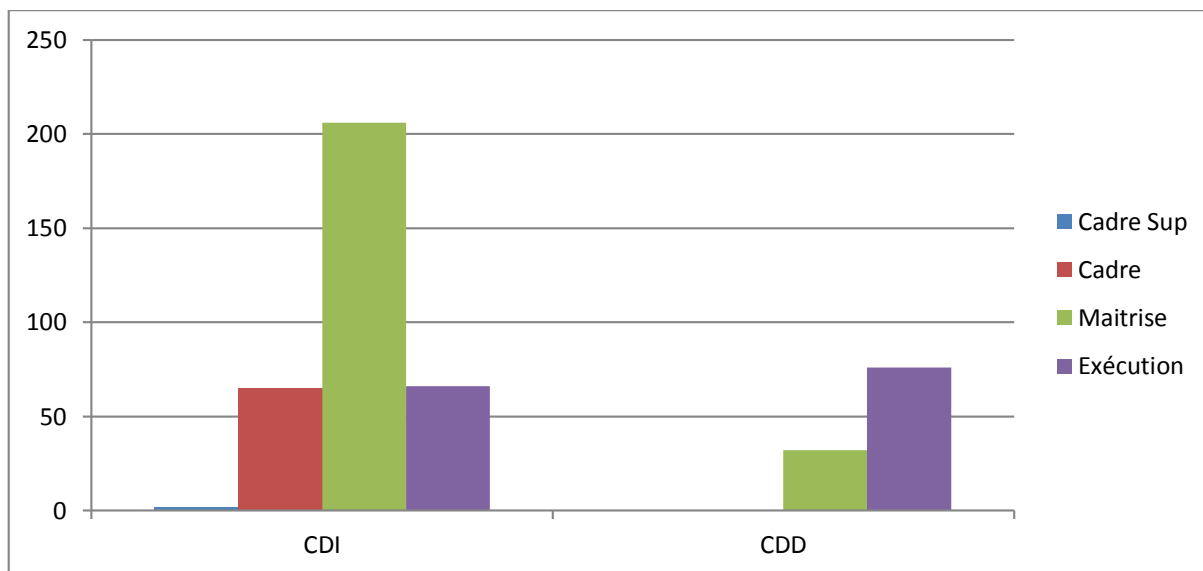
Tableau 12 : Répartition d'effectifs par type de contrats : (voir annexe 4)

Catégories socioprofessionnelles	Cadre Sup	Cadre	Maîtrise	Exécution	
CDI	2	65	206	66	339
CDD	0	0	32	76	108

Source : élaboré à partir des documents interne de NAFTAL

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 19 : Répartition d'effectifs par type de contrats :



Source : élaboré à partir du tableau 12 des documents interne de NAFTAL.

Le tableau ci-dessus nous montre que l'effectif des CDI est plus important que l'effectif de CDD dont un taux de 75.83.

Et donc nous constatons que l'entreprise NAFTAL a plus d'effectifs permanents que l'effectifs temporaires, et aussi les CDD ne touche pas la catégorie cadre.

3-3- L'indicateur de rémunération

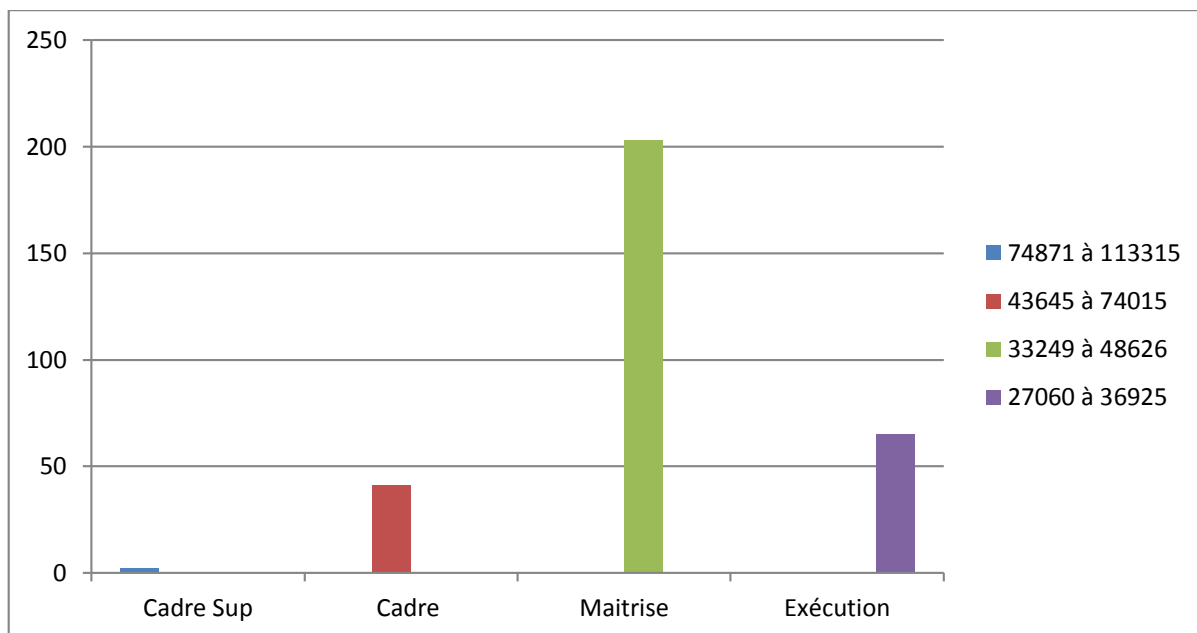
Tableau 13 : La répartition d'effectifs selon leurs salaires

CSP	Cadre Sup	Cadre	Maîtrise	Exécution
Effectif	2	41	203	65
Variable	Entre 74871 et 113315	Entre 43645 et 74015	Entre 33249 et 48626	Entre 27060 et 36925

Source : élaboré à partir des documents interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 20 : La répartition d'effectifs selon leurs salaires :



Source : élaboré à partir du tableau 13 des documents interne de NAFTAL.

Le salaire de base de la catégorie exécution est le plus bas suivi de la catégorie maîtrise, ainsi nous constatons que les salaires de base d'un cadre supérieur est 3 fois et demi supérieur à celui de la catégorie exécution, néanmoins les salaires de base de l'entreprise sont les plus élevés par rapport aux autres entreprises étatiques, ce qui peut être un facteur de motivation et d'attractivité.

3-4- L'indicateur de formation :

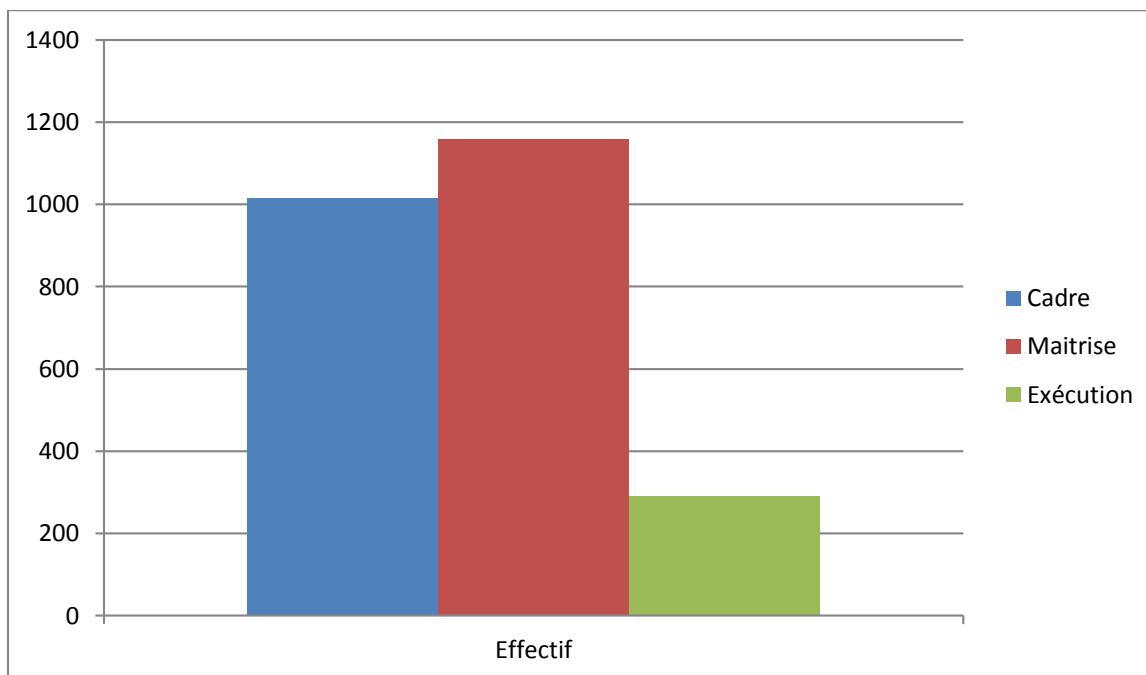
Tableau 14 : Répartition des actions par CSP : (voir annexe 8)

CSP	Effectif	Taux
Cadre	1015	41 □
Maîtrise	1158	47 □
Exécution	291	12 □
Total	2464	100 □

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 21 : Répartition des actions par CSP



Source : élaboré à partir du tableau 14 des documents interne de NAFTAL.

Nous remarquons à travers le tableau et le graphe situés ci-dessus que le taux le plus élevé de formation concerne la catégorie maîtrise suivi de la catégorie cadre et en dernier le personnel d'exécutions.

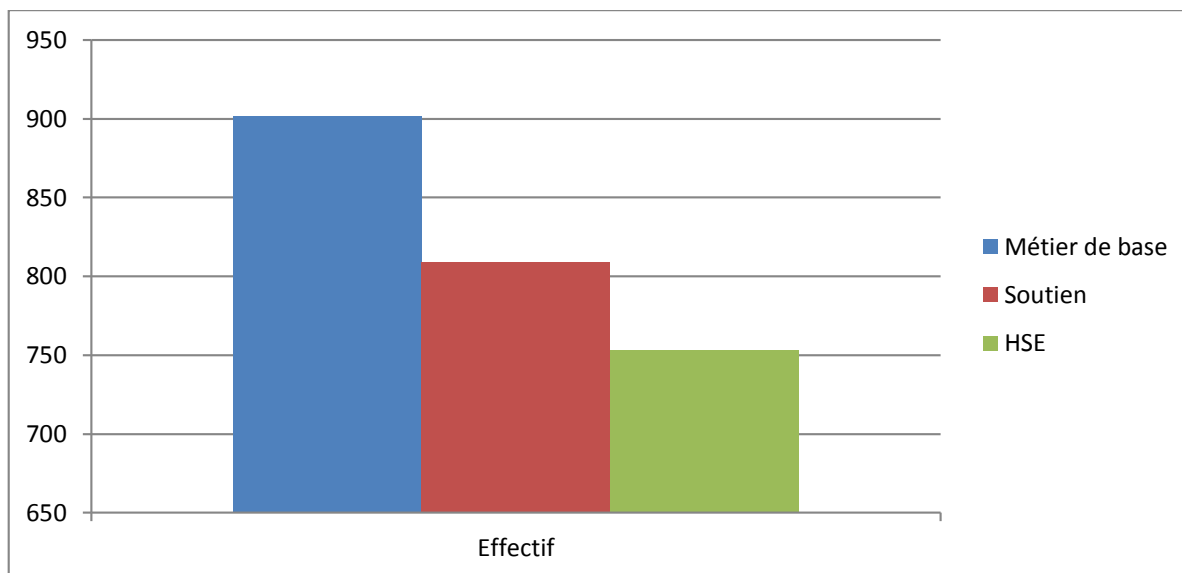
Tableau 15 : Répartition des actions par domaines d'activités : (voir annexe 8)

Domaine	Effectif	Taux %
Métier de base	902	37
Soutien	809	33
HSE	753	30
Total	2464	100

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 22 : Répartition des actions par domaines d'activités



Source : élaboré à partir du tableau 15 des documents interne de NAFTAL.

Ainsi pour l'année 2020 à titre d'exemple l'entreprise a consenti des efforts de formation pour le métier de base, suivi de domaine de soutien et en dernier lieu le domaine HSE, cela pour améliorer la performance de l'entreprise.

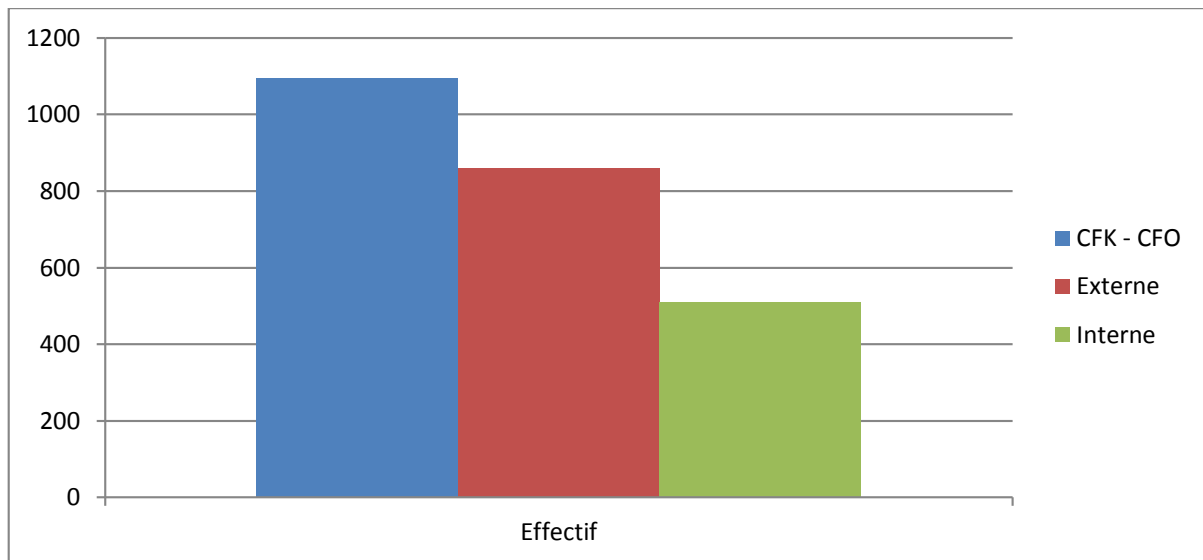
Tableau 16 : Répartition des actions par organisme de formation (voir annexe 8)

Organisme	Effectif	Taux %
CFK-CFO	1096	44
Externe	859	35
Interne	509	21
Total	2464	100

Source : Document interne de NAFTAL.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Figure 23 : Répartition des actions par organisme de formation



Source : élaboré à partir du tableau 16 des documents interne de NAFTAL.

Le stage de formation et de perfectionnement se déroule en interne et en externe, touche 79 en externe et en interne 21.

Nous souhaitons vivement que la formation en interne soit relancée afin de diminuer le coût élevé de la formation en externe.

Conclusion

D'après les résultats de notre recherche sur le terrain ; nous avons constaté que ces outils apporte un changement lors de l'amélioration des résultats financier et sociaux.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Section 3 : L'impact des outils de CGS sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Introduction

La mise en place d'un CGS permet de renforcer la place du DRH au sein de la stratégie de l'entreprise NAFTAL, dans la mesure où il va impacter sur la rentabilité et le schéma économique de l'entreprise.

1-La mise en place d'un CGS dans l'entreprise NAFTAL⁶⁷

Le contrôle de gestion sociale constitue « le pouls » du climat interne de l'entreprise, c'est une activité de veille sociale, autrement dit c'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la GRH et la maîtrise de ses coûts.

Le CGS permet de suivre, de mesurer et d'ajuster la politique des RH d'une entreprise ; il concerne différents éléments, notamment :

- Le ratio entre le nombre d'heures d'absence et celui des heures travaillées.
- Les causes et le coût de l'absentéisme des salariés.
- Le bilan social de l'entreprise.
- Le ratio estimant le pourcentage des travailleurs productifs comparé à l'ensemble des effectifs.
- Le coût et le nombre des promotions et des recrutements sur une période donnée.
- La pyramide des âges des employés, l'ancienneté pourcentage des personnes handicap, la répartition entre les hommes et les femmes.
- La masse salariale et la répartition entre les différentes catégories d'employés : cadre maîtrise, ouvriers, femmes et hommes.
- L'égalité professionnelle Homme-Femme.
- L'évolution des salaires.
- La somme consacrée à la formation par rapport à la masse salariale.

2-Les apports du CGS dans l'entreprise NAFTAL⁶⁸ :

Les raisons du développement du contrôle de gestion sociale au cours de ces dernières années sont à la fois structurelles et conjoncturelles :

- Une gestion fiable des effectifs.

⁶⁷ Elaboré par nos soins.

⁶⁸ Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

- L'augmentation du poids des frais de personnel dans les coûts des produits et services vendues.
- L'évolution des modalités de gestion des hommes, et la sophistication des politiques de rémunération.
- La conjoncture de crise nécessite la mise sous contrôle de la masse salariale et la recherche de rationalisation et d'optimisation.
- Des indicateurs RH pour faciliter la prise de décision.
- Un pilotage et une analyse des sources d'écarts de la masse salariale.

3-L'impact des outils de CGS sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise NAFTAL a construit des outils de pilotage (comme on les a évoqués dans le deuxième chapitre) pour évaluer son résultat et pour l'aide à la prise de décision.

3-1- L'impact du SIRH

La dématérialisation de la fonction RH est aujourd'hui une réalité incontournable dans la plupart des entreprises, or cet outil a un impact profond et souvent sous-estimé sur l'organisation du travail en interne et sur la productivité de chaque collaborateur, en apportant une dimension organisationnelle nouvelle et performante à différents niveaux ⁶⁹:

- Gain de temps et suivi personnalisé de tous les acteurs.
- Améliorer la productivité.
- Un meilleur pilotage de la masse salariale.
- Des équipements adaptés au travail nomade.
- Un meilleur respect du cadre légal et réglementaire.
- Une sécurisation des données.
- Une optimisation globale de l'entreprise sous forme des indicateurs sociaux et des tableaux de bords.
- Gain de productivité et réduction des coûts grâce à l'utilisation des centres de service partagés.

Donc on peut retenir que le SIRH :

- N'impact pas seulement la fonction RH mais l'ensemble de l'entreprise, sa culture et son organisation.

⁶⁹ Élaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

- Modifie profondément l'environnement de travail par une responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs, ils sont de plus en plus autonomes.
- Il transforme à la fois les processus de recrutement, de carrière et de formation, et libère du temps autrefois dédié aux tâches administratives par la DRH.

3-2- L'impact du tableau de bord RH

Le tableau de bord des RH est l'un des outils importants pour la prise de décision, a pour objectif de piloter l'organisation de l'entreprise par l'intermédiaire des indicateurs de performance. Il constitue un outil de gestion efficace qui permet de définir les prévisions et de contrôler la réalisation. Il est un outil qui offre la possibilité de constater les écarts entre les objectifs prévus et réel. Un tableau de bord social possède quelques qualités fondamentales qui le rendent efficace :⁷⁰

- Il ne présente que les informations essentielles pour l'organisation.
- Il ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements : il délivre des éléments d'explication sur les causes de ces derniers ainsi que leur récurrence.
- Il un véritable outil d'aide à la décision : il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action.

Donc le tableau de bord social permet à l'entreprise NAFTAL de :

- Diagnostiquer l'état de l'entreprise à un moment déterminé.
- Connaître le climat social.
- Un excellent outil de communication interne.
- Prévoir les différentes stratégies.

3-3-L'impact des indicateurs sociaux

Les indicateurs RH doivent être précis et comparable sur la durée. Basées sur des éléments factuels, ils reproduisent en des termes simples une réalité complexe. Ils permettent à l'entreprise NAFTAL le pilotage stratégique des ressources humaines, la prise de décision rapide et pertinente, et la mesure de la performance de l'entreprise.

Donc les indicateurs d'anticipation estiment l'état d'avancement d'un processus en fonction de son objectif. Ils donnent une appréciation relative qui permet de prendre une décision corrective.

⁷⁰ Élaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA ATMANE

Conclusion

Pour conclure, on peut dire que les outils de contrôle de gestion social nous donnent des informations et une image de la réalité. Toutefois, ces outils doivent être interprétés et exploités avec prudence. On établit des outils suite à la situation et à la demande des responsables pour satisfaire un besoin de mesure, ce qui donne à ces outils le caractère subjectif.

Conclusion de chapitre

La réalisation de ce chapitre a été faite sous forme de collecte des informations et les témoignages que nous avons recueillis auprès la direction du district GPL TALA ATMANE, ainsi que le service RH ; les résultats obtenus font ressortir qu'on ne peut pas négliger le lien entre les outils de CGS et la performance de l'entreprise.

Ainsi et suite à notre recherche sur le terrain nous souhaiterons que de nouveaux instruments de mesure doivent être mis en œuvre. En effet, l'objectif majeur du contrôle de gestion sociale est de maîtriser l'évolution de l'environnement social et les éléments y correspondants, afin que celui-ci soit en concordance avec les objectifs globaux que se fixe l'entreprise.

Par conséquent, le CGS est un processus pour la détermination des objectifs et des standards de performance qui en découlent, la comparaison des résultats aux standards établis et la mise en place de mesures correctives.

Il est impérativement conseillé de mettre en place un système de pilotage axé sur les grandeurs de mesure des performances, notamment des indicateurs sociaux permettant le suivi social et des tableaux de bord permettant le pilotage social de l'entreprise ainsi qu'un système d'information qui facilite la circulation des informations.

Pour conclure, on peut dire aujourd'hui que toutes les entreprises en quête de la performance doivent s'inscrire dans une dynamique de transformation et opter pour de nouvelles technologies et de nouveaux outils de gestion ; en effet la réussite d'une entreprise dépend des dispositions prises concernant la GRH, et pour un meilleur pilotage cette dernière doit vérifier ses instruments de mesure tels que les outils de CGS.

Le CGS, est une fonction récente qui s'installe petit à petit dans les entreprises algériennes pour répondre aux besoins de la direction RH liée à la mesure de sa performance et à l'atteinte de ses objectifs.

Les outils de CGS sont des instruments de mesure qui aide à la prise de décision pour améliorer la productivité de l'entreprise, ces outils nécessitent la construction d'indicateurs pertinents tels que le SIRH, Tableau de bord, indicateurs sociaux... .

Notre mémoire a été guidé par une question principale formulée comme suit : Quel sont les outils de pilotage de la performance des ressources humaines ? Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de l'entreprise NAFTAL GPL T.O, où nous avons pu dégager les meilleurs pratiques RH à savoir le pilotage RH, gestion des relations sociales, et les pratiques CGS à savoir le contrôle du pilotage RH, contrôle de gestion des carrières ; impactant positivement et directement sur la performance sociale et indirectement sur la performance financière.

Ainsi, l'objectif majeur de CGS est de maîtriser l'évolution de l'environnement social, afin que celui-ci soit en concordance avec les objectifs globaux que se fixe l'entreprise, cet outil permet ainsi de contrôler, maîtriser, mesurer et analyser tous les aspects inhérents aux activités RH.

Selon notre enquête les résultats obtenus par le contrôleur de gestion social en s'occupant des tâches suivantes sont :

- Nombre et coût des recrutements et des promotions sur une période.
- Masse salariale et répartition entre les différentes catégories de salariés (homme / Femme, cadres /ouvriers etc).
- Evolution des rémunérations.
- Sommes consacrées à la formation par rapport à la masse salariale.
- Nombre des salariés formés par rapport à l'ensemble des effectifs.
- Tableaux présentant les caractéristiques des salariés formés par âge, sexe ancienneté, etc.

Le contrôle de gestion sociale a également pour but d'évaluer le climat social par des méthodes quantitatives :

- Nombre de départs de l'entreprise chaque année.
- Temps passé par les salariés dans la société (un an, six mois etc.).

Ce travail a démontré l'importance de la fonction du CGS, car elle minimise les coûts financiers afférents aux ressources humaines.

Malgré ces résultats élogieux, notre travail présente néanmoins des limites qu'il est indispensable de souligner que le contrôle de gestion sociale a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité, en effet il existe trois limites fondamentales :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

Les résultats viennent de confirmer les hypothèses de notre recherche :

Hypothèse 1 : les pratiques de contrôle de gestion sociale influencent sur l'amélioration de la fonction RH car il garantit à l'entreprise une gestion fiable des effectifs et des frais de personnel, les indicateurs RH pour faciliter la prise de décision.

Hypothèse 2 : les outils de pilotage facilitent la mission du contrôle de gestion sociale car ils valorisent les actions auprès de tous les salariés de l'entreprise, démontrer à la direction sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

Hypothèse 3 : les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent positivement sur la performance de l'entreprise car ils maîtrisent les coûts et améliorer la performance : à travers l'amélioration de l'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus).

Dès lors, il est possible de conclure de manière générale, que les outils de pilotage de la performance des ressources humaines identifiés semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance de l'entreprise NAFTAL.

Bibliographie

Ouvrages

1. Alain, Marion ; Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. Diagnostic de la performance de l'entreprise. Edition Dunod, Paris, 2012.
2. Alain, Marion, Didier, Vinot Michel, Wissler Diagnostic de la performance de l'entreprise (Paris 2012) édition Dunod.
3. Alazard C, Sépari S, (Paris 2018) DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application (édition 5), Dunod.
4. Annick, Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Paris : Édition Dunod, 2006.
5. Benoit, Grasser ; Florent, Noel. Ressources humaines. 2eme édition. Paris : Vuibert, aout 2014.
6. Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. Les fiches outils ressources humaines. IAE Toulouse.
7. Blondin ; sekiou ; chevalier ; et al. Gestion des ressources humaines. 2eme édition. Bruxelles : Édition de Boeck université, 2007.
8. Bouquein H, (2011) Les fondements du contrôle de gestion (Vol. collection que sais-je ?) PUF.
9. Burland A, Simon C J (2006) Le contrôle de gestion Edition La découverte.
10. Cappelletti L, Baron P, Desmaison G, et Ribiollet F-X, (2014) Toute la fonction de contrôle de gestion : Savoir, Savoir faire, Savoir être, édition Dunod.
11. Collein E, (2019), Le contrôle de gestion social : Effectif et masse salariale, frais de personnel, coûts de la fonction RH (édition 3) Gerso.
12. David, Autissier ; Blandine, Simonin. Mesurer la performance des ressources humaines. Édition d'organisation, (France 18 février 2000).
13. Désiri, Luciani M-N, Hinch D, Kacher N et Polossat M (2013) grande livre du contrôle de gestion (édition 1) Eyrolles.
14. Djérbi Z, Durnand X, Kuzla C (2014) contrôle de gestion, Dunod.
15. Dunod.
16. Gaudguillot F, et Grandguillot B (2018) l'essentiel du contrôle de gestion (édition 10)..
17. Jean-Marie, Pretti « ressource humaine » (12 édition) France 2010, Ed Vuibert.
18. Jean-Marie, Pretti «La gestion des ressources humaines » (12 édition) Paris 2004, Ed Vuibert.
19. KANIT, Abdelghafour. Elaboration d'un tableau de bord prospectif. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002
20. Katedra, Romanistiky. L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. 2009
21. Laetitia, lethielleux. L'essentiel de la GRH. 2eme édition. Paris : Édition Gualino, 2008.
22. LETHIELLEUX L (2012) L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition GUAINO
23. Loning H, Malleret V, Méric J et Pesqueux Y (2013) Le contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Dunod.

24. Martory B (2018) Contrôle de gestion social, salaire, masse salariale, effectif, compétence, performance (édition 8).
25. Martory B, et Crozet D, (2013) Création des RH : Pilotage social et performance, Dunod.
26. MARTORY B., et autres, (2005) La gestion des ressources humaines, 6ème édition DUNOD, Paris.
27. Martory Bernaned ; Daniel, Crozet. Gestion des ressources humaines. 7eme édition. Paris : Edition DUNOD, 2008.
28. Martory bernard; Christine, Delay; Fabien, Siguier. Piloter les performances RH. France : Edition Liaisons, 2008.
29. Mc Mahan G.C, Virick M et Wright P.M (1999) Les effets des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance économique.
30. Millie –Timbal M.H (2020), Management de la performance et RH : Quel défaits et perspective pour le contrôle de gestion social ? (édition 1).
31. Patrice Roussel, Frédéric Wacheux «Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » ; De boeck éditeur, (Paris 2005).
32. Peretti J.M et Igalens J (2016) Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils (édition 2) Eyrolles.
33. Taïb, Jean-Pierre : « Les Tableaux De Bord De La Gestion Social : Développez De Nouveaux Outils De La Performance Sociale », (2008)
34. Taieb J.P (2016), Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise.

Thèse et Mémoires

1. Caroline, Girard. Effet des pratiques de GRH sur les performances organisationnelles des PME agroalimentaires québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle. Mémoire présenté à l'université Québec à trois rivières, Québec : septembre 2006. Format PDF. (Consulter le 09/05/2022) <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1682/>
2. GUERRAOU S (2021). Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance. Thèse Université IBN ZOHR à AGADIR. (Consulter le 8/01/2022) [Thèse controle de gestion sociale guerraou diffusion.pdf](#)
3. Le contrôle de gestion sociale par KHABOUE Yahya Mémoire fin d'étude. (Consulter le 25/06/2022) https://www.memoireonline.com/07/09/2344/m_Le-contrle-de-gestion-sociale3.html#toc9
4. Les pratiques de gestion des ressources humaines et leurs impacts sur la performance de l'entreprise (2018). Mémoire fin d'étude Université Mouloud Mammeri de T.O (Consulter le 07/02/2022) <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/10282>
5. Tremblay J.F (2017). L'acteur et les usages globaux et locaux des outils de contrôle de gestion. Thèse Université de Québec à Montréal (Consulter le 20/06/2022) <https://archipel.uqam.ca/11111/>

Articles et sites

1. Le contrôle de gestion sociale : principes et outils. Article de l'université Hassan Premier – Settat. ¹ [11856-28986-1-SM \(2\).pdf](#)
2. Guerraou S, et Elamili O, (2021) « Pratique RH, pratique de CGS et performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive » Revue international de science de gestion (Consulter le 14/04/2022) <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/527>
3. « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Septembre 1998 (en coll. avec M. TREMBLAY, B. SIRE) <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/98s-26>
4. Wwv. Larousse. Fr/Français/Changement <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
5. Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr.
6. Bourguignon .A (1995) « Peut-On Définir La Performance » Revue Française De Comptabilité N°269 P 61-65.
7. Les trois objectifs de la fonction RH <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/les-3-objectifs-de-la-fonction-r.html>
8. Différence entre GRH et DRH <https://fr.gadget-info.com/difference-between-hrm>
9. Pilotage RH des outils au top pour foncer vers la performance Par Natahalie Pouillard mise <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/les-3-objectifs-de-la-fonction-r.html> à jour le 14 décembre 2021, publié initialement en septembre 2020 (consulter le 5 Mai 2022). <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/pilotage-rh>
10. Le tableau de bord RH pour un pilotage efficace des RH. <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/tableau-de-bord-rh-pour-pilotage-efficace>
11. Quels sont les indicateurs RH incontournables ? <https://culture-rh.com/indicateurs-rh-incontournables-kpi-rh/>
12. Quels sont les principaux indicateurs RH à utiliser ? <https://e-paye.com/principaux-indicateurs-sociaux/>
13. Social Way : La performance sociale <https://www.social-way.fr/performance-sociale/>
14. Contrôleur de gestion social <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/controleur-de-gestion-sociale.html>
15. SIRH <https://www.economie-gestion.com/systeme-dinformation-ressources-humaines-sirh/>
16. Les avantages du SIRH <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/avantages-sirh>
17. Pilotage RH : Des outils au top pour foncer vers la performance <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/pilotage-rh>

Table de matière

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction Générale	10
Chapitre 1 :L'organisation et l'étude empirique de la gestion des ressources humaines et la performance	12
Introduction du chapitre	12
Section 1 : La fonction GRH	12
Introduction	12
1-Définition et caractéristiques de la GRH	12
1-1-Définition de la GRH.....	12
1-2-Les caractéristiques de la GRH.....	13
2-Les objectifs et les missions de la GRH.....	14
2-1-Les objectifs de la GRH	14
2-2-Les missions de la GRH	15
3-Le rôle des différents acteurs interne des RH	17
4-Les pratiques de la GRH	18
4-1-Le recrutement.....	18
4-2-La formation	18
4-3-La communication et l'information	19
4-4-La rémunération	19
Conclusion.....	19
Section 2 : Liaison entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance	20
Introduction	20
1-La notion de la performance	20
2-Les critères de la performance	20
2-1-La notion d'efficacité.....	21
2-2-La notion d'efficience.....	21
2-3-La notion de pertinence	21
2-4-La notion de cohérence	22
3- Les buts de mesure de la performance	22
4-Liaison entre GRH et performance	23
4-1-L'approche universaliste.....	23
4-2-L'approche de contingence.....	24
4-2-1-Alignement horizontal	25
4-2-2-Alignement vertical	27
4-3-L'approche de configurationnelle.....	27
Conclusion.....	28

Section 3 : Le pilotage des RH.....	29
Introduction	29
1-Le pilotage RH : Définition, Objectifs et enjeux	29
1-1-Définition du pilotage RH	29
1-2-Les objectifs du pilotage RH	29
1-3-Les enjeux du pilotage RH	29
2- Les outils du pilotage RH	30
2-1-Le BSI, outil de communication et de motivation	30
2-2-La BDESE, l'outil informatif interhiérarchique	31
2-3-Le tableau de bord RH, l'outil d'aide à la décision	31
2-4- Le reporting RH, l'outil de contrôle	32
2-5-Le SIRH, le logiciel de pilotage RH par excellence	33
Conclusion.....	33
Conclusion du chapitre.....	33
.....	
Chapitre 2 : Les outils de contrôle de gestion social	34
Introduction du chapitre	34
Section 1 : La fonction de CGS	34
Introduction	34
1-La fonction du contrôle de gestion.....	34
1-1-La définition du CG	34
1-2-Les outils de CG	35
1-2-1-La gestion prévisionnelle.....	35
1-2-2-La gestion budgétaire	35
1-2-3-Le contrôle budgétaire.....	35
1-2-4-Le tableau de bord	36
1-2-5-Le reporting	36
1-3-Le contrôle de gestion et l'audit	36
1-4-Le contrôleur de gestion	36
1-4-1-Le profil du contrôle de gestion	36
1-4-2-Le rôle et les missions du contrôleur de gestion	37
2-La fonction du contrôle de gestion social	37
2-1-Définition et objectifs du CGS	37
2-1-1-La définition du CGS	37
2-1-2-Les objectifs du CGS.....	38
2-2-Les activités et les pratiques du CGS	39
2-2-1-Les activités principales et éventuelles du CGS.....	39
2-2-2-Les pratiques du CGS.....	40
2-3-Le contrôleur de gestion social	40
2-3-1-Le profil du contrôleur de gestion social.....	40
2-3-2-Les missions du contrôleur de gestion social	41
2-4-Comparaison entre le CGS et audit social	42
2-5-Le contrôleur de gestion social et autres fonctions.....	43
Conclusion.....	44
Section 2 Les outils de contrôle de gestion social.....	45
Introduction	45
1-Le SIRH	45
1-1-Un aperçu sur le SIRH.....	45
1-2-Les avantages du SIRH	46
1-3-Les enjeux du SIRH.....	47

1-3-1-Respecter les obligations légales.....	47
1-3-2-Garantir la sécurité des données des RH	48
1-3-3-Améliorer la productivité administrative des RH	48
1-3-4-Structurer les processus des RH	48
1-3-5-Mieux piloter ses décisions RH.....	48
2-Le tableau de bord des RH.....	49
2-1-La définition du tableau de bord RH	49
2-2-Les avantages du TBRH	50
2-3-Les objectifs du TBRH.....	50
2-4-Elaboration du TBRH et son contenu.....	51
2-5-Agir grâce au TBRH.....	52
3- Les indicateurs sociaux	52
3-1-Définition des indicateurs sociaux.....	52
3-2-Les avantages apportés par les indicateurs sociaux.....	53
3-3-Les intérêts des indicateurs sociaux.....	53
3-3-1-Corriger des déséquilibres	54
3-3-2-Améliorer la réputation de l'entreprise	54
3-3-3-Anticiper les tendances.....	54
3-4-Les principaux indicateurs des RH.....	55
3-4-1-L'indicateur de productivité et de performance	55
3-4-2-L'indicateur de recrutement	55
3-4-3-L'indicateur de formation.....	55
3-4-4-Les indicateurs liés à la rémunération	56
3-4-5-Les indicateurs du climat social	56
3-4-6-Les indicateurs de la masse salariale.....	57
Conclusion.....	57
Section 3 :L'impact de CGS sur la performance de l'entreprise.....	58
Introduction	58
1-La définition de la performance sociale.....	58
2-Les enjeux de la performance sociale	59
3-L'impact du CGS sur la performance RH.....	60
3-1-L'impact du CGS sur la masse salarial.....	61
3-2-L'impact du CGS sur la rémunération.....	62
3-3-L'impact du CGS sur la formation	62
Conclusion	63
Conclusion du chapitre.....	63
Chapitre 3 : Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL illustré par l'unité de TALA.....	64
Introduction du chapitre	64
Section 1 : La fonction RH	64
Introduction	64
1-Présentation générale de l'entreprise NAFTAL.....	64
1-1-Les missions de NAFTAL	65
1-2-Présentation de l'organigramme de NAFTAL	65
2-La branche GPL	67
2-1-Les missions et les objectifs du district GPL.....	67
2-1-1-Les missions du district GPL	67
2-1-2-Les objectifs du district GPL.....	68
2-2-L'organisation administratif du district GPL.....	68
3-Délimitation du champ d'étude : le département personnel et moyen commun.....	70

3-1-Les tâches du département personnel et moyen commun	70
3-2-Organisation administrative du département personnel et moyen commun.....	70
3-3-Service des RH	72
3-3-1-Finalité du poste	72
3-3-2-Les principales tâches	72
Conclusion.....	73
Section 2 : Les outils de CGS au sein de l'entreprise NAFTAL GPL TO	73
Introduction	73
1-Le SIRH	73
1-1-Les apports du SIRH dans l'entreprise NAFTAL GPL.....	74
1-2-Les principaux risques du SIRH dans l'entreprise NAFTALGPL	74
2- Le TBRH	75
3-Les indicateurs sociaux	76
3-1-Les informations générales du district GPL	76
3-2-L'indicateur de recrutement.....	81
3-3-L'indicateur de rémunération	82
3-4-L'indicateur de formation.....	83
Conclusion.....	86
Section 3 : L'impact des outils du CGS sur la performance dans NAFTAL.....	87
Introduction	87
1-La mise en place d'un CGS dans NAFTAL	87
2-Les apports du CGS dans l'entreprise NAFTAL	87
3- L'impact des outils de CGS sur la performance de l'entreprise NAFTAL	88
3-1- L'impact du SIRH	88
3-2-L'impact du TBRH	89
3-3-L'impact des indicateurs sociaux.....	89
Conclusion	90
Conclusion du chapitre	90
Conclusion générale	91

Bibliographie

Annexes

Tableau des matières

Résumé

Aujourd'hui, toutes les entreprises en quête de la performance doivent s'inscrire dans une dynamique de transformation et opter pour de nouvelles technologies et de nouveaux outils de gestion. Le contrôle de gestion sociale est une fonction récente dans les entreprises algériennes, présente un terrain de recherche intéressant pour enrichir la littérature en science de gestion. A travers une étude empirique dans le district NAFTAL GPL T.O, la collecte des données s'est effectuée à l'aide du responsable RH de l'entreprise NAFTAL, et la durée de collecte des données s'est étalée sur 2 mois ; nous avons décrit l'ensemble des pratiques RH, et des pratiques de CGS, Contrôle de la gestion des relations sociales, impactant positivement et directement sur la performance sociale et indirectement sur la performance financière.

Mots clés : GRH ; Pratiques RH ; Contrôle de gestion sociale ; Performance sociale ; Performance financière ; Outils de pilotage ; contrôle de gestion ; pilotage RH.

Abstract

Today, all companies in search of performance must be part of a dynamic transformation and opt for new technologies and new management tools. Social management control is a recent function in Algerian companies, presents an interesting field of research to enrich the literature in management science. Through an empirical study in the NAFTAL GPL T.O district, data collection was carried out with the help of the human resources manager of the NAFTAL company, and the duration of data collection was spread over 2 months; we have described all of the human resources practices and social management control practices; Control of the management of social relations, impacting positively and directly on social performance and indirectly on financial performance.

Keywords : Human resources management; Human resources practices; Social management control; Social performance; Financial performance; Management tools; management control; management of human resources.