

Le tableau de bord social comme outil de pilotage de la ressource humaine dans les établissements de santé en Algérie : cas du CHU de T.O

The social dashboard as a tool for managing human resources in health establishments in Algeria: case of the University Hospital of T.O

FOUDIL Ismahane^{*1}, AMIAR Lila²

¹ LAREMO, Doctorante en sciences économiques, Algérie, ismahane.foudil@ummtto.dz

² LAREMO, MCA, UMMTO, Algérie, lildouadi@yahoo.fr

Reçu le:29/08/2022

Accepté le:11/11/2022

Résumé :

Cette recherche a pour objet d'identifier le rôle de tableau de bord social dans le processus de pilotage de la ressource humaine au sein de centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, nous avons fait une étude qualitative qui consiste à expliquer et à justifier le rôle d'un tableau de bord social dans le suivi, le contrôle et l'évaluation de la ressource humaine, par l'aide de programme « Power BI », à cet effet, nous avons réalisé des entretiens avec les responsables de la DRH afin de collecter les données statistiques nécessaires dans l'objectif de définir les indicateurs sociaux les plus importants pour piloter un établissement de santé.

Mots clés: le tableau de bord social, ressource humaine, processus de pilotage, programme Power BI, CHU de T-O.

Jel Classification Codes : M12, M49, I19.

Abstract:

The purpose of this research is to identify the role of the social dashboard in the process of managing human resources within the university hospital center of Tizi-Ouzou, we have carried out a qualitative study which consists in explaining and justifying the role of a social dashboard in the monitoring, control and evaluation of human resources, using the "Power BI" program, To this end, we conducted interviews with HR managers in order to collect the necessary statistical data with the aim of defining the most important social indicators for managing a health establishment.

Key Words: social dashboard, human resources, management process, Power BI program, UHC of T-O.

JEL Classification : M12, M49, I19

* FOUJIL Ismahane, ismahane.foudil@ummtto.dz

1. Introduction :

Depuis longtemps, la gestion des ressources humaines est considérée comme une nécessité dans la gestion des organisations publiques à cause de l'importance de ce facteur dans la réalisation des objectifs de secteur public, bien que les nouvelles théories de management et les autres dites humanistes considèrent l'homme comme le moteur de la production de richesse.

L'importance de la ressource humaine et sa place dans les organisations publiques rendent sa gestion difficile à maîtriser, ce qui exige aux responsables d'utiliser des moyens et des instruments plus développés pour faciliter son pilotage. L'un des plus importants outils le tableau de bord social.

Le centre hospitalo-universitaire de la wilaya de Tizi-Ouzou c'est un établissement public de santé créé en 1955 dans l'objectif d'élargir le champ de soins de santé en Algérie, la ressource humaine dans cet établissement est de plus en plus en augmentation, ce qui exige l'utilisation de tableau de bord social comme outil de pilotage de cette ressource.

Problématique de recherche :

Pour mieux comprendre l'importance de tableau de bord social dans le processus du pilotage au centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, nous avons posé la question suivante :

Quelle valeur peut apporter le tableau de bord social au processus du pilotage de la ressource humaine au centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou ?

L'importance de la recherche :

L'importance de notre recherche réside dans le souci d'exprimer la place de tableau de bord social dans le processus de pilotage des établissements de santé en Algérie, et plus précisément au sein du CHU de T-O.

Les objectifs de recherche :

- Identifier les contraintes liées à la gestion des établissements de santé ;
- Exprimer le rôle d'un tableau de bord social dans le processus de pilotage au sein du CHU de T.O.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur une récolte des données en faisant appel à des ouvrages et d'articles associés à une récolte de données statistiques auprès de la direction des ressources humaines au sein du CHU de T-O, en réalisant plusieurs entretiens avec les responsables de la direction. Nous allons présenter les résultats de cette recherche sous forme de figures qui représentent les

tableaux de bord des trois ans du covid19 à l'aide de programme « Power BI », afin de choisir quelques indicateurs sociaux plus au moins pour piloter un établissement de santé.

Nous allons présenter notre recherche sous forme de trois parties: dans un premier point nous allons traiter de la question du tableau de bord social, et ces cinq qualités, et les contraintes de la gestion des établissements de santé, le second point traitera le rôle d'un tableau de bord social dans le pilotage de ressource humaine au sein du CHU de T-O, et le troisième point fera l'objet de l'interprétation des résultats et des données de l'enquête de terrain.

2. Généralité sur le tableau de bord social:

Dans cette partie nous allons présenter le tableau de bord social, et ces qualités :

2.1 Définition de tableau de bord social :

« Le tableau de bord est un outil qui permet de suivre des prévisions à court et moyen terme pour atteindre un/des objectif(s) fixé(s) préalablement. Il comporte un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, choisis comme étant les principaux marqueurs pour mettre en place des actions »(TAIEB J. P., 2020, p. 01), donc un tableau de bord c'est un outil de prévision, de suivi, et d'évaluation des résultats obtenus à court et à moyen terme (d'un an à 3 ans), il se compose d'un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs choisis selon le besoin exprimé.

« Un tableau de bord social c'est un ensemble d'indicateurs mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale »(MARTORY, 2010, p. 20), donc un tableau de bord de ressources humaines représente un ensemble des indicateurs choisis par un responsable pour faciliter sa prise de décision sociale.

2.2 Les cinq qualités de tableau de bord social :

Il existe plusieurs caractéristiques de tableau de bord social nous avons cité les plus importants :

➤ La fiabilité et l'homogénéité des données :

La fiabilité des informations collectées pour élaborer un tableau de bord, consiste à récolter des données justes et réelles, et susceptibles pour faciliter l'accès aux données avec une grande lisibilité *« C'est-à-dire les informations élémentaires contenues dans les tableaux doivent être incontestables, déterminées suivant des principes constants et affichées et présentées sous une forme homogène »*(MARTORY, 2010, p. 20)

➤ **Flexibilité et rapidité dans la gestion de l'information :**

Il est nécessaire de collecter des informations réelles qui permettent de donner des résultats souhaitables et fiables, cette fiabilité exige, la flexibilité et la rapidité de ces informations car l'information est la matière première de la décision.

➤ **La clarté et la sélectivité**

C'est-à-dire la facilité d'accès aux données nécessaires pour élaborer un tableau de bord social et les exploitées d'une manière aisée par les spécialistes pour effectuer un résultat compréhensible.

➤ **La précision des données**

Un tableau de bord de qualité exige une précision des données récoltées pour effectuer des résultats fiables et pertinents « C'est-à-dire une précision de la qualité arithmétique de mesure effectuée, bonne adéquation entre le phénomène à apprécier et la qualité de sa mesure »(MARTORY, 2010, p. 20).

➤ **I-2-5 être un bon outil de pilotage**

Le système de pilotage garantit l'alignement des actions ressources humaines sur les principaux enjeux de l'organisation et accompagne le déploiement stratégique. Il s'agit de mettre en place un processus d'anticipation et d'amélioration permanent de la stratégie ressources humaines(IMBERT, 2007, p. 39).

2.3 La ressource humaine dans les établissements de santé

La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques c'est une préoccupation majeure pour les managers et les directeurs générales de ces organisations, à cause des contraintes culturelles, organisationnelles et gestionnaires. Ces contraintes exigent des modifications parfois ; économiques, structurelles ou humaines.

« Ces modifications sont de nos jours fréquentes, elles entraînent une gestion serrée des **outils de production et des hommes** qui les font fonctionner »(TAIEB J.-P. , 2011, p. 13), parmi ces contraintes nous avons :

➤ **Contraintes culturelles :**

Les contraintes culturelles qui peuvent entraver le secteur public, et notamment le secteur de la santé sont nombreuses tels que : le développement et la modernisation, l'amélioration continue, la communication ...

L'absence de la culture de changement et de développement c'est un obstacle majeur pour les établissements de santé, car il retarde leurs fonctionnements et bloque l'amélioration continue de leurs services.

« *Les pionniers des recherches en management public, tels Max WEBER et Henri MINTZBERG, considèrent les aspects structurel et culturel d'une organisation comme variables primordiales pour toute tentative de changement et d'adaptation* »(MELBOUCI,

CHEMOUKHA, ALLEK, SOUKI, & BOUGHANEM, p. 130). L'introduction d'un tableau de bord social, est une exigence pour améliorer l'aspect culturel du personnel des organisations publiques, car il facilite la communication en amont de l'organisation, par la facilité de partage des informations entre l'ensemble du personnel de l'organisation.

Donc, le tableau de bord social peut considérer comme un système d'information et un outil de communication.

➤ **Contraintes organisationnelles**

Selon Mintzberg le fonctionnement d'une organisation sera décrit à partir :

- des éléments de base identifiés de celle-ci ;
- des modes de division du travail ;
- et enfin des types d'interdépendances entre les membres de l'organisation.

Cette division rend l'organisation difficile à gérer, surtout avec la diversité des objectifs, et des missions dans les organisations publiques, ce qui donne lieu aux conflits et contraintes organisationnelles entre les différents éléments de l'établissement. Le tableau de bord social permet d'éliminer cette contrainte organisationnelle, et de mieux gérer l'organisation, à travers l'alignement de l'ensemble du personnel vers les objectifs de l'organisation.

➤ **Contraintes de gestion**

Les organisations de santé sont difficiles à gérer à cause de la divergence des objectifs entre le pôle administratif et le pôle médical d'un côté, et l'absence des outils de suivi et de contrôle du personnel de ces organisations d'un autre côté. Pour faire face à ces contraintes les responsables recherchent tous moyens de coordination et de communication pour suivre et contrôler l'activité de leurs organisations.

Parmi les outils de coordination et d'évaluation des organisations : les outils de contrôle de gestion qui ont pour objectif de suivre le fonctionnement de ces organisations, l'un de plus importants outils nous avons le tableau de bord social qui était instauré pour objet de contrôler l'activité des ressources humaines et encourager la coordination entre les membres de l'organisation.

3. Rôle de tableau de bord social dans le processus de pilotage de la source humaine au sein de CHU de T.O.

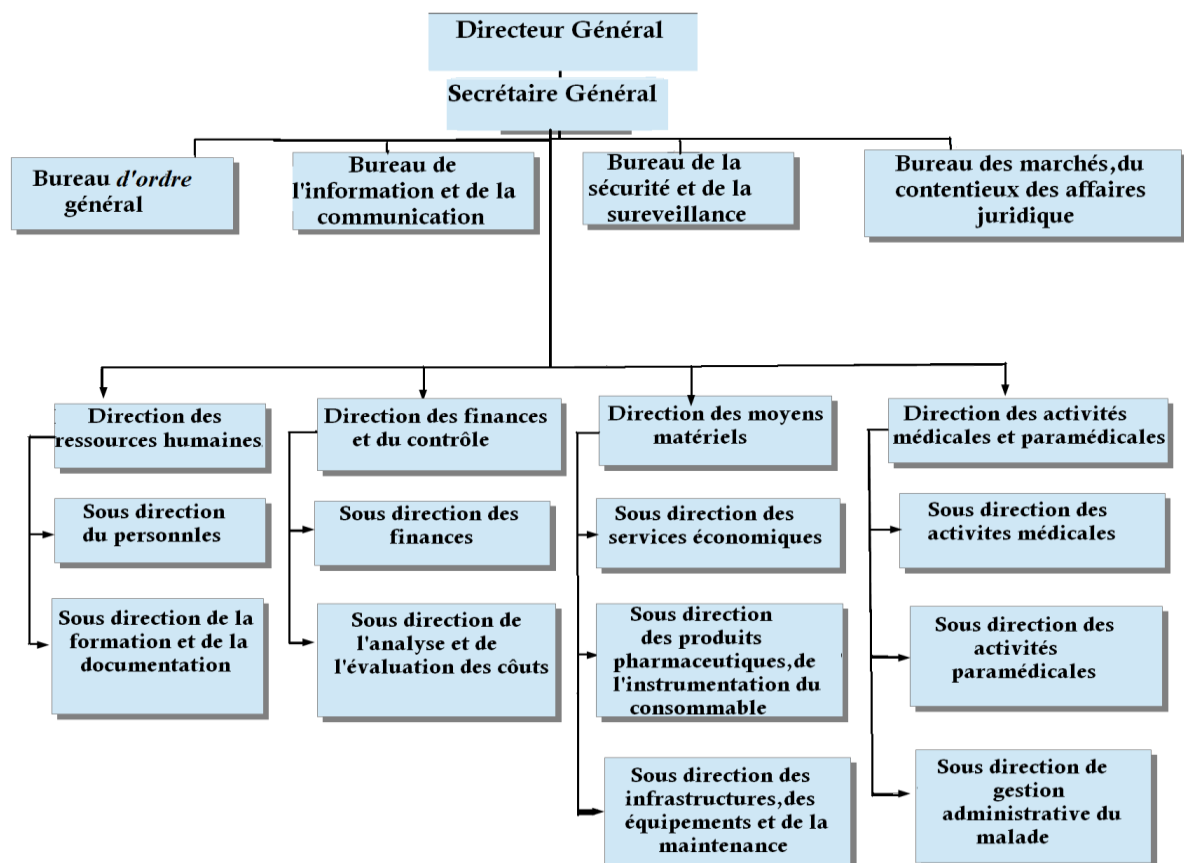
Nous avons essayé à travers cette partie de justifier le rôle de tableau de bord social dans le processus de pilotage du personnel hospitalier au sein de centre universitaire NEDIR Mohamed de la wilaya de Tizi-Ouzou, par la présentation de l'apport de ce tableau dans le suivi, le contrôle et l'alignement du personnel vers les objectifs de l'établissement.

Quand on parle sur le pilotage du personnel (ressource humaine), il est nécessaire de le suivre pendant une période donnée. Nous avons choisi les trois ans de covid19 (car dès cette période cette ressource fréquentée par plusieurs changements), pour suivre et contrôler la ressource humaine de l'établissement, afin de répondre à nos questionnements.

3.1 Présentation de l'hôpital NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées. En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire. Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, crée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Figure N°1. L'organigramme de CHU NEDIR Mohamed



Source: *chuto.dz*

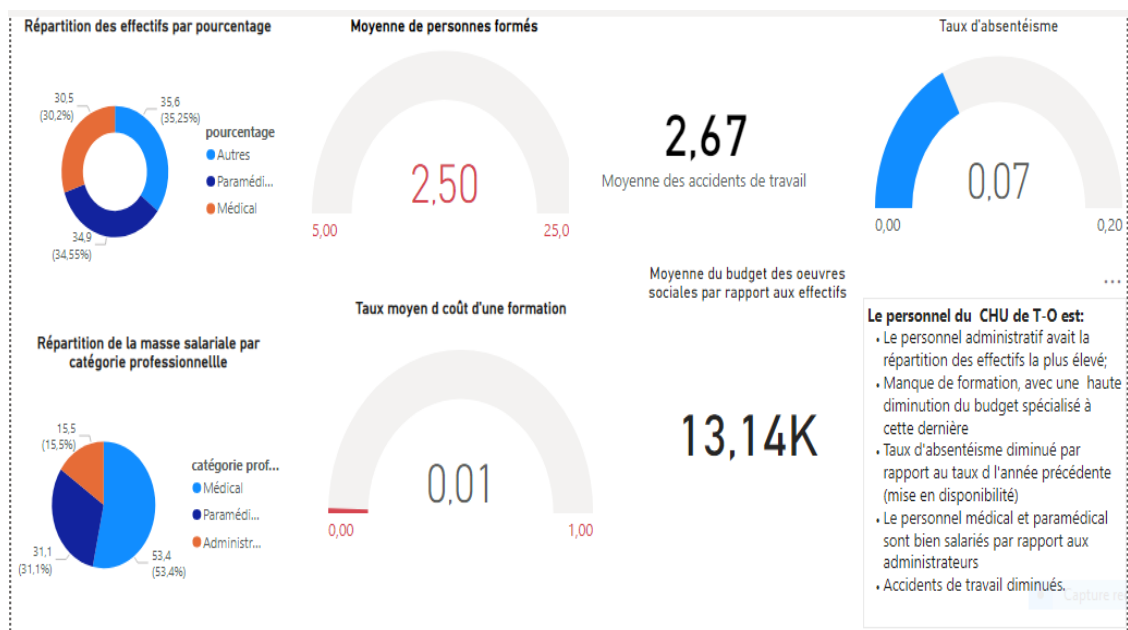
Notre recherche se concentre seulement sur la direction des ressources humaines qui est subdivisée en deux sous-direction:

- **Sous-direction du personnel : elle prend** la charge de la présence et l'absence de personnels et leurs paiements, elle englobe multiples services : médical, les paramédicaux, et les administrateurs (auxiliaires).
- **Sous-direction de la formation et de la documentation** : consacrée à la gestion des formations intérieurs et extérieures, à court et à moyen terme.

Nous avons choisi sept indicateurs, pour élaborer le tableau de bord des ressources humaine du CHU de T-O, à l'aide de programme « Power BI », tels que:

- L'état d'effectifs ;
- La masse salariale ;
- Moyenne du personnel formé ;
- Coût moyen d'une formation ;
- Moyenne des accidents de travail ;
- Moyenne du budget des œuvres sociales par rapport aux effectifs
- Et le taux d'absentéisme.

Figure N°2. Tableau de bord social du CHU de T-O en 2019



Source : sorties du programme Power BI

La figure citée précédemment (Figure N°1), représente le tableau de bord social du CHU de T-O, en 2019.

Nous avons remarqué que le personnel auxiliaire représente la part la plus élevée (35,6%), suivi par le personnel paramédical (34,9%), et enfin le personnel médical avec un pourcentage estimé par 30,5% du total du personnel.

La masse salariale est réparti comme suit : le corps médical bénéficie de 53%, le corps paramédical 31,1% et le corps administratif 15,5%.

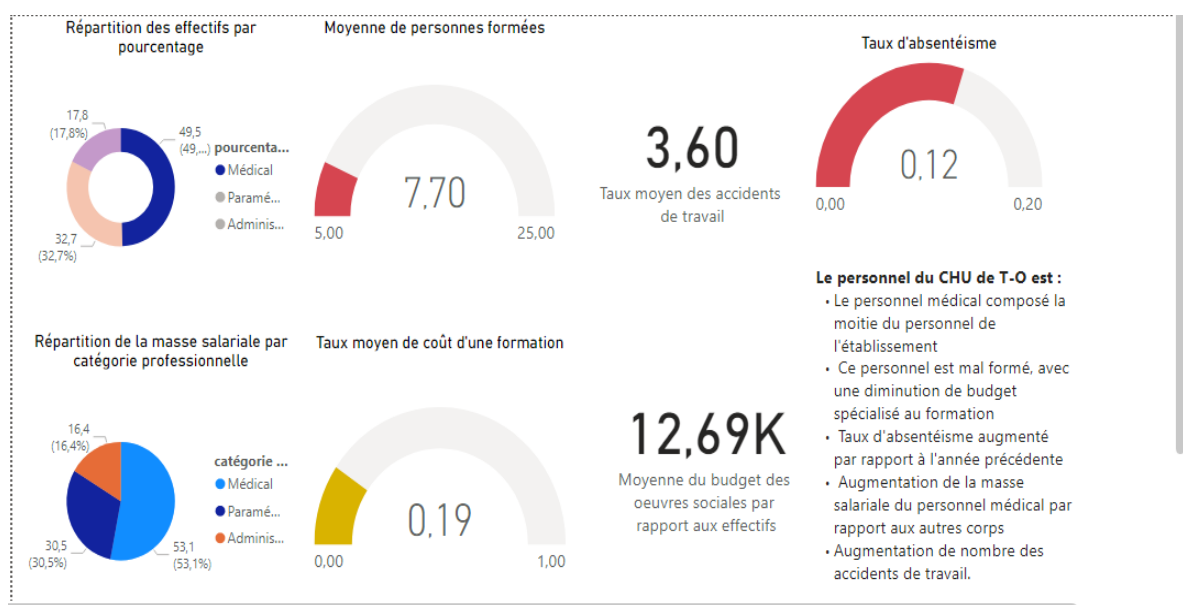
Le personnel dès cette année est mal formé ; près de trois (03) personnes formées pour chaque cent (100) fonctionnaires (un taux très diminué pour une organisation sensible), et le budget spécialisé aux formations est estimé à 0,01% du budget du personnel.

La moyenne des accidents de travail est estimée par 2,67, c'est-à-dire ; qu'il y a près de trois fonctionnaires exposés aux accidents de travail.

La moyenne du budget effectué aux œuvres sociales, est estimée à près de 13000 dinars algérien pour chaque fonctionnaire (ce montant est un peu motivant).

Le taux d'absentéisme est estimé à 0,07% ; cependant que 0,2% est le taux majeur déconseillé pour les établissements de santé.

Figure N°3. Tableau de bord social du CHU de T-O en 2020



Source : sorties du programme Power BI

Le schéma N°2, représente le tableau de bord social du CHU de T-O en 2020. Nous avons remarqué que les effectifs du CHU de T-O dès cette année sont changés ; le personnel médical est en premier rang avec un pourcentage de 49,5%, le personnel paramédical 32,7%, et le personnel administratif 17,7% de total du personnel.

Le corps médical a toujours bénéficié de la grande part de la masse salariale avec 53,1%, suivi par les paramédicaux avec 30,5%, et les administrateurs avec 16,4% de total de la masse salariale.

Le personnel formé dès cette année est estimé à peu près de huit (08) personnes, pour chaque cent (100) fonctionnaires, avec un budget estimé à 0,19% du budget total du personnel.

La couleur rouge exprime qu'il y a un danger, c'est-à-dire que la mal formation reflète négativement sur la performance de l'hôpital. Aussi la couleur jaune veut dire « une alerte », dont la diminution du budget spécialisé à la formation de personnel, surtout dès cette période de covid19.

La moyenne des accidents de travail dès l'année 2020, est estimée par 3,60%, ce que veut dire que pour chaque cent (100) fonctionnaires, il y a près de quatre sont exposés aux accidents de travail (taux augmenté par rapport à l'année d'avant).

La moyenne du budget effectué aux œuvres sociales est à cotée de 12000 dinars algérien (diminué par rapport au budget de l'année avant).

Le taux d'absentéisme est évalué par 0,12%, ce taux est élevé par rapport à l'année d'avant, la couleur rouge exprime le danger lié à l'absence des fonctionnaires sur la réalisation des objectifs de l'établissement, surtout durant cette période exceptionnelle (période de covid19).

En général, la situation globale de l'établissement signale une alerte qui peut déséquilibrer le fonctionnement de sa stratégie, donc elle aide les responsables à prendre des actions correctrices pour éviter sa répétition l'année prochaine.

Figure N° 4. Tableau de bord social du CHU de T-O en 2021



Source : sorties du programme Power BI

Le schéma N°03, représente le tableau de bord social du CHU de T-O en 2021.

Le nombre des effectifs dès cette année est changé ; le corps administratif prend le premier rang avec un pourcentage estimé à 36,5%, suivi par le corps paramédical 36,2%, et enfin le corps médical de 27,3%.

La masse salariale est répartie comme suit : en premier rang le corps médical avec un taux 47,6%, suivi par le corps paramédical avec 33,1% et enfin le corps administratif avec 19,3%.

Près de seize (16) personnes formées durant cette année, avec un taux moyen de budget estimé à 0,01% de dépenses totales du personnel (ce taux est très diminué).

Les accidents de travail sont toujours en diminution, dès cette année, il est estimé à peu près de quatre (04) personnes pour chaque cent (100) fonctionnaires qui sont exposés aux accidents de travail.

La moyenne du budget effectuée aux œuvres sociales est estimée par 15000 dinars algérien pour chaque fonctionnaire (le budget est augmenté par rapport au celui de l'année d'avant).

Le taux d'absentéisme est estimé par 0,10% (ce taux est diminué par rapport au taux de l'année précédente).

3. Résultats et Discussion:

A partir des tableaux de bord sociaux du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou des trois ans de covid19 (du 2019 à 2021), nous avons constaté les résultats suivants :

Le personnel administratif compose la grande part du personnel, avec une masse salariale la plus diminuée par rapport aux autres corps (médical et paramédical), par contre le corps médical qui est toujours le plus motivé par le salaire, sauf l'année 2020 où son nombre est diminué à cause de mutation de près de soixante (60) médecins, ainsi un nombre considérable de cas de décès et de retraite.

L'augmentation de la masse salariale revient aux primes effectuées durant les trois ans ; chaque médecin bénéficie de 120.000 DA de primes en trois mois, l'infirmier/ère 45000DA, et enfin les administrateurs 30000DA.

Le personnel durant l'année 2019 et 2020 est mal formé, grâce à l'accroissement des cas contaminés par le covid19, et la fermeture des frontières, ce qui a poussé le gouvernement à orienter le budget spécialisé à la formation du personnel aux autres services tels que l'achat des produits pharmaceutiques, surtout l'oxygène et les produits d'hygiène, ainsi qu'une autre partie été orientée vers les primes.

Le nombre de personnel formé en 2021 est augmenté, avec un budget de financement diminué, car ces formations sont réalisées à l'échelle nationale et locale grâce aux effets de covid19 (fermeture des frontières).

Le nombre des accidents de travail est toujours en augmentation grâce aux effets de la deuxième et la troisième vague de covid19.

Le budget spécialisé aux œuvres sociales est diminué en 2020 (près de 12000DA pour chaque fonctionnaire), et réaugmenté en 2021 (près de 16000 DA pour chaque fonctionnaire), ce changement revient à l'accroissement des effectifs durant cette année, avec une stabilité du budget par rapport à l'année précédente (430000000DA).

Le taux d'absentéisme est augmenté en 2020 par rapport à 2019, à cause de l'accroissement de nombre des fonctionnaires infectés par la deuxième vague de covid19, pour diminuer en 2021 grâce à la diminution des cas contaminés (fonctionnaires infectés).

A travers les tableaux élaborés précédemment à l'aide de programme Power BI, nous avons constaté que le tableau de bord social est :

- **Un outil de contrôle et de suivi du personnel** : il permet de suivre l'état des effectifs, la formation, les accidents de travail et les absences, et de contrôler la répartition de la masse salariale, le budget de formation et le budget spécialisé aux œuvre sociales ;
- **Un outil d'évaluation** : permet d'évaluer l'activité de la ressource humaine pour une période donnée (un an dans notre cas).
- **Un outil d'alignement du personnel** : afin de contrôler et de suivre le personnel, le tableau de bord social aide les responsables d'aligner chaque corps à maîtriser son activité pour réaliser les objectifs de l'établissement.
- **Un outil d'aide à la prise de décision** : le tableau de bord social facilite la prise de décision à partir de sa contribution à la collecte des données nécessaires pour évaluer la progression de la stratégie prédéfinie.
- **Donc le tableau de bord social est un outil indispensable dans le processus de pilotage de la ressource humaine au sein du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou ; il facilite le suivi, le contrôle, et l'évaluation de la ressource humaine, afin de l'aligner vers la stratégie de l'établissement.**

4. Conclusion :

Le tableau de bord social est un outil de contrôle de gestion instaurés dans les établissements de santé pour contrôler, suivre et évaluer l'activité d'une organisation, ce qui le rend un instrument managériale indispensable dans le processus de pilotage.

Le centre hospitalo-universitaire de la wilaya de Tizi-Ouzou se concentre sur l'utilisation de ce type de tableau dans le processus de pilotage, ceci est montré par son utilisation dans :

- Le suivi de ces effectifs : médecins, paramédicaux, et administratifs existants ;
- Le calcul de la masse salariale pour chaque corps ;
- Le contrôle du personnel formé ;
- Le suivi des différents budgets effectués aux personnel ;
- Le suivi de taux d'absentéisme ;

Le tableau de bord social est un clignotant de contrôle et d'alerte de l'activité du personnel au sein du CHU de T-O, il aide les responsables (Direction Générale, Encadrement Opérationnel, et la Direction des Ressources Humaines) à prendre des décisions nécessaires pour piloter au mieux l'hôpital.

5. Liste bibliographique :

- AIM, R. (2011). 100 questions pour comprendre et agir. Indicateurs et tableaux de bord. Saint-Denis Cedex : AFNOR.
- DAHAK, Nadja (2020) : l'adaptation du balanced scorecard à l'établissement hospitalier spécialisé public en Algérie ; revue Dirassat Journal Economic Issue-Vol 11. N°01-Janvier,2020, p-p ; 475-486.
- DEMEESTERE, R., LORINO, P., & MOTTIS, N. (2013). Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion. Paris, France : DUNOD.
- DORIATH, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches (Vol. 5). Paris, France : DUNOD.
- IMBERT, J. (2007). Les tableaux de bord RH. Paris, cedex 05 : organisation. Récupéré sur www.editions-organisation.com.
- JUGLARET, F. (2012). Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail (éd. HAL). (Paris Tech, Éd.) Paris, France : institut des sciences et technologies.
- L.Langois, C, B., & M, B. (2006). Contrôle de gestion. Paris : BERTI.
- LETEURTRE, H., & VAYSSE, M. (1994). Les tableaux de bord de gestion hospitalière. Paris : Berger-Levrault.
- MARTORY, B. (2010). Tableaux de bord sociaux (Vol. 2^{ème} édition). Welters Kluwer, France : LIAISON.
- MATHIEU, G. (2021, 12 9). Comparateur de banques pour les professionnels et les entreprises. Récupéré sur Compte Pro : <https://www.compte-pro.com/tableau-de-bord>.
- MELBOUCI, L., CHEMOUKHA, A., ALLEK, S., SOUKI, H., & BOUGHANEM, F. (s.d.). La gestion de la ressource humaine hospitalière : entre contraintes et impératifs de modernisation : cas de CHU de T.O. Les Cahiers Du CREAD, 127-160.
- MELLAH, S., MERHOUM, M-H. (2019). Tableaux de bord, outil de pilotage cas de la SONELGAZ ; revue finance et marché, Vol 5, N 10, p-p, 39-59.
- SIMON, A., BOITIER, M., & ANNE, R. (2013). Contrôle de gestion sur mesure. Paris : DUNOD.
- Slimani, F., & Merhoun, M. (2020, 11 22). Contrôleur de gestion hospitalier: un profil dynamique. ElWahat pour les Recherches et les Etudes, Vol.14 (1), pp. 1645-1664.
- TAIEB, J. P. (2020). FICHE SAVOIRS : Le tableau de bord social (TBS). Fontaine Picard.
- TAIEB, J.-P. (2011). Les tableaux de bord de la gestion sociale. Paris : DUNOD.
- أسماء معيفي، الياس بومعروف (2021): دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد4، العدد2.