

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -koléa

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

**Contribution de contrôle de gestion à l'amélioration
de la performance sociale de l'entreprise**

Cas de NAFTAL : Branche Carburants

Elaboré par :

BALA Merbouha

Encadré par :

Dr. BOUHADIDA Mohamed

Lieu de stage : NAFTAL Branche Carburants

Période de stage : Du 15/04/2017 au 16/05/2017

Année universitaire 2016/ 2017

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -koléa

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion**

Option : Contrôle de gestion

Thème :

**Contribution de contrôle de gestion à l'amélioration
de la performance sociale de l'entreprise**

Cas de NAFTAL : Branche Carburants

Elaboré par :

BALA Merbouha

Encadré par :

Dr. BOUHADIDA Mohamed

Lieu de stage : NAFTAL Branche Carburants

Période de stage : Du 15/04/2017 au 16/05/2017

Année universitaire 2016/ 2017

Remerciements

Je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin ce travail et de m'éclairer le chemin du savoir.

Mes vifs remerciements vont à mon encadreur Dr. BOUHADIDA Mohamed qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je tiens également à exprimer mes reconnaissances à mon maître de stage au sein de NAFTAL la branche carburants Mr BENDAOU Farouk, chargé de mission contrôle de gestion de l'entreprise, pour son suivi et son accompagnement.

Je présente aussi mes remerciements aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'évaluer et de juger ce travail.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille, son encouragement, sa compréhension, mais aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort.

J'en profite pour remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette recherche.

Dédicaces

A ma mère,

Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous offre ce modeste travail en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dont vous m'avez toujours su me combler.

Puisse dieu tout puissant vous garder et vous procurer santé et bonheur.

A mes frères et ma sœur,

Qui n'ont pas cessé de m'apporter leurs contributions morales.

A mes chères copines Meriem, Bouchra, HAfida, Nesrine, Sarah et Sarah F,

Sans qui la vie me semblerait bien fade, je vous souhaite la prospérité et le succès.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABSI	Absence d'informations
AGEX	assemblée générale extraordinaire
AVM	Aviation et Marine
CDI	contrat à durée indéterminée
CSP	catégorie socio-professionnelle
CTI	Commission des titres d'ingénieur
DRH	Direction ressources humaines
ERDP	entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers
GIS	Gestion des infrastructures de stockage
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
HSE	Hygiène et sécurité de l'entreprise
ISO	International Standardization Organization
RH	ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SONATRACH	société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
TB	Tableau de bord

Liste des figures

Chapitre N°	Figure N°	Titre	page
Chapitre 01	01	Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage	7
	02	les trois niveaux de gestion	15
	03	Les 9 tâches du contrôleur de gestion	18
	04	Pyramide du reporting	27
	05	Les quatre dimensions du Balance Scorecard	29
Chapitre 02	01	Les sources de performance	41
	02	La performance globale	42
	03	le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation	43
	04	Les niveaux de la performance	51
	05	Les différentes variables qui entourent un agent	56
	06	Le modèle EEE	62
	07	La problématique de la performance	63
	08	Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	63
Chapitre 03	01	Organigramme de NAFTAL	69
	02	Organigramme actuelle de la direction ressources humaines	75
	03	Répartition de l'effectif par tranche d'âge pour l'année 2016	80
	04	Effectifs par catégorie socio-professionnelle	81
	05	présentation de l'effectif selon l'ancienneté	82
	06	Evolution de la masse salariale et l'effectif de la branche carburants années 2014-2016	83
	07	Les arrivées, les départs et le redéploiement des employés	85
	08	Comparaison entre les différents types d'absences	86
	09	L'évolution de taux de départ	88
	10	départs par motifs pour 2016	89
	11	Taux de recrutement au niveau de la branche carburants	90

Liste des tableaux

Chapitre N°	tableaux N°	Titre	Page
Chapitre 01	01	les qualités du contrôleur de gestion	16
	02	le rôle classique et les nouveaux rôles du contrôleur	17
	03	caractéristique comparées tableau de bord /reporting	28
Chapitre 03	01	Répartition de l'effectif selon le sexe et l'âge	79
	02	Effectif par catégorie socioprofessionnelle en 2016	81
	03	la répartition de l'effectif de la branche carburants par ancienneté	82
	04	Evolution de la masse salariale et l'effectif de la branche carburants années 2014-2016	83
	05	Mouvement des effectifs et le turn-over	85
	06	le nombre des absences annuelles du personnel en jours	86
	07	Le taux d'absentéisme	87
	08	l'évolution des départs à NAFTAL	87
	09	Départ par motifs pour 2016	88
	10	Taux de recrutement au niveau de la branche carburants	89
	11	Evolution de taux d'encadrement au niveau de NAFTAL	90
	12	Nombre de jours formation	91
	13	Taux d'accès à la formation	92
	14	Synthèse d'évaluation de la performance RH de NAFTAL	93
	15	Tableau de bord sociale	98

Listes des annexes

Annexes N°	Titre
01	L'organigramme actuel de la branche carburants
02	L'organigramme actuel de la direction ressources humaines
03	Le guide d'entretien
04	Fiche d'identification des compétences individuelles
05	Fiche d'évaluation des compétences et performances
06	La grille de validation de l'expérience professionnelle
07	Fiche d'appréciation Personnel cadre « Période d'essai »
08	Fiche de suivi des écarts et réserves par le contrôle de gestion

Résumé

Les modèles de contrôle de gestion développés depuis une vingtaine d'années sont centrés le plus souvent sur la maîtrise de la performance économique et la mesure des critères de compétitivité, rentabilité et productivité, au détriment de la performance sociale. Aujourd'hui, il ne faut plus seulement compter sur une performance financière pour déterminer une performance globale de l'entreprise.

La mesure de la performance sociale est certainement un sujet récent pour la majorité des entreprises, cependant, vu les avantages qui sont liés à ces pratiques, c'est un sujet qui nécessite une certaine considération.

Ce mémoire soulève la problématique du contrôle de gestion dans l'entreprise algérienne qui connaît un besoin important en la matière, d'aide au pilotage de la performance sociale. Ce travail décrit de façon générale le contrôle de gestion, montrant son extension sociale et ses dérivés outils, ainsi que les enjeux d'un pilotage de la performance sociale fondé sur un contrôle de gestion des ressources humaines, et par la fin montre une application de ces notions afin d'évaluer la performance sociale de l'entreprise NAFTAL branche carburants à l'aide d'indicateurs spécifiques. Les résultats de notre recherche ont permis de déceler des critiques, de proposer des suggestions et en fin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Mots clés

Contrôle de gestion, performance globale, outils de contrôle de gestion, performance sociale, pilotage, indicateurs.

الملخص

ركزت نماذج مراقبة التسيير المتطورة على مدى السنوات العشرين الماضية في الغالب على التمكن من الأداء الاقتصادي وقياس المعايير التنافسية، الربحية والإنتاجية، على حساب الأداء الاجتماعي. اليوم، لا يجب الاعتماد فقط على الأداء المالي لتحديد الأداء العام للشركة.

قياس الأداء الاجتماعي هو بالتأكيد الموضوع الحديث بالنسبة لغالبية الشركات، لكن، نظرا إلى الفوائد التي ترتبط مع هذه الممارسات، فهو موضوع يتطلب بعض النظر.

تشير هذه المذكرة مسألة مراقبة التسيير في الشركة الجزائرية التي تعرف حاجة كبيرة في هذا المجال للمساعدة في السيطرة على الأداء الاجتماعي. يصف هذا العمل بصفة عامة مراقبة التسيير مبينا امتداده الاجتماعي ومختلف أدواته، فضلا عن قضايا إدارة الأداء الاجتماعي القائم على مراقبة تسيير الموارد البشرية، وفي النهاية يظهر تطبيق هذه المفاهيم لتقييم الأداء الاجتماعي لشركة نפטال فرع الوقود بالإستعانة بمؤشرات محددة. نتائج بحثنا سمحت بكشف إنتقادات ، تقديم اقتراحات وبالتالي تأكيد أو نفي فرضياتنا.

كلمات مفتاحية

مراقبة التسيير، الأداء العام، أدوات مراقبة التسيير، الأداء الاجتماعي، القيادة، المؤشرات.

Sommaire

Introduction générale	A
Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion.....	1
Section 01 : Origine et positionnement du contrôle de gestion.....	2
Section 02 : Missions, objectifs et rôle de contrôle de gestion.....	13
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	22
Chapitre 02 : performance de l'entreprise et sa dimension sociale.....	35
Section01 : Performance de l'entreprise.....	35
Section02 : La performance sociale de l'entreprise.....	45
Section 03 : la mesure de la performance sociale.....	54
Chapitre 03 : Evaluation de la performance sociale de NAFTAL.....	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	68
Section 02 : Analyse de l'existant.....	79
Section 03 : les résultats de la recherche.....	93
Conclusion générale.....	101
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Actuellement, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe, incertain et fortement concurrentiel.

Les multiples pressions auxquelles doivent s'ajuster les organisations d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence ou de la rapidité des progrès technologiques, ont changé les formules de la réussite en affaires. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions voire des ruptures.

En plus de cela, Gérer une entreprise ou une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation, donc l'entreprise doit être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe, et doit relever des défis permanents, pour assurer sa pérennité et sa continuité face à la concurrence.

En effet, une des conditions nécessaires de la survie d'une entreprise réside dans la capacité de ses membres à agir de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation, autrement dit, être performant. La recherche de cette performance impose une rigueur dans la gestion, c'est dans ce contexte, que les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur permet de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Celles-ci se réalisent à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation, il évoque un processus de pilotage et de gestion, donc, il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises.

En raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire. Il s'exprime différemment selon le secteur d'activité, le niveau d'incertitude de l'environnement, la stratégie, la technologie, la taille de l'entreprise et le style managérial de ses dirigeants, les valeurs et les compétences réunies...

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion. Elle s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Les dirigeants se trouvent dans l'obligation d'adopter une démarche de pilotage et d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprise dans le marché.

Les modèles de contrôle de gestion développés depuis une vingtaine d'années sont centrés le plus souvent sur la maîtrise de la performance économique et la mesure des critères de compétitivité, rentabilité et productivité. Les nouvelles attitudes face au travail, les nouvelles façons d'organiser et de motiver les hommes exigent de nouvelles formes du pilotage et du contrôle.

À ce titre, le volet social s'impose et constitue un objet de contrôle à part entière au sein des organisations, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et des activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...). Il ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

L'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction des salariés dans le domaine social. Elle est considérée comme un avantage stratégique.

Cette recherche a donc pour objet, l'étude de cette dimension sociale, peu connue car relativement récente, et encore peu présente dans les entreprises, ainsi que la problématique du contrôle de gestion dans l'entreprise algérienne qui connaît un besoin important en la matière, car de plus en plus d'entreprises modernes intègrent des dimensions sociales à leurs démarches stratégiques ; la performance financière ne suffit plus et l'intégration de valeurs reposant sur l'aspect sociale semble permettre aujourd'hui d'atteindre une meilleure performance globale. C'est pour cela qu'on a jugé utile de traiter le thème suivant :

« La contribution du contrôle de gestion à la performance sociale de l'entreprise »

Notre mémoire a pour objectif de cerner la notion de la performance sociale de l'entreprise à travers cet outil de pilotage, et de montrer que le contrôle de gestion est une fonction riche et complète, évolutive et performante, tant sur le plan théorique que pratique avec un accent

marqué sur NAFTAL la branche carburants. Pour ce faire, nous tenterons répondre à la problématique suivante :

Comment le contrôle de gestion peut contribuer à l'amélioration de la performance sociale de NAFTAL ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Quels sont les fondements du contrôle de gestion et quels sont ses outils ?
- Est-ce que le contrôle de gestion peut déclencher à travers les ressources humaines ?
- Quels sont les outils de contrôle de gestion qui permettent de mesurer la performance sociale ? Et est-ce-que est mesurable au sein de NAFTAL ?
- La performance sociale de NAFTAL peut être mesurée en analysant certains indicateurs sociaux ?

Pour mener notre travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

H1 : Le contrôle de gestion permet d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience.

H2 : Les tâches de contrôle de gestion exécutées au sein de NAFTAL, n'intervient pas de façon pertinente, d'une manière à permettre aux dirigeants de prendre des décisions saines.

H3 : Le contrôle de gestion permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH avec les objectifs fixés.

Nos objectifs de la recherche sont :

- Mieux saisir l'importance et l'évolution du contrôle de gestion.
- Mettre en évidence le lien entre la fonction contrôle de gestion et la performance sociale d'entreprise.

Ce travail pourrait fournir à l'entreprise une approche sur laquelle elle pourra s'appuyer, pour mettre en place un système de contrôle de gestion efficace, lui permettant une meilleure analyse du rendement et de la motivation de son personnel. Il pourrait être une contribution à différentes discussions, écrits et séminaires sur un sujet similaire. Cette étude constitue un préalable à l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise.

Afin de répondre à la problématique préalablement citée, la démarche méthodologique adoptée pour notre travail est descriptive et analytique, pour l'étude théorique, nous avons eu recours à une recherche bibliographique sur des ouvrages et des travaux universitaires pour présenter les concepts clés de notre thème.

Quant à la partie pratique, nous avons opté d'une part, pour une étude qualitative sous forme d'un entretien, et de l'autre part, pour une étude quantitative, nous avons collecté des données et analysé l'existant ensuite effectué le traitement de ces données sur la base de nos lectures et investigations, pour pouvoir évaluer la performance sociale et le niveau de contrôle de gestion exercé au sein de l'entreprise.

Pour bien mener notre travail, nous avons jugé utile de diviser notre travail en (03) trois chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le 1^{er} chapitre intitulé « généralités sur le contrôle de gestion » qui définit le contrôle de gestion, son évolution et son positionnement, ainsi que ses missions et ses outils.
- Le 2^{ème} permet de mieux comprendre le lien entre le contrôle de gestion et la performance sociale de l'entreprise, dans lequel on a touché tous les aspects de la performance et ses modèles de mesure. Le dernier chapitre intitulé « l'évaluation de la performance sociale de NAFTAL », dans ce chapitre nous avons présenté l'entreprise d'accueil, ainsi l'évaluation de sa performance sociale.

Chapitre 01 :
Généralités sur le contrôle
de gestion

Introduction

L'environnement concurrentiel dans lequel opère l'entreprise oblige les dirigeants à appliquer des systèmes stricts et efficaces afin d'en assurer la gestion. Ces derniers doivent donc pouvoir accéder à la situation de l'entreprise et d'avoir un contrôle permanent des procédés mis en œuvre dans la réalisation des objectifs fixés.

Les outils et les techniques de gestion traditionnellement utilisés ne répondent plus aux nouvelles données de la concurrence actuelle. Ces derniers exigent la conception d'un véritable système de contrôle de gestion orienté vers le diagnostic et le pilotage de la gestion.

Aussi, la maîtrise des nouvelles techniques du contrôle de gestion apparaît comme une réponse pour relever les défis de la compétitivité, de l'anticipation et de la réactivité nécessaires à maîtriser le devenir des organisations.

Dans le cadre de ce premier chapitre nous allons expliquer la notion du contrôle de gestion et son fonctionnement dans l'entreprise à travers trois sections, dans la première parlera sur son origine et positionnement, ses missions, objectifs et rôle dans la deuxième section, on terminera par ses outils dans la troisième section.

Section 01 : Origine et positionnement du contrôle de gestion

Il est nécessaire, Avant d'exposer les principaux résultats attendu de cette recherche, de cerner cette discipline de gestion.

I. Origine du contrôle de gestion

D'abord, on va présenter l'évolution de contrôle de gestion dans le temps, ensuite, on passe à la signification des termes clés utilisé.

1. Histoire du contrôle de gestion

La notion contrôle de gestion a connu une longue évolution au fil du temps, cette discipline remonte de l'antiquité, les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion étaient existées vers 3300 avant J.C¹. Les premiers fondements du contrôle de gestion datent de l'utilisation progressive de la comptabilité financière à des fins de gestion².

Les prémices de comptabilité de coûts sont observables dans des manufactures textiles italiennes au 15^{ème} siècle et chez un imprimeur français au 16^{ème} siècle. Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du 19^{ème} siècle et surtout du début du 20^{ème} siècle³ :

- Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division.
- La première évolution dans ces enjeux va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Alors, il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.
- Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.
- Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70 les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont presque reproduit le modèle des firmes industrielles américaines, ainsi depuis

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., **Contrôle de gestion : Manuel et application**, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, p 03.

² ROUACH M. et NAULLEAU G., **Contrôle de gestion bancaire**, édition RB, 7^{ème} édition, 2016, Paris, p 41.

³ ALAZARD C. et SEPARI S., op. cit, p 05.

le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes : stabilité dans le temps, information parfaite des dirigeants, recherche d'une minimisation des coûts et un coût de production dominant dans le coût total¹.

Les années quatre-vingt marquent l'intensification des critiques et remises en cause du contrôle de gestion, mais elles n'étaient que partielles et visaient à aménager les modes d'exercice du contrôle. Certains comme Peters et Waterman vont jusqu'à suggérer que le contrôle de gestion ne sert à rien d'autre montrent qu'il est facteur de dérives².

Les praticiens et théoriciens du contrôle ont alors réagi et les années quatre-vingt-dix et deux mille seront particulièrement riches de propositions qui, si elles ne sont pas toujours nouvelles, ont toutefois le mérite de questionner les fondamentaux du contrôle. Plusieurs innovations ou courants de réflexion sont venus alimenter ce renouveau et se retrouvent³:

- Le développement de l'ABC/ABM (activity-based costing et activity-based management) a permis de revisiter les conditions de production de coûts pertinents ;
- L'économic value added (EVA) et toutes les réflexions autour de la création de valeur ont permis de focaliser le contrôle de gestion sur des finalités qui avaient peut-être été perdues de vue ;
 - Le balanced scorecard n'a pas proposé une révolution des tableaux de bord sauf aux Etats-Unis. En revanche, il est venu opportunément nous rappeler que le contrôle de gestion est l'une des dimensions essentielles du management stratégique.

Pour résumer, le contrôle de gestion a évolué au fil du temps, ça s'explique par le changement des conditions de gestion et les modifications importantes de l'environnement et des normes culturelles et sociales. La mondialisation et les développements informatiques ont permis de rendre encore plus passionnantes les pratiques du contrôle.

2. Définitions du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Avant de faire le point sur celles-ci, il apparaît nécessaire de définir ses composantes (contrôle et gestion) et de s'interroger au préalable sur la signification du terme contrôle lui-même. Ce dernier fonde la spécificité du domaine et induit la définition du contrôle de gestion.

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p06.

² BERLAND N. et SIMON F.X., **le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques**, édition Eyrolles, Paris, 2010, p03.

³ Ibid.

2.1. La notion de contrôle

L'origine étymologique du terme contrôle vient de la contraction de contre et de rôle, signifiant registre tenu en double, l'un servant à vérifier l'autre, d'où contre. Ce terme est ainsi associé à l'origine à une action de vérification, il vise à s'assurer que les décisions et les actions prévues se déroulent à l'objectif dans le cadre d'une boucle d'apprentissage¹.

Contrôler peut signifier en second lieu maîtriser, au sens anglo-saxon du verbe « to control ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage, très importante dans le contrôle de gestion moderne².

Mais contrôler peut aussi renvoyer à la notion d'influence, il s'agit d'influencer ou d'orienter les comportements dans le sens de l'accomplissement des buts organisationnels³.

Le processus de contrôle comprend en général trois phases⁴:

Décision (Avant) → Action (Pendant) → Résultat (Après)

Ces trois étapes sont repérées par des questions et tâches précises :

- Finalisation : Quels objectifs ? Quelles ressources ? Comment évaluer ces résultats ?
- Pilotage : pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?
- Évaluation : quelle mesure des résultats ? Quelle efficience ? Quelle efficacité ?

R. Anthony propose trois types de contrôle correspondant aux trois niveaux de prise de décision dans l'entreprise⁵:

- **Le contrôle d'exécution** : s'applique aux tâches élémentaires répétitives, pour garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions de routine ;
- **Le contrôle de la planification stratégique** : il s'intéresse aux processus et aux moyens permettant à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix en matière stratégique.
- **Le contrôle de gestion** : il garantit la cohérence entre la stratégie et le quotidien.

¹ RAGAIGNE A. et TAHAR C., **Contrôle de gestion**, édition Lextenso, 1^{ère} édition, France, 2015, p 19.

² AUGÉ B. et NARO G., **Mini manuel de contrôle de gestion**, Éd Dunod, Paris, 2011, p 04.

³ Ibid.

⁴ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p 08.

⁵ BOISSELIER P. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, édition Vuibert, Paris, 2013, p 10.

2.2. La notion de gestion

Le mot gestion prend dans le contexte des affaires une connotation de plus en plus restrictive. Compte tenu de l'utilisation courante aujourd'hui du mot management, le mot gestion est assimilé de plus en plus à l'idée d'administration une affaire au niveau quotidien¹.

Le mot gestion peut être défini comme : « Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose »², par contre, management désigne le processus par lequel des activités sont réalisées de façon efficace, avec et via d'autres personnes. Un manager « fait agir les autres »³. On peut dire donc, que le terme gestion est affecté généralement aux choses, quant aux personnes on dit manager les hommes ou les personnes.

A partir des définitions de ces deux concepts, certains auteurs⁴ voient qu'on devrait parler du contrôle managérial plutôt que du contrôle de gestion du moment que ce n'est pas de la gestion qu'il s'agit de contrôler, mais du processus de management.

2.3. Définitions fondamentales

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacun développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Nous allons présenter quelques définitions du ce concept par ordre chronologique.

L'une des premières définitions structurées du contrôle de gestion est due à **R.N. ANTHONY**, professeur à Harvard (1965) : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵.

Selon **A. Khemakhem (1970)** : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁶.

¹ ARNAUD H. et Autres, **Le contrôle de gestion...en action**, édition Liaisons, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p08.

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853>, consulté le 22/03/2017 à 23h40.

³ BOUQUIN H., **Herméneutiques du contrôle**, comptabilité et connaissances, France, May 2005, pp.3-4.

⁴ ARNAUD H. et AUTRES, op. cit, p 08.

⁵ Ibid.

⁶ KHAMAKHEM A., **La dynamique de contrôle de gestion**, Bordas, paris, 1970, cité par ARNAUD H. et AUTRES, op.cit, p08.

En **1989, Anthony** propose une autre définition qui présente une évolution importante par rapport à celle proposée en 1965 : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »¹.

En **1995, ROBERT SIMONS** présente le contrôle de gestion comme : « L'ensemble des processus et des procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configuration des activités de l'organisation »².

Selon **A. BURLAUD et C. SIMONS (1997)** : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »³.

Selon **Bouquin (2001)** : « au fond, le contrôle de gestion est par excellence une technique de gestion des paradoxes et c'est pour cela qu'il faut être prudent avant de parler de ses effets pervers. Intégrer, mais différencier. Favoriser l'excellence dans les processus de mise en œuvre de la stratégie, mais ne pas stériliser l'innovation, la créativité »⁴.

En **2014, Z. DJERBI et autres** le définissent comme « un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation »⁵.

J.P. DENIS, A.C. MARTINET et A. SILEM (2016) le définissent comme : « Étude, préparation et coordination des décisions de gestion qui s'assure que les ressources de l'entreprise sont acquises et utilisées efficacement afin d'atteindre les objectifs fixés »⁶.

Ces définitions retracent l'évolution de la conception et le rôle du contrôle de gestion. Longtemps, il était considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, actuellement, il est envisagé comme une fonction indispensable au pilotage et à la maîtrise de la performance. Donc, on peut le définir d'une manière plus simple : c'est vérifier en permanence que l'organisation se dirige bien vers les objectifs choisis par son ou ces dirigeants.

¹ ARNAUD H. et AUTRES, op. cit, p 09.

² SEPARI S. et AUTRES, **Management et contrôle de gestion**, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p 02.

³ BURLAUD A. et SIMON C., **Le contrôle de gestion**, édition La découverte, Paris, 1997, p 24.

⁴ BOUQUIN H., **Le contrôle de gestion**, édition PUF, 5^{ème} édition, Paris, 2001, p 12.

⁵ DJERBI Z. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, Éd Dunod, Paris, 2014, p 03.

⁶ DENIS J.P. et AUTRES, **Lexique de gestion et de management**, édition Dunod, 9^{ème} édition, Paris, 2016, p151.

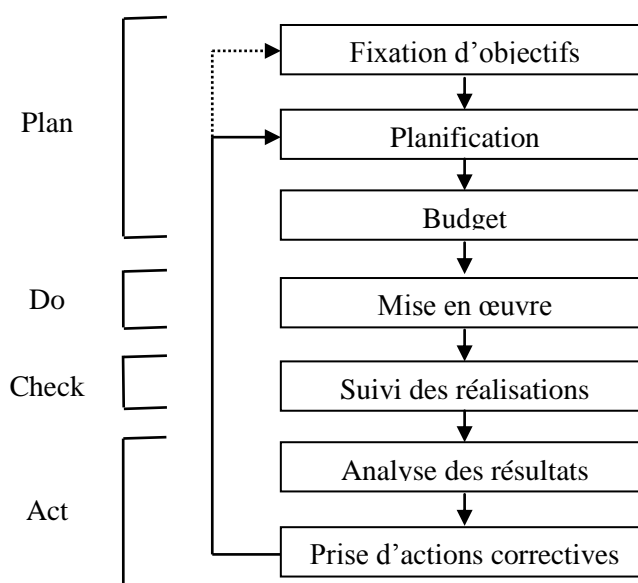
II. Processus et positionnement du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif, son positionnement dans l'entreprise revêt une importance capitale.

1. Processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

Figure N°1: Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : LÖNING H. et AUTRES, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, p03.

Donc, le processus du contrôle de gestion correspond aux quatre phases suivantes ¹:

1.1. Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie défini par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.2. Phase d'exécution

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre. Elle se déroule à l'échelon des

¹ LANGLOIS L. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, édition Berti, Alger, 2008, p 18.

entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués et disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action.

1.3. Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures coercitives.

1.4. Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

2. Positionnement du contrôle de gestion

Le champ d'action du contrôleur de gestion englobe toute l'activité de l'entreprise et pour lui permettre d'être à l'aise dans l'exercice de sa profession, il ne peut pas être placé sous l'autorité de celui dont il est censé contrôler son activité. C'est pour cette raison que son positionnement est très important dans l'entreprise.

2.1. Le rattachement du contrôle de gestion

Il n'y a pas de règles pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme, puisque sa place dépend de plusieurs facteurs liés à la taille de l'entreprise, à l'activité et aux objectifs poursuivis par la direction générale. Différents rattachements sont possibles ¹:

2.1.1. Au directeur général

Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. C'est un signal fort pour lier le contrôle de gestion et la stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Ce rattachement a pour avantages :

- Une transparence entre contrôleur de gestion et direction générale ;
- Intégration de toutes les composantes de l'activité de l'entreprise à la direction générale ;

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op. cit, p 31.

- Donner une grande indépendance de jugement et d'analyse des activités des autres directions et un certain confort au contrôleur de gestion dans son rôle.

Mais ses inconvénients résident dans¹ :

- Le fait que les opérationnels peuvent le prendre pour un inspecteur ou un gendarme ;
- Le risque de privilégier les besoins d'information et d'analyse de la direction générale au détriment des opérationnels de la division et d'être moins proche du terrain ;
- Le risque majeur, que des conflits entre le contrôleur de gestion et les opérationnels se développent.

2.1.2. Au directeur financier

Ce rattachement est celui dans lequel le contrôleur de gestion se retrouve sous l'autorité du directeur financier, ce qui peut ; constituer un écran plus ou moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion, nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...).

Quant à BOLLECKER², on peut assimiler ce qu'il appelle le rattachement du contrôleur de gestion au responsable opérationnel à un rattachement au directeur financier. En termes d'avantages, il cite :

- Facilité d'intégration à l'équipe de la division ;
- Parfaite connaissance des opérations de la division et adaptation des outils de contrôle aux spécificités de sa division ;
- Interlocuteur représentatif et pertinent pour exprimer les positions et les besoins de sa division.

2.1.3. Au même niveau que d'autres directions

Dans certaines structures, la fonction est placée au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges et les communications entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs³.

¹ BOLLEQUER M., **Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de la profession**, édition L'Harmattan, Paris, 2003, p 164.

² Ibid, p 163.

³ ALAZARD C. et SEPARI S., op. cit, p 31.

Pour conclure, on peut dire que le meilleur est le rattachement à la direction générale. Ceci accorde au contrôleur de gestion une autorité et une autonomie nécessaires pour l'exercice de ses activités. Mais pour favoriser la communication, la coopération et surtout les activités relationnelles telles que la médiation entre le contrôleur de gestion et les responsables opérationnels, c'est le rattachement aux opérationnels, qui est le plus convenable.

Tout ceci dépend des facteurs de contingence, alors quelle que soit sa position, il doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

2.2. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises

De l'hôpital public aux banques, aux firmes multinationales et jusqu'aux petites et moyennes entreprises, le contrôle de gestion est actuellement présent dans toutes les organisations.

2.2.1. Dans les groupes internationaux

Dans un groupe international le contrôle de gestion est la plupart du temps installé au niveau du siège ou du holding. Son rôle est de recueillir les informations en provenance des différents sites, afin d'apporter les éléments nécessaires à l'élaboration et au suivi de la stratégie du groupe.

Ceci n'exclut pas l'existence d'un contrôle décentralisé, mais ce dernier aura des compétences restreintes et devra dans tous les cas appliquer les normes édictées par le siège. En particulier, il aura pour fonction de faire un reporting régulier¹.

Il est souvent difficile de contrôler la gestion et d'apprécier la performance d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons ²:

- Les différences entre les systèmes comptables des pays ;
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays ;
- La fluctuation des monnaies et donc des changes ;
- Les différences de comportement humains et de culture entre les pays.

¹ BOISSELIER P. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, édition Vuibert, Paris, 2013, p 25.

² Ibid, p 26.

2.2.2. Dans les grandes entreprises

Il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises, en effet pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. il en découle :

- Une structure lourde rigide parfois éclatée en plusieurs sites ;
- Des processus décisionnels long avec de nombreux acteurs ;
- Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré. De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adoptées par les organisations. Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités ¹:

- **Une position fonctionnelle** : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au-dessus de la direction générale.
- **Une position de conseil** : il est subordonné à la direction générale à laquelle il apporte son aide à la prise de décision, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

2.2.3. Dans les PME

Lorsqu'une PME détermine sa stratégie, ses besoins de pilotage sont importants. Il faut définir un ensemble d'indicateurs, pas seulement financiers, qui indiquent si les objectifs stratégique préalablement définis ont bien été atteints².

La connaissance de l'activité a moins besoin de formalisme. Les procédures sont moins contraignantes et consolidation souvent inexistante. Disposant de peu de moyens, le contrôle de gestion s'attache à mettre en place des outils de contrôle simplifiés³.

Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicable en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifique apparaissant. C'est une gestion par exception des opérations courantes.

¹ BOISSELIER P. et AUTRES, op. cit, p 27.

² BURLAUD A. et AUTRES, **Contrôle de gestion : Manuel et applications**, édition Foucher, Paris, 2009, p23.

³ DE KERVILER I. et DE KERVILER L., **Le contrôle de gestion : à la portée de tous !**, édition Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2006, p 165.

Il n'y a pas toujours de poste de contrôleur de gestion dans les PME, sa position dans l'organigramme sera en fonction du nombre de personnes et des services mis en place ¹:

- Il peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle ;
- Il peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités, il est souvent la personne la plus appropriée pour évaluer les besoins de contrôle.

2.2.4. Dans les services publics

Lentement mais sûrement les outils de contrôle se mettent en place dans les services publics. L'idée progresse selon laquelle l'administration doit elle aussi soumettre sa gestion au contrôle interne et pas seulement à celui de la cour des comptes².

Cependant on note que celui-ci a certaines spécificités et parmi les plus importantes :

- La taille des entités à contrôler entraîne souvent une dilution des responsabilités ;
- Il est difficile de définir des produits ou des prestations stables, et de calculer des coûts de revient, car la notion de marché et de rentabilité n'existe pas ;
- L'existence des risques de conflit entre la rationalité économique et la satisfaction de l'intérêt général.

Les outils utilisés dans ce type de contrôle sont :

- La RCB (Rationalisation des Choix Budgétaires) : il s'agit d'une méthode de préparation, d'exécution et de contrôle des décisions publiques.
- Les indicateurs d'activité : il s'agit par exemple de nombre d'heures de travail, le nombre de lits d'hôpitaux, etc.
- L'évaluation des politiques publiques afin d'en mesurer l'impact, l'efficacité ou l'efficacé et de rationaliser l'allocation des ressources

En résumé, les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la situation et la mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion varient selon les entreprises.

¹ DE KERVILER I. et DE KERVILER L., op.cit, p 165.

² Ibid, p 166.

Section 02 : Missions, objectifs et rôle de contrôle de gestion

L'évolution de contrôle de gestion s'est opérée avec la redéfinition de son rôle, ses missions et objectifs. Il participe à la gestion de l'activité et la prise de décision¹, ainsi, il est un système de régulation des comportements, il se rattache au domaine des sciences humaines.

I. Missions et objectifs du contrôle de gestion

Comme nous l'avons vu, la fonction contrôle de gestion est ambiguë ; elle l'est autant plus que diverses conceptions, lui assignent des missions sensiblement différentes.

1. Missions de contrôle de gestion

La mission du contrôle de gestion s'est considérablement élargie, il n'est plus seulement comptable, il inclut de nouveaux aspects (ressources humaines, commercial, ...). Il doit² :

- **Mettre en œuvre la décentralisation** : s'assurer que les opérations courantes suivent la stratégie et qu'il y a une cohérence dans les décisions. Le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées³.
- **Fournir des informations** : Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans les sens vertical et horizontal, la fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but de prendre des décisions, communiquer, mesurer et améliorer les performances.
- **Piloter la performance** : c'est-à-dire la mesurer avec une variété d'indicateurs (monétaires physiques et qualitatifs) et assurer le chainage des mesures, concevoir la performance comme un processus qui se gère, agir sur les déterminants à long terme de la performance et s'appuyer sur des références externes (benchmarking).
- **Développer l'intelligence organisationnelle** : pour favoriser l'innovation et la création, assurer la diffusion des innovations, permettre l'apprentissage, l'accumulation de l'expérience et conduire le changement.

¹ SEPARI S. et AUTRES, **Management et contrôle de gestion**, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p09.

² BARATAY C. et MONACO L., **Contrôle de gestion**, édition Lextenso, 5^{ème} édition, Espagne, 2016, p11.

³ BURLAUD A. et AUTRES, op.cit, p24.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Il a aussi comme objectifs¹ :

- **Maitrise de la gestion** : Elle nécessite les points suivants :
 - **La décentralisation** :
 - Des responsabilités avec le maintien de la coordination ;
 - Du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unités de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.
 - **La coordination** :
 - Coordination verticale : Elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.
 - coordination horizontale : Elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.
 - **Le facteur humain** :
 - Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus ;
 - Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.
- **Maitrise de l'activité** : par la maitrise des risques et l'amélioration de l'efficacité par la bonne utilisation du système d'information de gestion, et la détermination des normes et des standards en matière de rentabilité et d'activité puis comparaison avec les résultats obtenus.
- **Maitrise de la rentabilité** : Mesurer et évoluer la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits.
- **Maitriser l'évolution de l'entreprise** : par l'élaboration de normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler.

¹ <http://cours4uu.blogspot.com/2012/11/les-objectifs-du-controle-de-gestion.html>, consulté le 18/04/2017 à 18h49.

3. Le contrôleur de gestion :

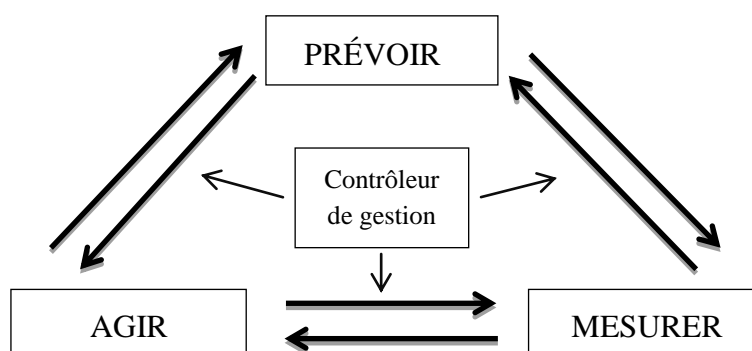
Le contrôle de gestion recouvre des processus, des dispositifs, des outils divers du contrôle organisationnel. Sa définition est toujours délicate parce qu'il est au fond une création abstraite, un sous ensemble découpé dans les processus du contrôle organisationnel qui, par nature forment un tout. C'est pour cette raison que le contrôle de gestion ne peut être assimilé à ce que fait, dans une organisation donnée, le contrôleur de gestion.

3.1. Missions de contrôleur de gestion :

Les contrôleurs de gestion sont les premiers auxiliaires de la fonction contrôle de gestion. Ils doivent ¹:

- contribuer à la mise sous contrôle des activités de l'entreprise ;
- apporter une assistance à l'atteinte des objectifs fixé par l'entreprise ;
- contribuer à la gestion de l'organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux de gestion : prévoir, mesurer, agir.

Figure N°2: les trois niveaux de gestion



Source : DESIRE-LUCIANI M.N. et AUTRES, **Le grand livre du contrôle de gestion**, édition Eyrolles, Paris, 2013, p56

Leur efficacité dépend surtout des liens entre chacun de ces trois verbes. C'est là l'essence même des missions du contrôleur de gestion : faire le lien entre mesurer l'action, aider à la prévoir et la favoriser.

Ainsi apparaissent une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion. Il doit ¹:

¹ DESIRE-LUCIANI M.N. et AUTRES, **Le grand livre du contrôle de gestion**, édition Eyrolles, Paris, 2013, p56.

- mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- informer et conseiller les décideurs.

Ces missions nombreuses portant sur des procédures de travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

3.2. Les compétences requises du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : **spécialiste** (maîtriser les outils pointus) et **généraliste** (organiser, coordonner les procédures), **opérationnel** (gérer l'exécution) et **fonctionnel** (conseiller les décideurs), **technicien** (intégrer la dimension technique) et **humain** (gérer les hommes et les groupes).

Le contrôleur ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité. Un tableau idéal des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon² :

Tableau N°1: les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthodique, organisé • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maitrisant les délais • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morales : honnêteté, humilité • Communications : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits

Source : ALAZARD C. ET SEPARI S., op.cit, p 30

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir.

¹ DESIRE-LUCIANI M.N. et AUTRES, op.cit, p56.

² ALAZARD C. ET SEPARI S., op.cit, p 30

II. Le rôle du contrôle de gestion :

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la gestion et de son environnement en élargissant son champ d'action.

1. Le rôle de contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels ¹:

Tableau N°2 : le rôle classique et les nouveaux rôles du contrôleur

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

Source : ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p28.

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; C'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p 28.

Ses qualités de communicateur et de pédagogue sont alors essentielles¹ :

- Communiquer avec clarté :
 - des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
 - les évolutions nécessaires à mettre en œuvre ;
 - les outils de résolutions de problème pour aider à améliorer le pilotage ;
 - pour faciliter le dialogue entre les acteurs.
- expliquer avec rigueur :
 - les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies,
 - les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions,
 - l'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'information mais aussi animateur de processus.

Les tâches du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion assure neuf tâches principales auxquelles il accorde plus au moins de temps²:

Figure N°3 : Les 9 tâches du contrôleur de gestion



Source : DJERBI Z. et Autres, **Contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 2014, p 15.

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p 29.

² DJERBI Z. et AUTRES, op.cit, p 15.

On retrouve trois dimensions :

- **une dimension humaine et managériale** du métier de contrôleur de gestion : animer les processus de contrôle avec les opérationnels, participer aux business reviews ;
- **une dimension technique** : produire le reporting et les tableaux de bord ;
- **une dimension modélisatrice** : développer les systèmes d'information, élaborer les plans, modéliser les coûts de revient, donner les points clés de performance ou de risque lors des business reviews.

Le tout participant au pilotage : des plans, budgets, des révisions, des analyses d'écart.

2. Le rôle de contrôle de gestion dans la gestion de ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est, par définition, une gestion qualitative des hommes au sein des organisations¹. Elle a pour objectifs²:

- De diffuser la communication interne ;
- D'organiser le travail : durée de travail, définition des postes, répartition des responsabilités, etc.
- De déterminer les modes de rémunération : rémunération, fixe ou variable, évaluation des performances et sa rétribution, etc.
- De gérer l'emploi ; recrutement, accueil et intégration, formation, gestion prévisionnelle des carrières.

2.1. L'interaction avec la fonction ressources humaines

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet, il intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonome. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables des activités.

L'évaluation de la performance des responsables doit être, en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance.

¹ TAÏEB J.P., **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2011, p 230.

² BURLAUD A. et AUTRES, op.cit, p 22.

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et l'évolution de la masse salariale¹.

Donc, on déduit qu'il s'agit de passer du contrôle de gestion des objets, au contrôle de gestion des activités et des hommes. Plus généralement, l'évolution se traduit dans les pratiques corrélatives, ce que nous appelons contrôle de gestion sociale, c'est à dire de l'ensemble des modalités du contrôle des salarier dans leurs activités et leur performance.

Selon BERNARD Martory le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts².

On n'a pas traité des liens entre le contrôle de gestion et l'intégralité des fonctions de l'entreprise, mais ils sont également en interaction avec le contrôle de gestion.

2.2. Le contrôle qualitatif de la gestion des ressources humaines

Le contrôle qualitatif de la gestion sociale permet la fixation et la réalisation nominale d'objectifs en relation directe avec les ressources humaines dans les huit grands domaines du contrôle de gestion qui sont³ :

1. Recrutement/intégration
2. Gestion des rémunérations
3. Gestion des carrières
4. Gestion des temps productifs
5. Relation avec les instances représentatives du personnel
6. Gestion de la formation
7. Gestion des Compétences
8. Sécurité et protection sociale des salariés

¹ BURLAUD A. et Autres, **Management et contrôle de gestion**, édition Foucher, 3^{ème} édition, Paris, 2009, p270.

² BERNARD Martory, **Contrôle de gestion sociale**, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2009, p 06.

³ TAÏEB J.P., **op.cit**, p 232.

Les indicateurs affectés à chaque domaine du contrôle de gestion sociale permettent de vérifier, dans leur évolution positive, la qualité de la gestion des ressources humaines. Au contraire, lorsque ces indicateurs clignent, c'est-à-dire qu'ils évoluent négativement par rapport à une norme de gestion attendue, le risque humain encouru par l'organisation va s'échelonner de la démotivation du collaborateur jusqu'à son départ.

2.3. Le contrôle de gestion au service du pilotage sociale

Il est possible de définir les objectifs et les pratique de contrôle sociale sur la base de la réalité du contrôle de gestion, alors le contrôle social consiste ¹:

- à concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent ;
- à conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel : citons par exemple l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des coûts sociaux cachés, etc.
- à traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales.

En résumé, le contrôle de gestion sociale favorise le pilotage d'une organisation moderne en présentant des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite: ses ressources humaines

¹ MARTORY Bernard, op.cit, p 07.

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible. Pour exercer ses différentes missions notamment le pilotage de la performance, différents outils sont utilisés et qui sont regroupés en trois catégories : les outils prévisionnels, les outils de suivi des réalisations et les outils d'appui.

I. Les outils prévisionnels

Le but de la gestion prévisionnelle est d'orienter le choix des axes stratégiques, les objectifs généraux de la direction générale et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion utilise les outils de la gestion prévisionnelle pour étudier les opportunités offertes et éviter les menaces imminentes à travers, des simulations et projections des résultats annuels probables dans le futur.

Comme outils prévisionnels du contrôle de gestion on distingue : le plan et le budget.

1. Le plan

Michel GERVAIS¹ définit la planification « comme un processus systématique et contenu de préparation de l'avenir comprenant :

- une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- une juste mesure des possibilités de la firme ;
- une évolution d'action ;
- une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation ».

Il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

1.1. Le plan stratégique

Il s'agit d'un processus régulier, le plus souvent annuel, consistant à réviser la formalisation des options stratégiques de l'organisation. L'horizon de ce travail dépend du secteur d'activité : trois, cinq, dix ans, parfois plus. Il doit se situer en amont des processus budgétaires, afin que le futur budget annuel soit cohérent avec le plan stratégique.

¹ GERVAIS Michel, **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, édition Economica, Paris, 1990, p 24.

Son objectif est d'obliger les managers à prendre de la hauteur par rapport à leur quotidien, en les amenant à questionner les hypothèses sur lesquelles repose l'actuelle stratégie, pour enfin les formaliser dans un document de référence. Il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme¹.

Faisant partie des processus de gestion, les contrôleurs de gestion y participent plus naturellement.

1.2. Le plan opérationnel

Le plan stratégique conduit au plan opérationnel, il pourra donc être représenté comme un document par lequel les responsables d'une organisation fixent les objectifs qu'ils souhaitent voir s'accomplir et décident des démarches à suivre. En ce sens le plan opérationnel est relié au plan d'actions, son horizon est de deux à trois ans.

Il conduit à envisager le futur proche l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi il se subdivise, parfois, en plusieurs plans partiels² :

- plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- documents de synthèse prévisionnels ;
- plan de ressources humaines.

1.3. Le plan d'action annuel

Savoir sélectionner les bons leviers d'action renforce les chances d'obtenir une meilleure performance.

Le plan d'action annuel est un instrument de prévention adapté à l'entreprise et le point de départ de toute politique active en matière d'organisation et de bien être dans les lieux de travail. Il doit contenir les mesures et les moyens pour réaliser les objectifs fixés et les thèmes de travail développés qui doivent être réalisés et répondre aux besoins des travailleurs³.

¹ BOUQUIN H., **Le contrôle de gestion**, édition PUF, 3^{ème} édition, Paris, 1997, p285

² ALAZARD C. et SABIN S., op.cit, p233.

³ LÖNING H. et AUTRES, **Le contrôle e gestion : organisation, outils et pratiques**, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008, p 79.

2. Le budget

Le plan comptable général définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ».

Il recense sur une période déterminée (mois, trimestre, année) les charges et les produits, les dépenses et les recettes d'une entreprise à partir de ses programmes d'activités « plans d'action » précisant la production souhaitée et en fonction d'un ou de plusieurs jeux d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement.

2.1. La Procédure budgétaire

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. La procédure budgétaire consiste à faire en sorte que chaque responsable de centre en charge des moyens, sur période déterminée, s'engage sur des objectifs à atteindre, que ce soit en termes, de résultat de volume de production, de niveau de service...¹

La procédure budgétaire se déroule en cinq (05) étapes ²:

- Définition des orientations et objectifs de l'entreprise ;
- Elaboration des projets de budgets ;
- Consolidation et analyse des budgets ;
- Négociation budgétaire ;
- Finalisation et communication des budgets.

2.2. La construction budgétaire :

Le budget est un outil fondamental dans la mesure où il permet de tester la faisabilité de la stratégie et d'évaluer son impact en termes de trésorerie, de rentabilité des actifs ou de rentabilité financière. D'un point de vue organisationnel, on retrouve dans les entreprises différents modes de construction budgétaire :

- **la construction descendante (top-down)** : c'est-à-dire sous l'égide de la direction générale ;
- **la construction ascendante (bottom-up)** : facilitant la remontée d'information du terrain et impliquant les fonctions opérationnelles (production, marketing, etc.).

Dans les faits, l'élaboration est une succession d'étapes ascendantes et descendantes.

¹ RAGAIGNE A. et TAHAR C., op.cit, p55

² DORIATH Brigitte, **Contrôle de gestion : en 20 fiches**, édition, Paris, 2008, p 02.

II. Les outils de suivi des réalisations

Pour piloter une entreprise, il ne s'agit pas tout simplement de prévoir les événements futurs, il faut également s'assurer que l'organisation va dans la direction souhaitée.

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils pour assurer le suivi, comparer les résultats aux objectifs et pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives.

1. La comptabilité financière

La comptabilité financière considère l'ensemble des situations et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise.

2. La comptabilité de gestion

A côté de la comptabilité financière, qui constitue le minimum obligatoire pour toute entreprise, certaines sociétés ont mis en place des procédures permettant de mieux tirer parti des données chiffrées en interne. Il s'agit de la comptabilité dite « analytique » ou comptabilité de gestion, dont l'objectif est de mieux identifier les coûts et les prix de revient des produits et des activités.

La comptabilité analytique est d'ailleurs l'outil de base du contrôle de gestion. Elle est considérée comme une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision et à l'anticipation¹.

3. Le contrôle budgétaire

M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires »²

¹ COLLIN C. et REIPERT A., **Les métiers de la comptabilité et la gestion**, édition l'Etudiant, Paris, 2007, p23.

² ALAZARD C. ET SEPARI S., op.cit, p 266.

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Le contrôle budgétaire est un véritable outil de suivi des réalisations. Les écarts décomposés permettent de localiser les performances de chaque activité.

4. Le Reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financières, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle¹.

Le reporting est un instrument de contrôle et le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Il est le point de référence et détermine un langage commun entre ces deux entités.

Il comporte deux volets :

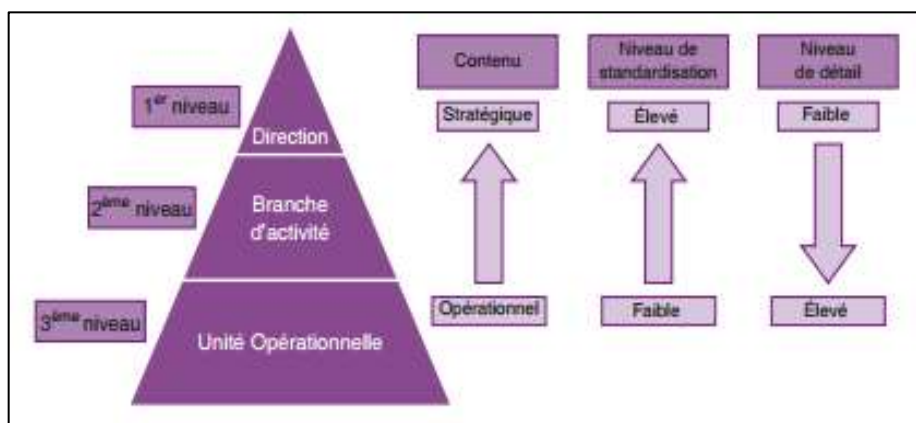
- un volet comptable correspondant à la comparaison des réalisations avec les prévisions de manière à identifier et à analyser les écarts ;
- un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.

Le reporting est élaboré en tenant compte de trois principes :

- le Principe d'exception : permet de faciliter la vérification par la direction générale. En effet, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique et l'alarme est déclenchée quand le clignotant est en rouge.
- le principe de contrôlabilité : permet de déterminer des rubriques mesurables sur la base d'un indicateur.
- le principe de correction : permet de proposer une action corrective.

¹ CAPPELLETTI Laurent et Autres, **Toute la fonction contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2014, p52

Figure N°4 : Pyramide du reporting



Source : CAPPELLETTI L. et AUTRES, **Toute la fonction contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 2014, p53.

La structure du reporting et son contenu se diffèrent. Pour la direction de l'entreprise, le niveau de standardisation de l'information sera élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur des données qui influent sur la stratégie. Au contraire, pour le management de l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur des données très opérationnelles.

5. Le tableau de bord

Le tableau de bord peut être défini comme : « un outil d'aide à la décision et à la prévision, et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »¹.

Le tableau de bord remplit trois fonctions. Il est à la fois :

- un outil de pilotage de suivi des objectifs d'une organisation ;
- un outil de management permettant de développer un dialogue et une réflexion collective autour des objectifs à atteindre ;
- un outil d'aide à la décision par la vision régulière de l'évolution de la situation.

¹ CHRISTOPHE Germain, **Tableau de bord**, édition e-theque, paris, 2002, p06.

Tableau N°3: caractéristique comparées tableau de bord /reporting

Critères	Tableau de bord	Reporting
Objectif général	Mise sous contrôle	Contrôle = vérification
Adaptation locale	Personnalisé Répond aux besoins particuliers	Générique Partiellement inadapté à un business spécifique
Type d'outil	Aide à la décision Oriente vers l'action Plutôt hiérarchique	Remontée d'informations Fonctionnelles
Types d'indicateurs	Financiers et opérationnels : physique, qualité, délais	Essentiellement financiers
Nature des indicateurs	Performance et pilotage	Performance
Granularité	Fonction des ordres de grandeurs locaux	Générique
Fréquence	Continue	Périodique

Source : DESIRE-LUCIANI M.N. et AUTRES, op. cit, p 281.

Il se distingue principalement du reporting dans le fait qu'il n'est pas un instrument de contrôle d'une maison-mère sur ces filiales et il ne prétend pas rendre compte de l'activité de manière exhaustive.

Enfin, les tableaux de bord doivent être adaptés à chaque niveau hiérarchique. Le choix d'indicateurs communs entre les niveaux hiérarchiques favorise le dialogue et la communication entre le supérieur et ses collaborateurs.

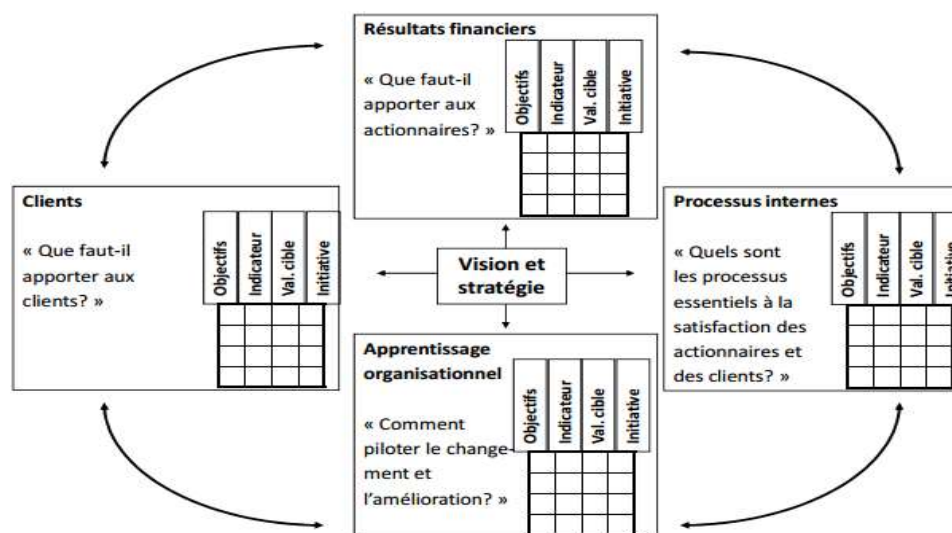
La tendance consiste aujourd'hui à intégrer de plus en plus des éléments non financiers dans les tableaux de bord, afin de les rapprocher des préoccupations des opérationnels. Cette tendance trouve son aboutissement dans le concept de « balanced scorecard ».

➤ **Le tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard est une approche de pilotage développée par David P. Norton et Robert S. Kaplan dans les années 1990 permettant d'avoir

des indicateurs financiers, opérationnels, clients et sociaux dans le but de pallier les faiblesses du pilotage par les tableaux de bord budgétaires et financiers¹.

Figure N°5 : Les quatre dimensions du Balance Scorecard



Source : CAPPELLETTI L. et AUTRES, op.cit, p67.

On remarque qu'il offre une vision multidimensionnelle de la performance à travers ses quatre perspectives (axes) : finance, clients, processus interne et apprentissage organisationnel.

Ces objectifs sont assez proches de ceux d'un tableau de bord et on peut les résumer ainsi :

- Améliorer la performance de l'organisation de l'entreprise en la focalisant sur ce qui impacte le plus ;
- Augmenter l'attention portée à la stratégie et aux résultats ;
- Concentrer l'organisation sur les leviers de la performance future ;
- Améliorer la communication de l'entreprise sur sa vision et sa stratégie ;
- Sélectionner les projets et initiatives critiques.

6. LE système d'information

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyen : le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés ; il contribue ainsi de façon essentielle à la relation « information, décision, contrôle » la collecte

¹ CAPPELLETTI L. et AUTRES, op.cit, p66.

et le traitement constituent le système d'information de gestion qui est alors considéré comme transparent.

Aujourd'hui, quelle que soit la taille d'une entreprise, un système de contrôle de gestion performant ne peut plus se passer de l'informatique de gestion. Et ceci est d'autant plus vrai pour les petites et les très petites entreprises pour les raisons suivantes¹ :

- un volume de données à récolter de plus en plus important ;
- des délais de réflexion de plus en plus courts pour les différents responsables de l'entreprise ;
- des prises de décision de plus en plus rapides et lourdes de conséquences pour l'avenir de l'entreprise ;
- des temps de traitement et d'analyse de l'information de plus en plus longs et complexes ;
- des besoins en gestion de plus en plus pointus et techniques ;
- une polyvalence du personnel souvent trop élevée et subie ;
- une productivité du travail à améliorer en permanence.

Face à cette série de contraintes techniques pesant sur l'entreprise et son système de gestion, il s'avère donc primordial et incontournable d'automatiser au maximum le traitement et la restitution des données nécessaires au pilotage de l'entreprise.

III. Les outils d'appui

En plus des outils de mesure et de suivi des réalisations, les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective. A cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode de management jouent un rôle déterminant. Dans ce contexte, le Benchmarking et Ré-engineering sont les plus utilisées.

¹ MAURIN Pierre, **Contrôle de gestion facile**, édition AFNOR, France, 2008, p46

1. Le Benchmarking

Le benchmarking, ou l'étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots : Bench : banc d'essai ; marketing : notation. Ce terme a été beaucoup utilisé par les cabinets conseils à partir des années 1995¹.

Le benchmarking est un processus de recherche systématiques des meilleurs pratiques et des innovations dans le but de les adopter, et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence².

Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

- **Le benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- **Le benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.
- **Le benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleurs pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associées à ces pratiques.

¹ LAURENT H. et PIERRE A., **100 questions pour comprendre et agir le benchmarking**, édition AFNOR, France, 2010, p03.

² Ibid.

2. Le reengineering :

Le reengineering se définit comme une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité¹.

Pour obtenir ces gains de productivité, les partisans de cette méthode proposent une reconfiguration des structures de l'entreprise. Le diagnostic posé est que la structure de beaucoup d'entreprises n'est plus adaptée à l'environnement concurrentiel et technologique du fait de sa rigidité, de sa lourdeur, de son manque de souplesse et de flexibilité.

Le reengineering conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus dans le but d'optimiser les flux de matières et d'information et par conséquent, d'augmenter la productivité de l'organisation.

Le reengineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation de la production en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. D'une manière générale, le reengineering cherche à repenser la firme, sa structure, son organisation et ses processus de manière à accroître sa performance.

Le reengineering vise à rompre avec toutes les règles passées d'organisation et de gestion et à en imaginer de nouvelles, dans l'espoir d'améliorer sensiblement la performance. De nombreuses définitions du reengineering sont présentés dans la littérature, mais plusieurs éléments reviennent régulièrement et constituent ainsi la base du reengineering :

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus,
- Analyse des processus et non pas des fonctions,
- Réalisation d'augmentation de performance spectaculaire,
- Elimination des surcoûts,
- Simplification des structures et des processus.

¹ ANNIE Cornet, **Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ?**, édition Gestion2000, Belgique, 1988, p55.

Conclusion

Au terme de ce chapitre on peut retenir que le contrôle de gestion a pour but principal, de s'assurer que les décisions et les actes posés au quotidien dans l'entreprise, débouchent sur des résultats et des comportements qui permettent d'atteindre les objectifs qui découlent des choix stratégiques définis par les dirigeants. Ce processus de pilotage implique également la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils, de procédures de la planification, de procédures de contrôle et de procédures de réalisation.

Ainsi, ces outils du contrôle de gestion ne sont plus perçus comme des réponses uniques, universelles, plaqués de la même manière sur toutes les entreprises, mais comme des propositions satisfaisantes, à un moment donné, dans un contexte donné et spécifiques à chaque organisation.

Enfin, un système de contrôle de gestion dépasse largement ce que la plupart des gens visualisent lorsqu'on leur en parle. Le contrôle de gestion en tant que concept est donc extrêmement large.

Chapitre 02 :
La performance de
l'entreprise et sa
dimension sociale

Introduction

La performance a toujours été un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse chercheur, dirigeant, client, actionnaire, salariés...l'aborde selon l'angle qui lui est propre. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés de ce concept.

Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Dans ce chapitre nous allons mettre en évidence le concept de la performance dans la première section en présentant quelques notions qui vont nous aider à mieux appréhender ce concept, avant de parler de la performance sociale dans la deuxième section qui constitue l'objet de notre étude, et pour terminer, dans la troisième section nous allons traiter sa mesure par la présentation de ces outils et ces différents indicateurs.

Section 01 : Performance de l'entreprise

Dans cette première section, on va essayer de cerner le concept de la performance à travers les titres qui viennent.

I. la notion de la performance

La performance est une notion ambiguë et très complexe, pour cela, il est indispensable de la comprendre et connaître son évolution.

1. Définitions de la performance

On commence d'abord par l'évolution de cette conception, passant ensuite aux différentes définitions et aux concepts liés à cette notion.

1.1. L'évolution du concept :

BURLAUD et SIMON¹ montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation. Les auteurs distinguent quatre périodes :

- Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.
- A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, se développent. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.
- les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord.
- Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur.

¹ GUEOUN M., **Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales**, thèse de doctorat en science de gestion, l'université Paul Cezanne, France, 2009, p 184.

1.2. Définitions fondamentales

Le concept de la performance est l'objet de plusieurs définitions, parmi ces dernières :

La performance est le degré d'accomplissement des buts des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation¹.

L'origine de ce mot remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »².

La performance selon Bourguignon³ s'articule autour des trois notions :

- **La performance est succès** : la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs ;
- **La performance est résultat d'une action** : contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur, elle s'agit de l'évaluation ex poste des résultats obtenus ;
- **La performance est action** : est un processus et non un résultat qui apparait à un moment donné dans le temps.

La performance peut se définir aussi « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».⁴

¹ DENIS J.P. et autres, **Lexique de gestion et de management**, édition Dunod, 9^{ème} édition, Paris, 2016, p 461.

² RENAUD A. et BERLAND N., **Mesure de la performance globale des entreprises**, France, May 2007, p 03.

³ BOURGUIGNON A., **Peut-on définir la performance ?**, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, p 62.

⁴ BOURGUIGNON A., **Performance et contrôle de gestion**, édition Economica, France, 2000, p 934.

Selon LORINO¹ « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout ...et la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Selon LEBAS² et autres : « la performance est subjective, puisque elle est le produit de l'opération, per nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, a constaté le degré de réussite d'une intention ».

M. LEBAS³ tente de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance :

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- La réalisation d'un résultat ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;
- Compétition ou application des concepts de progrès continu;
- Jugement, comparaison.

Selon MEIER⁴, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ».

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience⁵. Et tout simplement, pour Bouquin⁶ « être performant c'est être meilleur que les autres ».

En résumé, à travers toutes ces définitions, la performance adopte en réalité plusieurs sens et ça c'est en fonction du domaine dans lequel elle est utilisée, et on peut dire qu'elle fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

¹ LORINO Philippe, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2003, p 09.

² LEBAS M. et autres, **Comptabilités et analyse financière : une perspective globale**, édition de Boeck, Paris, 2006, p 85.

³ LEBAS M., **Oui il faut définir la performance**, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, p 62.

⁴ MEIER Olivier, **Dico du manager**, édition Dunod, Paris, 2009, p 155.

⁵ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p 16.

⁶ BOUQUIN H., **Les fondement de contrôle de gestion**, édition PUF, Paris, 1994, p 103.

2. Les concepts liés à la performance

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

Ces parties prenantes attendent de celle-ci qu'elle atteigne des objectifs (efficacité), mais qu'elle le fasse en minimisant les moyens mobilisés (efficience), tout en procurant les moyens au moindre cout (principe d'économie).

Le contrôle de gestion a pour mission de mettre en place des dispositifs de contrôle reliant les notions de résultats, de moyens et d'objectifs dans une triple logique :

2.1. D'efficacité

La récente ingérence des actionnaires dans la détermination de la stratégie constitue une nouvelle contrainte qui s'impose aux dirigeants. Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie¹.

Donc on peut définir l'efficacité comme le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Elle correspond à la réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu, d'une manière brève, on peut la résumer sous cette formule ;

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats obtenus} / \text{Objectif visés}$$

2.2. D'efficience

C'est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition. Elle permet de faire du mieux possible en tenant compte des moyens disponibles en mesurant le nombre d'extrants par unité d'intrants. Autrement dit, elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. On peut simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultat obtenus} / \text{Moyens disponibles}$$

Les notions ci-dessous expriment l'efficience²:

- **La productivité** : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

¹ BURLAUD A. et autres, op.cit, p 14.

² DORIATH B. et GOUJET C., **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p 175.

2.3. D'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources (humaines et matériels) de sorte que l'acquisition de ces ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

Selon BARTOLI¹, l'économie rapproche les objectifs des moyens. Elle renvoie au suivi du coût des facteurs de production d'un service particulier sans prise en compte du résultat. C'est la dimension la moins controversée de la performance. Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés. La plupart du temps, on parle d'économie pour souligner que l'on se focalise sur le coût des moyens mobilisés.

Donc la performance nécessite une vision globale interdépendance de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers, de gestion.

3. Les critères de performance liés aux objectifs de l'organisation

Les critères de réussite ou de performance sont liés aux objectifs d'une entreprise qui touchent²:

3.1. La forme de création de valeur qu'elle veut produire

Cette création de valeur est appréciée par différentes parties prenantes économiques. Les actionnaires et les prêteurs regarderont la rentabilité financière de l'entreprise. Les autres parties prenantes analyseront d'autres formes de valeurs créées.

3.2. La position que l'entreprise souhaite acquérir

Elle est traditionnellement analysée du point de vue des clients de la société, en termes de compétitivité (part de marché relative atteinte). Dans des secteurs non concurrentiels au niveau des marchés, la compétitivité ne s'analyse pas en termes de parts de marché.

3.3. La pérennité de l'entreprise

Les entreprises ont pour vocation de perdurer et d'évoluer. La performance s'apprécie donc en référence aux savoirs et aux savoir-faire pertinents, donc évolutifs en fonction des changements de l'environnement économique, qu'il faut pouvoir capitaliser, obtenir ou

¹ BARTOLI A., **Le management dans les organisations publiques**, édition Dunod, Paris, 1997, p 82.

² DJERBI Z. et Autres, op.cit, p 22.

développer. La performance est ici liée fondamentalement aux capacités de l'entreprise à construire des relations de coopération avec les acteurs économiques et sociétaux qui l'entourent.

II. Les niveaux de la performance

La performance est une notion multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires.

1. Les sources de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, manager, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe et la performance interne¹.

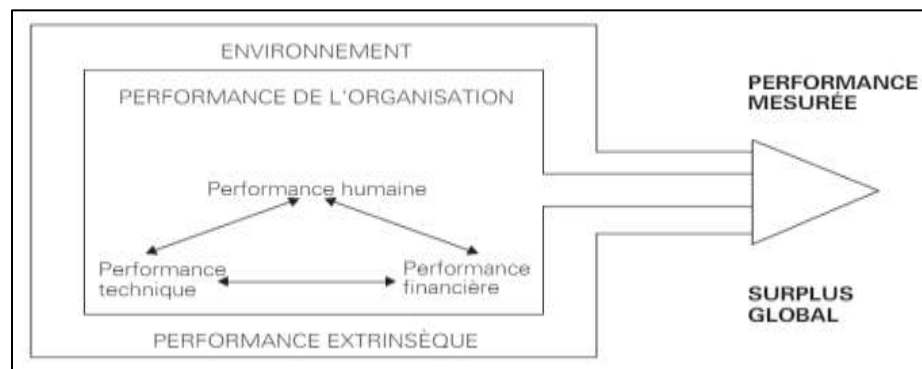
1.1. La performance externe : s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, une performance externe ou hérité de l'environnement tient à l'ensemble des évolutions externes.

Certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir des rentes.

1.2. La performance interne : concerne essentiellement les acteurs de l'organisation, appelé aussi performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison :

- d'une performance humaine : celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité ;
- d'une performance technique : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- d'une performance financière : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

¹ DORIATH B. et GOUJET C., op.cit, p 175.

Figure N°01 : Les sources de performance

Source : BERNARD Martory, **Contrôle de gestion sociale**, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2009, p 238.

La complexité des sources de la performance conduit plutôt à pratiquer des appréciations relatives en comparant les résultats à des objectifs préalablement assignés ou en raisonnant tout simplement par rapport aux variations de l'efficacité d'une période sur l'autre en situation d'environnement stable. Elle conduit au même temps à replacer les résultats d'une organisation dans le contexte de l'environnement dans lequel ils ont été obtenus.

2. La performance globale et son amélioration

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

2.1. La performance globale

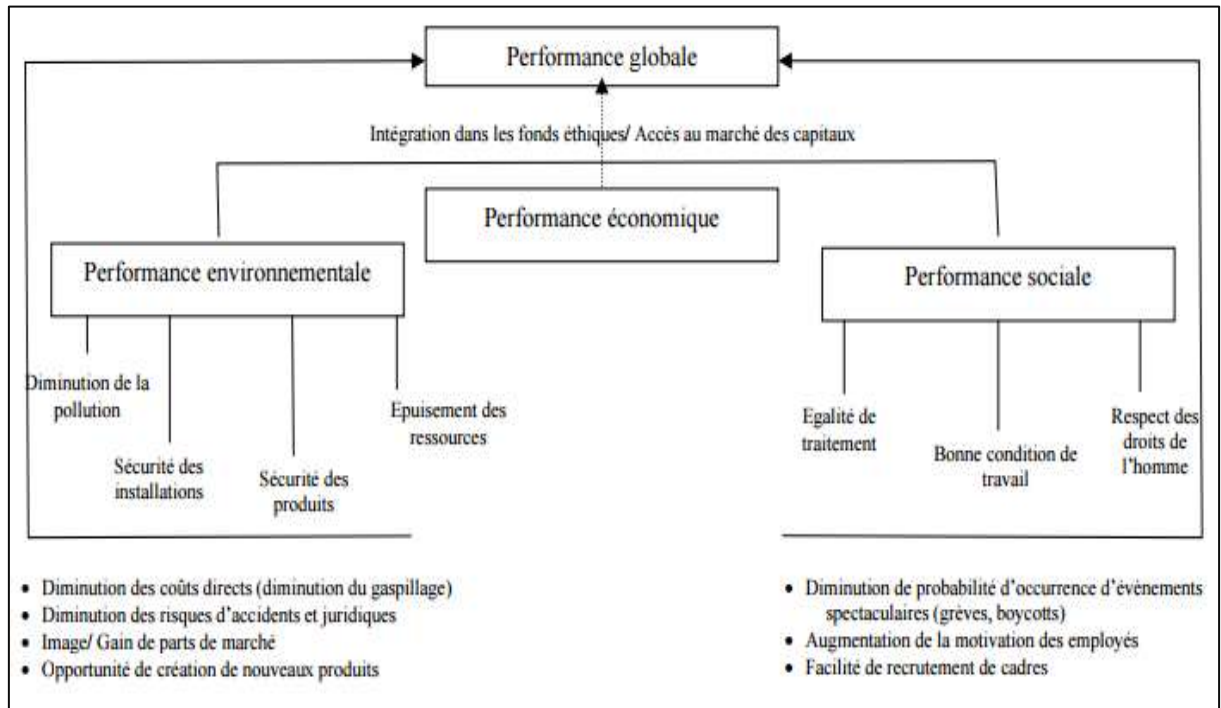
A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent, c'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Marcel LEPETIT (1997)¹, définit la performance globale comme « une visée ou un but multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

¹ RENAUD A. et BERLAND N., **Mesure de la performance globale des entreprises**, comptabilité et environnement, France, May 2007, p10.

Le schéma suivant représente la performance globale avec ses trois dimensions économique, sociale et environnementale

Figure N°02 : La performance globale



Source : Reynaud 2003, cité par : RENAUD A. et BERLAND N., op.cit, p11.

Cette performance globale des entreprises se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »¹.

A présent que la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large.

Pour conclure, la performance globale consiste à désigner un équilibre entre ces différentes dimensions, on peut dire qu'il existe un lien positif entre performance sociale et performance globale, le fait d'être socialement engagée améliore considérablement la marque employeur de l'entreprise. Cela permet ainsi d'attirer des travailleurs de qualité qui sont plus productifs et engagés. Ceux-ci fournissent une qualité de travail supérieure et contribuent ainsi aux résultats financiers de l'entreprise.

¹ RENAUD A. et BERLAND N., op.cit, p11.

2.2. Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance :

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptions de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/coût poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage.

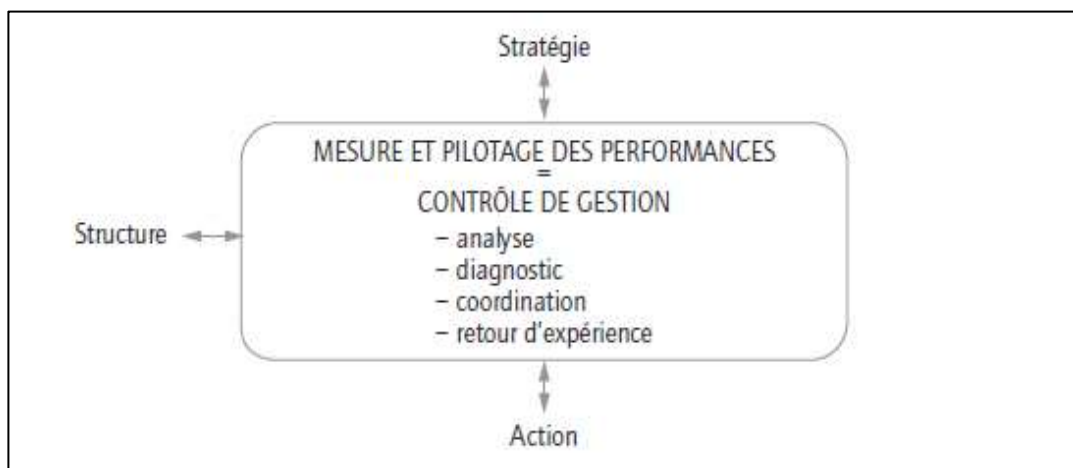
a) Le pilotage de la performance

Le contrôle de gestion doit aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment et optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème. Il doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

D'après Demeestère¹, le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble des systèmes d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion.

Ainsi il est possible de situer le contrôle de gestion dans une démarche de pilotage de l'organisation car ces deux notions se retrouvent au cœur d'un ensemble de relations comme le montre le schéma suivant :

Figure N°03 : Le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation



Source : ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p24.

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p20.

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leurs efficacités et leurs efficacités.

Pour ce faire, le contrôle de gestion intervient **avant, pendant, et après** l'action.

b) L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables.

Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée¹.

c) La prise en compte des risques

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

Ainsi, le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence de risque divers.

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., op.cit, p 26.

Section 02 : La performance sociale de l'entreprise

Après avoir abordé en général le concept de la performance nous allons passer à l'un de ces types qui est la performance sociale au sein des entreprises.

I. La notion de la performance sociale

La performance sociale fait référence à la prise en compte, par les dirigeants de l'entreprise, des intérêts des personnes, il s'agit essentiellement de la performance humaine, d'une part et du contentement de personnes d'une autre part. Selon Etchegoyen (1990)¹, l'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale. D'après celui-ci, il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante socialement.

1. Définitions de la performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme la relation entre son effort social et le comportement de ces salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu collabore avec les objectifs et les moyens de l'organisation².

1.1. Les définitions de la performance sociale à court et moyen

La performance sociale dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité et l'efficience.

1.1.1. L'efficacité sociale

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

¹ ATTOUCH Hichem, **La performance globale de l'entreprise revisitée**, in revue des économies nord africaines, n° 5, p37.

² BAYED Mohamed, **Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**, Annales du Management, 1992, p 381.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité¹.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme : « l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation »².

1.1.2. L'efficience sociale

Comme on l'a déjà défini précédemment, la performance en termes d'efficience, c'est de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Performance(Efficience) = (résultats obtenus par un homme ou groupe ...) / (Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir)

1.2. La performance sociale à long terme : la capitalisation dans les hommes

Prendre en compte la performance à court et à moyen terme est nécessaire mais pas suffisant. Selon Bernard³ une approche de la seule performance dans la courte et la moyenne durée conduit inévitablement au paradoxe suivant : toute réduction d'effectif produit automatiquement une amélioration de la performance. A la limite, une organisation sans salariés aurait une performance qui tendrait vers l'infini.

Sans nier la nécessité de traiter les sureffectifs, il importe aussi d'intégrer la pérennité de la performance dans le temps par l'analyse et le développement de la performance à long terme.

Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année, il convient de dépasser ces critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration de l'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le

¹ BERNARD M. et CROZET D., **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, édition Dunod, 9^{ème} édition, Paris, 2016, p 173.

² Idem, p 174.

³ BERNARD Martory, op.cit, p 233.

potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ses ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période¹.

2. Les critères de la performance sociale

BERNARD et CROZET regroupent les dysfonctionnements sociaux et la performance sociale dans cinq critères qui sont :

- L'absentéisme, régulation individuelle à court terme ;
- Le turn-over, régulation individuelle à long terme ;
- Les conflits sociaux ;
- Les accidents du travail ;
- L'appréciation du climat social de l'entreprise ;

2.1. l'absentéisme

L'absentéisme est une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail ou il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité du travail et de baisse de l'implication. Son augmentation au-delà d'un certain seuil est la démonstration d'une dégradation du climat social².

Il existe différents types d'absences tels que : absence pour maladie, congé maternité, arrêts pour accident de trajet, congés formation, absences conventionnels, absences autorisées, absences non autorisées, les coutumes et absences de présents non actifs (l'absence d'un responsable perturbe les membres de son équipe).

Parmi les causes principales d'absentéisme dans une entreprise :

- **le sexe** : les femmes, sont davantage absentes que les hommes à cause de leur vie familiale,
- **l'âge** : les jeunes sont absents souvent mais pour les courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues périodes ;
- **la taille de l'établissement** : plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève ;

¹ BERNARD M. et CROZET D., op. cit, p 180.

² Ibid, p 202.

- **la qualification des salariés** : le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève.

La connaissance de ces facteurs permet d'apprécier les risques objectivement encourus dans l'entreprise et de juger en conséquence les résultats obtenus.

2.2. Le turn-over

On appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes¹.

2.2.1. Les différents types de départ

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale ; ils sont généralement classés en trois catégories.

- Départs du fait l'entreprise : manque d'aptitude ; sanction ; licenciement
- Départs du fait des collaborateurs :
 - non maitrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès ;
 - maitrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, ...
- Départs pour raisons inconnues : catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

2.3. Les conflits sociaux

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Touraine² l'avait défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ».

2.3.1. Les formes du conflit : Il existe trois formes de conflits³ :

- a) **Le conflit individuel** : Il trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

¹ BERNARD M. et CROZET D., op.cit, p 209.

² Loïc Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines**, édition Dunod, paris, p73.

³ BERNARD M. et CROZET D., op.cit, p 217.

- b) Le conflit organisationnel :** Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou plusieurs groupes : services, départements, usines et sièges...
- c) Le conflit collectif :** Episode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un employeur et un groupe de salariés se détériorent à l'occasion d'un désaccord non résolu. Il se traduit généralement par un mouvement de grève¹.

2.3.2. La mesure de la conflictualité

La grève est le témoignage le plus patent de l'existence d'un conflit. L'indicateur le plus classique est le taux de propension à la grève :

Taux de propension = (Nombre de journées perdues pour fait de grève)/(nombre de salariés d'établissement(s) touché(s) par le conflit)

Au niveau d'une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :

Taux de concentrations conflictuelle = nombre de grévistes / Effectif à la période du conflit

Intensité conflictuelle = nombre de journées (ou d'heures) perdues / nombre de grévistes

2.4. Les accidents du travail

Comme pour les autres types de dysfonctionnements, le taux d'accidents du travail peut être envisagé à la fois comme une perturbation et comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'organisation qui le supporte.

Les accidents qui affectent les salariés peuvent avoir quatre types d'origine² :

- l'existence de produits présentant un caractère dangereux ;
- l'utilisation des machines et équipements ;
- la mise en œuvre des processus de production ;
- l'activité des salariés eux-mêmes, indépendamment des facteurs énoncés ci-dessus.

¹ PERETTI Jean-Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, 4^{ème} édition, paris, 2005, p 68.

² BERNARD M. et CROZET D., op.cit, p 220.

2.5. Le climat social

Au niveau de l'entreprise, le climat social est le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne. Il dépend du comportement du groupe de travail.

Selon COHEN¹ : « les dimensions du climat social sont : la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation aux décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, l'équité, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre les discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou le degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et de la valeur de marque ».

II. Les étapes de mesure de la performance sociale et son pilotage

Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences.

1. Les étapes préalables à la mesure

La performance sociale contribue à stimuler l'innovation et peut être de création de valeur, il y a plusieurs étapes à mettre en place avant de vouloir mesurer la performance sociale dans une entreprise² :

- Définir les enjeux, les points et les attentes sur lesquelles l'entreprise veut mesurer sa performance sociale (climat social, sécurité, hygiène et santé au travail) ;
- Déterminer qui va dans ce dispositif, qui va être évalué (managers, cadres dirigeants) ;
- Déterminer la part variable concernée par cette mise de place de dispositif ;
- Mettre en place les indicateurs de mesure pour évaluer la performance sociale d'une entreprise. Il est important de noter que dans certaines grandes entreprises, la performance sociale est un indicateur qui va déterminer le salaire d'un cadre tout comme la performance économique.

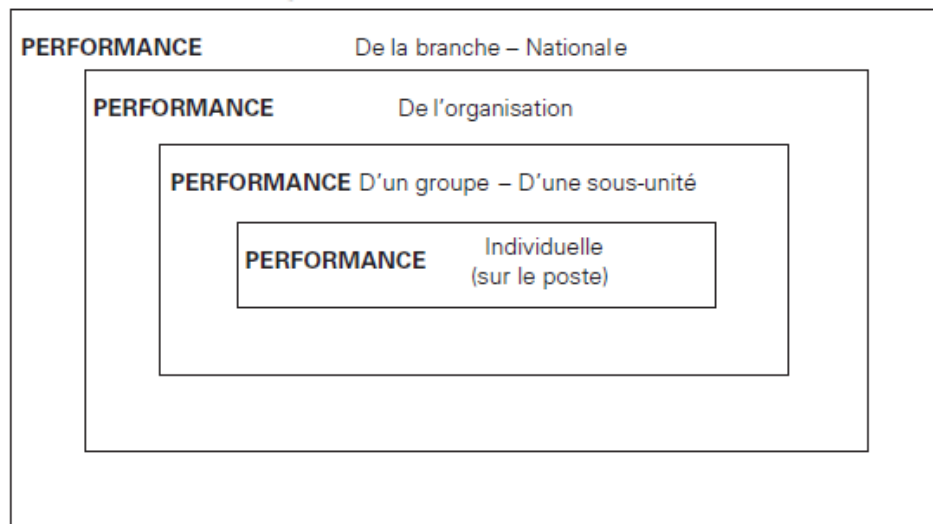
¹ COHEN Annick, **Toute la fonction Ressources Humaines**, édition DUNOD, Paris, 2006, p 296.

² <https://www.bacstmg.net/infos/sujet-detude-stmg-cgrh-la-performance-sociale.php> , consulté le 03/05/2017 à 16h56.

2. Identification des niveaux de mesure de la performance sociale

La performance sociale est complexe à définir car elle s'appuie à la fois sur la performance organisationnelle, la performance collective et la performance individuelle. La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après :

Figure N°04: Les niveaux de la performance



Source : BERNARD M. et CROZET D., op.cit, p 178.

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers¹ :

- La performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour le choix stratégiques.

Les enjeux de la performance sociale sont d'accroître à la fois : la performance collective et la performance individuelle, tout en participant à l'amélioration des conditions de travail.

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur cohésion au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise².

¹ BERNARD M. et CROZET D., op.cit, p 178.

² <http://www.maxicours.com/se/fiche/1/8/427981.html>, consulté le 15/04/2017 à 22h15.

De bonnes conditions de travail permettent aux salariés d'être efficaces ce qui permet une hausse de la productivité du travail. La productivité du travail est le rapport entre la richesse créée et le nombre d'heures travaillées.

3. Le pilotage de la performance sociale

On a présenté dans le chapitre précédent la définition de pilotage de la performance, donc on va savoir les raisons de ce pilotage.

3.1. Les raisons de pilotage

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines¹.

1. Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.
2. Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.
3. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.
4. Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.
5. chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique le pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

Ces raisons sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancées ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

¹BERNARD M. et CROZET C., op.cit, p 182.

3.2. Condition de la performance des ressources humaines

Pour mettre en œuvre un management des ressources humaines de grande qualité, la fonction ressources humaines doit, selon PERETTI¹ remplir les six conditions suivantes :

- Elle doit être bien organisée, servir les besoins locaux, globaux et créer un réseau coopératif.
- Elle doit définir une stratégie RH, des politiques et des processus adaptés à la stratégie de l'entreprise et qui crée de la valeur pour les collaborateurs.
- Elle doit disposer de professionnels ayant les compétences nécessaires pour devenir les maîtres d'œuvre.
- Elle doit impliquer la direction générale qui est la première DRH de l'entreprise.
- Elle doit animer les managers opérationnels pour qu'ils soient les leaders de leur équipe.
- Elle doit rendre les collaborateurs entrepreneurs de soi.

Ces objectifs permettent d'élaborer le cahier des charges de la transformation nécessaire d'une fonction RH pour relever les défis des prochaines années car, comme le constate Charles Henri², « force est de connaître que les DRH ont encore beaucoup d'efforts à déployer dans leurs entreprises pour que le facteur humain occupe la place qu'il mérite dans les décisions importantes qui engagent l'avenir ».

La fonction RH ne peut rester insensible aux évolutions de l'environnement (globalisation, digitalisation, défi de l'innovation permanente, nouvelle donnée sociale, nouvelles aspirations et attentes des acteurs, judiciarisation et normalisation) dans la mesure où elle est elle-même impactée par celles-ci.

En effet ; elle est censée éclairer et accompagner les mutations touchant les individus ; leurs emplois et leurs contextes de travail.

¹ PERETTI J.M., op.cit, p 269.

² Ibid

Section 3 : La mesure de la performance sociale

La mesure de la performance sociale est certainement un sujet récent pour la majorité des entreprises, cependant, vu les avantages qui sont liés à ces pratiques, c'est un sujet qui nécessite une certaine considération.

I. Les outils de mesure de la performance sociale

Parmi les outils de mesure de la performance sociale : le bilan social et le tableau de bord social.

1. Le bilan social

Institué en France depuis 1977, le bilan social est un document qui regroupe l'ensemble des données chiffrées permettant d'avoir une vision globale de la santé sociale d'une entreprise sur une période de 3 ans. Les entreprises de plus de 300 salariés doivent établir un bilan social chaque année¹.

Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des années précédentes.

On peut dire que le bilan social est un outil contributif au dialogue social interne. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel, de leurs situations dans l'entreprise et leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

1.1. Objectifs du bilan social

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

¹ <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/4579/le-bilan-social-de-l-entreprise.html>, consulté le 01/05/2017 à 10h13.

Les objectifs poursuivis par le bilan social sont¹ :

- **management** : qui permet d'observer, d'étudier le personnel, de suivre les évolutions, de fixer des objectifs et de stimuler le dialogue avec les agents.
- **Information** :
 - il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.
 - outil de connaissance sociale de la collectivité
 - Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.
 - Vecteur d'information du personnel sur la structure dans laquelle ils travaillent, il permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.
- **Planification** : outils d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et un outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.
- **Concertation** : Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claire, objective et comparable dans le temps.

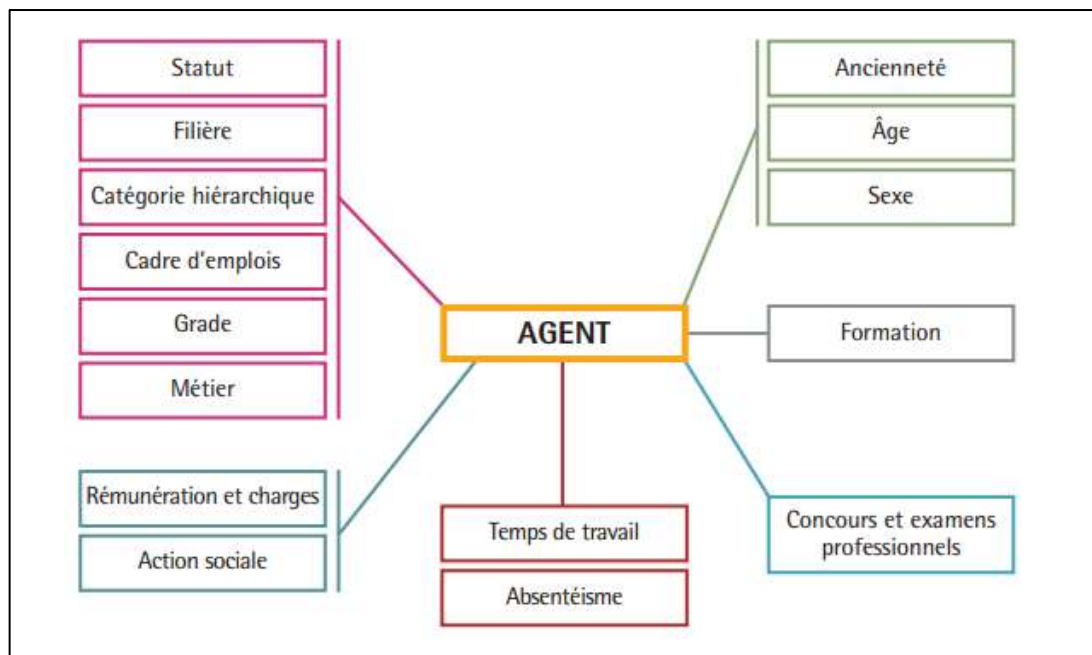
1.2. Le contenu du bilan social

Le bilan social regroupe tout d'abord les principaux indicateurs concernant les agents des collectivités. Des indicateurs seront privilégiés à d'autres, en fonction des besoins, La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt des lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs.

Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée. L'objectif est de garder la même méthodologie d'une année à l'autre afin de comparer les résultats.

Le bilan social n'est pas figé mais évolue suivant les besoins, lorsque de nouvelles problématiques se posent ou de nouveaux phénomènes sont à qualifier, il est nécessaire de créer des indicateurs à partir de rien. Enfin, pour affiner l'analyse, il est nécessaire de décliner le bilan social par direction, parfois par service.

¹ FONTAINE-GAVINO K. et ZAMBEAUX A., **Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines**, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9, Décembre 2005, p 10.

Figure N°05 : Les différentes variables qui entourent un agent

Source : FONTAINE-GAVINO K. et ZAMBEAUX A., op.cit, p 11

Le bilan social présente un grand nombre d'indicateurs sociaux regroupés en sept familles, elles-mêmes divisées en sous-familles dont l'unité de base est l'indicateur social.

Les sept familles d'indicateurs du bilan social sont¹ :

1. L'emploi ;
2. Les rémunérations et les charges accessoires ;
3. Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
4. Les autres conditions de travail ;
5. La formation ;
6. Les relations professionnelles ;
7. Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Les indicateurs du bilan social se répartissent à l'intérieur de ces familles. Chaque indicateur est comparé aux valeurs qu'il prenait au cours des deux années précédant l'année de référence du bilan social.

Les indicateurs doivent pour la plupart, être ventilés en au moins trois catégories socio-professionnelles.

¹Jean-Pierre TAIEB, les tableaux de bords de la gestion sociale, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2011, p 08.

La plupart de ces indicateurs sont des nombres (répartition de l'effectif total pour âge, selon l'ancienneté, selon la qualification, nombre de journées d'absence pour maladie, pour accidents du travail, pour maternité, nombre de journées théoriques travaillées, etc).

Quelques-uns des indicateurs sont des taux ou des pourcentages (rapport entre la masse salariale annuelle et l'effectif mensuel moyen, pourcentage des salariés dont le salaire dépend du rendement, pourcentage de la masse salariale afférent à la formation continue, etc).¹

1.3. Constitution du bilan social

Il Ya deux logiques distinctes :

- **Logique de dialogue social** : les représentants du personnel ne possédaient que rarement les informations sociales. L'état oblige à communiquer un certain nombre d'indicateurs et d'en débattre. Le bilan social est soumis, pour avis, à l'instance représentative du personnel.
- **Logique de gestion des ressources humaines** : le travail de recherche, de mise en forme, de contrôle des informations produites, permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines. Ces informations sont autant d'indicateurs, qui font apparaître les résultants des politiques suivies. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et concourent à décider de nouvelles orientations.

Pour terminer la présentation du bilan social, il nous faut préciser qu'il existe quatre modèles de bilans sociaux, un pour chacun de grands secteurs d'activité défini par le législateur. On en trouve un modèle pour le secteur Industriel et Agricole, un autre propre au secteur du Commerce et des Services, un troisième pour le Bâtiment et les Travaux publics et enfin un dernier pour le secteur des transports².

2. Le tableau de bord social (TBS)

Un tableau de bord est un outil de contrôle de gestion, de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables.

Les TBS regroupe un ensemble d'indicateurs sociaux jugés les plus pertinents touchant à la gestion de personnel, au climat social et à la performance sociale de l'entreprise.

¹ BURLAUD A. et autres, op.cit, p 481.

² TAIEB J.P., op.cit, p 09.

2.1. Les objectifs du tableau de bord social

L'objectif d'un TBS comporte deux volets distincts : un volet pour le constat et un volet pour l'action.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation, ils n'expliquent rien.

Le tableau de bord doit s'en tenir à alerter son utilisateur de l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

2.2. Elaboration des TBS et contenu

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir¹ :

- 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 (augmenter, diminuer, réduire...)
 - Faire suivre l'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x% ;...)
 - La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...)
- La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue :
 - Les indicateurs doivent être fidèles et constants, juste et précis.
 - Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action
 - Agréger l'information et éviter la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants
 - Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation.

¹ FONTAINE-GAVINO K. et ZAMBEAUX A., op.cit, p16.

- La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :
 - Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.
 - Déterminer les destinataires : direction générale, direction des ressources humaines...
 - Choisir une périodicité de production des tableaux de bord et s'y tenir.
 - Diffuser le document à la période prévue.

2.3. Agir grâce aux tableaux de bord

Un tableau de bord social doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées.

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 bord¹ :

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

Les responsables de la gestion des ressources humaines (GRH) utilisent des tableaux de bord dont les indications couvrent les mêmes domaines que ceux du bilan social. Cependant, comme le tableau de bord n'est pas soumis à la réglementation du bilan social, les indicateurs y sont² :

- moins nombreux; ils se limitent à l'essentiel nécessaire pour éclairer les décisions ;
- le plus souvent exprimés par des ratios.

3. Les principaux indicateurs de mesure de la performance sociale

Plusieurs indicateurs servent à mesurer la performance sociale. Sainsaulieu (1987)³ mesure la performance sociale à l'importance des conflits et des crises sociales, au niveau de satisfaction des salariés, au taux de roulement du personnel (turnover), à l'absentéisme et aux retards au travail, au climat social de l'entreprise au fonctionnement des institutions

¹ FONTAINE-GAVINO K. et ZAMBEAUX A., op.cit, p 18

² Alain Burlaud et autres, op.cit, p 481. DCG11

³ DAINE Picard, **les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises**, thèse de doctorat en gestion de projet, université du Québec, 2008, p 17.

représentatives du personnel, au fonctionnement des cercles de qualité et enfin à la participation aux décisions .

Pour KALIKA (1988)¹, les indicateurs réfèrent au climat social dans l'entreprise, à la satisfaction des salariés, à la nature des relations et à l'activité sociale du comité de l'entreprise.

Dans ce qui suit, on présente les indicateurs les plus utilisés dans la mesure de la performance sociale² :

a) Indicateurs de mobilité

- taux d'entrée = nombre d'entrées/nombre de salariés
- taux de sortie = nombre de sortie /nombre de salaires
- Ratio de remplacement = nombre d'arrivées/nombre de départs
- rotation (Turn over)= ((Entrées + sorties)/2) / Effectif

b) Les indicateurs d'intégration

- Taux des départs=Nombre de départs sur l'année /Nombre moyen d'agents
- Taux des départs volontaires = (Nombre de démissions, mutations, détachement sur l'année) / Nombre de départs
- Taux de prorogation de stage =Nombre des prorogations de stage /Total des mises en stage
- Taux d'ancienneté = nombre de salariés ayant moins de x ans d'ancienneté /Effectif

En dessous de 0,1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer (danger de perte d'expérience).

c) Les indicateurs liés au risque professionnel

- Taux de fréquence des accidents du travail = (Nombre d'accidents de travail avec arrêt $\times 10^6$) / Nombre d'heures travaillées

Ce taux exprime le nombre d'accidents pour un millions d'heures travaillées.

- Taux de gravité des accidents du travail = (nombre de jours d'arrêt de travail $\times 1000$) / nombre d'heures travaillées

Ce taux exprime le nombre de jours d'arrêt pour un mille heures travaillées.

¹ DAINE Picard, op.cit, p 17.

² BURLAUD Alain et autres, op.cit, pp. 481-483.

d) Les indicateurs d'absentéisme

- taux d'absentéisme = Heures d'absence pendant une période P / heures théoriques de travail pendant la même période P
- taux d'absentéisme maladie de courte durée = Nombre d'arrêt maladie de moins de 4 jours / Nombre d'arrêts maladie

e) Les indicateurs de la formation professionnelle

- Taux de départ en formation par catégorie = Nombre de salariés par catégorie partis en formation en cours d'année / Effectif de la catégorie hiérarchique
- Taux de participation à la formation = Montant des dépenses consacrées à la formation / Masse salariale
- Taux de départ en formation par métier = Nombre de jours de formation par métier / Nombre de salariés occupant ce métier

f) Indicateurs démographiques

- Âge moyen = Somme des âges / Effectif total
- Ancienneté moyenne = Somme des anciennetés / Effectif total

g) Les indicateurs liés aux rémunérations

- Masse salariale = Charges de personnel / Effectif
- Indice disparité des salaires entre différentes catégories = Somme des salaires des 10% les plus élevés / Somme des salaires des 10% les plus bas
- La part des primes = Prime / Sommes des salaires bruts
- La part des heures supplémentaires = Salaires des heures supplémentaires / Somme des salaires bruts
- Salaire médian de la collectivité = Salaires du nombre salarié tel que n-1 salariés gagnent d'avantage et n-1 gagnent moins¹

II. Les principaux modèles de mesure de la performance :

La performance, comme nous l'avons vu précédemment, n'existe pas en soi mais elle est fonction des grilles et modèles d'analyses partagés par les parties prenantes de l'organisation.

Elle peut donc être décliné à l'infini et en fonction des intérêts de chacun : individuelle, collective, économique, sociale, écologique...Malgré la variété des modalités envisageables

¹ BURLAUD A. et autres, op.cit, p 483.

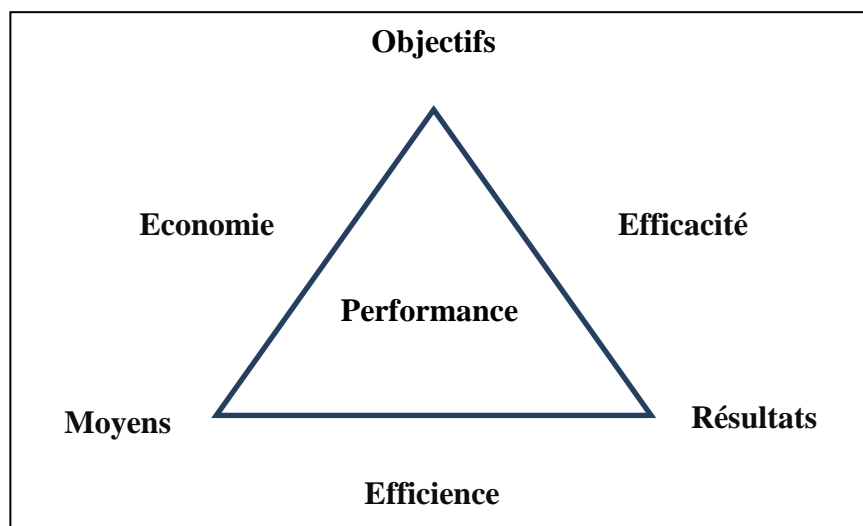
pour appréhender la performance, son absorption par le contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique¹ :

- Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité,
- Le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes,
- Le modèle du Balanced Scorecard.

1. Le modèle « EEE » (modèle de Gilbert)

Toute organisation vise à être performante et s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. La performance peut être représenté par le triptyque Objectifs-Moyen-Résultats. C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'organisation.

Figure N°06 : Le modèle EEE



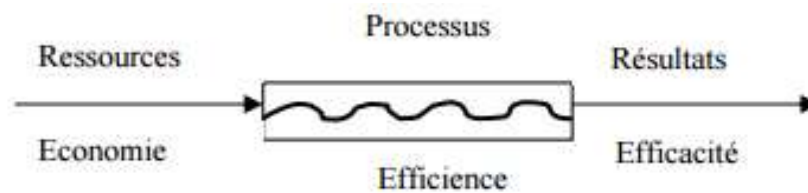
Source : RAGAIGNE A. et TAHAR C., op.cit,p 30.

On parle d'économie pour qualifier la relation entre les objectifs, et les moyens, d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats.

Cependant, Bouquin (2004)² propose une schématisation de la problématique de la performance de la manière suivante :

¹ M. Guenoun, op.cit, p191. These de doctorat.

² BOUQUIN Henri (2008), le contrôle de gestion, presse universitaire de France, 8^e édition, Paris, p 76.

Figure N°07 : La problématique de la performance

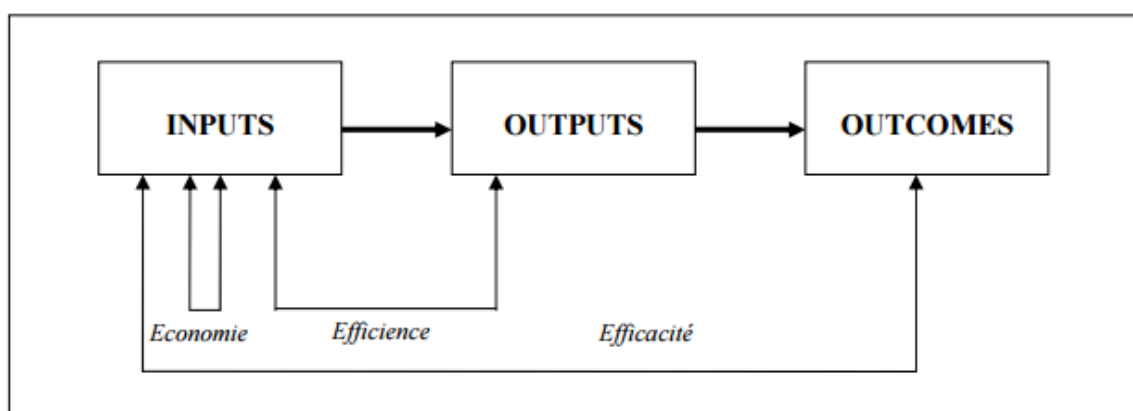
Source : BOUQUIN H., op.cit, p 67.

Selon cet auteur mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficience et efficacité.

2. Le modèle inputs-outputs-Outcomes

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre outputs (produits, livrables) et outcomes (impact, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats ».

Les outcomes sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action tandis que les outputs désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type outcome. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité¹.

Figure N°08 : Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes

Source : GUENOUN Marcel, op.cit, p 194.

¹ GUENOUN .M, op.cit, p 193.

Ce modèle rend explicites les dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE.

Les deux modèles précédents, autorisent en principe de recenser quatre grandes dimensions théoriques de l'efficacité ou performance : la dimension économique, sociale, systémique et politique.

On s'intéresse à la dimension sociale qui relève de la structure des relations entre les individus et les groupes. Il ne s'agit donc pas d'observer les individus ou les groupes mais bien la structure sociale que constitue l'organisation. Un indice de l'équilibre d'une structure est sa cohérence, sa cohésion laquelle se définit comme un coefficient d'unité, de continuité et de solidité des relations qui forme la structure. La dimension sociale de l'efficacité pourrait alors être défini comme étant la cohésion sociale¹.

Le postulat de cette dimension est que l'atteinte des objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers².

3. Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard BSC)

Le tableau de bord prospectif est l'un des outils de contrôle de gestion comme on a déjà vu dans le premier chapitre et le troisième modèle d'analyse et de mesure de la performance.

Actuellement, la BSC constitue, en effet, l'outil de contrôle de gestion incontournable en termes de pilotage et de mesure de la performance globale de l'entreprise.

Il s'agit d'un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques à chacune de ces quatre dimensions et qui permet ensuite de mesurer l'atteinte de ces objectifs et donc la performance globale de l'entreprise.

De nombreuses recherches récentes ont montré que le BSC est appropriée pour intégrer des dimensions qualitatives telles que les dimensions sociales dans le système de gestion principal des entreprises. En effet, une fois que les dirigeants ont formulé une stratégie incluant des

¹ MORIN E.M et autres, **L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures**, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1994, p 261.

² GAUZENTE Claire, **mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateur objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°2, juin 2000, p147.

préoccupations sociales, cet outil semble approprié pour construire le support nécessaire à la prise en compte des aspects sociaux dans l'entreprise¹.

Les principales raisons pour lesquelles le BSC semble un outil propice à l'intégration des préoccupations sociales dans le système de contrôle de gestion de l'entreprise sont :

1. Il s'agit d'un outil qui part de la stratégie et qui la traduit via des objectifs, des indicateurs et des mesures de performance spécifiques. Il permet de faire le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Cette caractéristique permet de s'assurer que les préoccupations sociales font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.
2. Le BSC est un outil de contrôle de gestion ouvert et adaptable. Il permet donc aisément l'intégration des dimensions sociales aux dimensions traditionnelles de la performance de l'entreprise.
3. D'une part, cet outil est basé à la fois sur des aspects qualitatifs et sur des aspects non financiers, D'autre part, il fait explicitement le lien entre le court terme (vision économique) et le long terme (performance globale).
4. Finalement, ce dispositif de contrôle de gestion est souvent considéré comme l'outil de référence en termes de pilotage et de contrôle de la performance de l'entreprise.

¹ CRUTZEN N. et CAILLIE D., **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants**, édition A.A.E.L.S.H.U.P, n° 297, 2010, p 19.

Conclusion

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que la performance est un concept ambigu et très complexe qui varie selon le contexte où il s'utilise mais reste toujours très important.

Nous avons vu la notion de la performance sociale, qui se traduit généralement par la performance humaine et le niveau d'adhésion et satisfaction des salariés. Quelle que soit le type d'organisation la performance sociale a de plus en plus d'importance pour le bon fonctionnement de la structure.

La dimension humaine représente une garantie pour la performance future d'une entreprise. C'est à dire que la qualification et les compétences du personnel, la motivation du personnel permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.

Ainsi, la mesure de celle-ci est une question d'actualité pour toute équipe dirigeante dans une entreprise. En effet, toute entreprise soucieuse de son évolution et de son développement doit en permanence se poser des questions sur l'évaluation de cette performance.

Pour cela, le contrôle de gestion a commencé à avoir une dimension sociale, en introduisant la motivation des acteurs pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il éprouve le besoin de construire un outil qui répondre le mieux aux besoins d'un pilotage rapide, c'est le tableau de bord.

Chapitre 03 :
Evaluation de la
performance sociale de
NAFTAL

Introduction

Dans ce chapitre, nous avons essayé à travers notre étude, basée sur le stage effectué au sein de l'entreprise NAFTAL branche carburants, importante par sa taille, ses différents métiers, la multiplicité et la complexité de son organisation, de faire ressortir le déroulement et l'exercice du contrôle de gestion au niveau de la direction ressources humaines, en mettant l'accent sur l'ensemble des pratiques du contrôle de gestion, en tant qu'outil d'aide à la prise de décision et de pilotage de la performance sociale.

Pour ce faire, nous avons procédé d'abord à la présentation de l'organisme d'accueil à travers son historique, son organisation, ses missions, ses différents métiers de base, et la présentation du département contrôle de gestion ou nous avons passés notre stage de fin d'étude, chose qui fera l'objet de la première section de ce chapitre.

Dans la deuxième section nous avons intéressé à l'analyse de l'existant et à l'évaluation de la performance sociale de NAFTAL, et enfin, nous avons présenté dans la troisième section une synthèse qui viendra achever ce chapitre, en mettant en évidence des critiques et des constations toute en essayant d'apporter des recommandations afin d'améliorer la performance sociale de la branche.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

A travers cette première section, on va présenter l'entreprise NAFTAL, en évoquant les points suivantes : son historique, son métier, ses activités ainsi que son organisation.

I. La direction générale NAFTAL

Avant de présenter l'organisme d'accueil, Commençant par un petit aperçu de l'entreprise mère, qui est la direction générale.

1. Historique de NAFTAL

L'entreprise ERDP, issue de SONATRACH, est créée par le décret N° 80/101, le 06 Avril 1981, entreprise socialiste à caractère économique. Elle est entrée en activité le 1er Janvier 1982, chargée de l'industrie de raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers. Le 5 Février 1983, par le décret N°83/112 l'ERDP est renommée NAFTAL.

Durant l'année 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, conformément au décret N° 87/189 du 25 Aout, la raison social de la société change suite à la séparation de ces deux activités, Naftal est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 18 Avril 1998, marque la transformation de Naftal en société par action SPA au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100 % du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH).

Le 29 Juillet 2002, Naftal a augmenté son capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA, conformément à la résolution de l'AGEX.

2. Missions de NAFTAL

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

Elle distribue et commercialise les carburants terre, aviation et marine, les GPL, les lubrifiants, les bitumes, les pneumatique et les produits spécieux.

Pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble de territoire national, Naftal utilisent plusieurs mode de transport comme le cabotage et les pipes pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries, le rail pour le ravitaillement et la route pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

3. Organisation de NAFTAL :

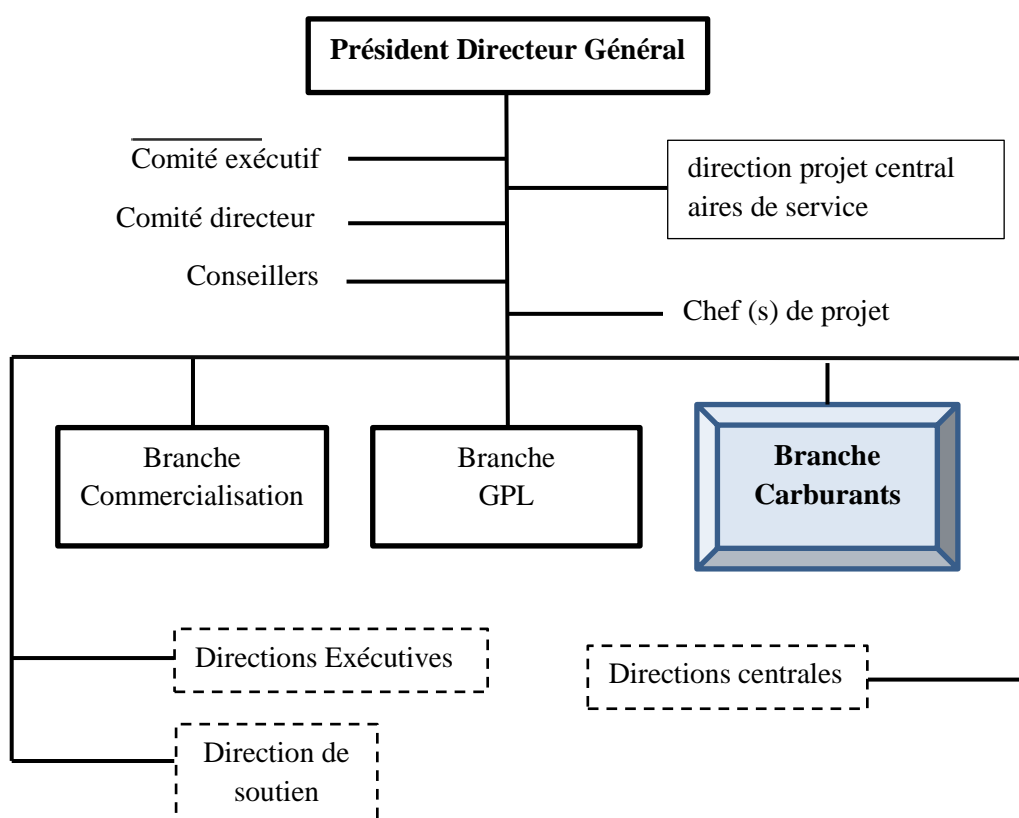
Comme toute entreprise NAFTAL possède sa propre organisation, elle est organisée :

- Par ligne produit, centrée sur les métiers de base ;
- Structure opérationnelles décentralisées ;
- Coordination et cohérence d'ensemble assurées par les structures centrales (siège direction générale).

NAFTAL opère avec trois (03) branches d'activités opérationnelles (**Figure 1.1**) :

Branche carburants ; La branche GPL et La branche commercialisation.

Figure N°01 : organigramme de NAFTAL



Source : Elaboré sur la base des documents internes de l'entreprise

II. La branche carburants de NAFTAL

NAFTAL dans sa branche carburants en sa qualité d'entreprise socialement responsable et leader dans la commercialisation et la distribution des produits pétroliers sur le marché nationale, dispose d'une politique en totale harmonie avec celle du groupe SONATRACH.

1. Présentation de la branche

La branche carburants est l'une des trois branches de NAFTAL, son siège social est à l'Aéroport Houari Boumédiène, bp 70, Dar el beida, Alger, Algérie.

Elle est chargée des activités :

- Aviation et Marine : approvisionnement, stockage, ravitaillement et commercialisation des produits Aviation et Marine.
- carburants Terre : approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburants terre.

L'activité carburants est certifiée par l'OAHAS 18001 et ISO 14001 version 2004 ensuite par ISO 9001 version 2008, à travers cette certifications et dans le cadre de l'amélioration continue, les activités aviation et marine assureront des prestations de meilleure qualités en vue d'accroître encore plus la satisfaction de ses clients.

2. Missions principales de la branche carburants :

Ces missions se présentent comme suit :

2.1. Les missions des directions opérationnelles de la branche dans ses activités Aviation et Marine :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport des carburants Aviation et Marine, sur les aéroports et ports où la BC/AVM est présente.
- Assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client.
- Assurer la maintenance des installations fixes et des moyens de distribution.
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.

2.2. Les missions des directions opérationnelles de la branche dans ses activités carburants terre (CBRT) :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison des carburants terre au niveau des dépôts primaires et secondaires.
- Assurer la préservation de la conformité du produit dès son approvisionnement jusqu'à sa livraison ou son ravitaillement, conformément aux exigences des parties intéressées.
- Assurer la maintenance des installations de stockages et des moyens de distribution.

Assurer une qualité de services répondant aux attentes de la branche commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.

3. Responsabilités, engagements et objectifs de la branche

La satisfaction des clients, la préservation de la santé et la sécurité au travail de personnel, la préservation de l'environnement, la reconnaissance de la compétence de laboratoires et la contribution au développement durable par un comportement responsable, constituent les fondements de la politique de la branche carburants.

3.1. Responsabilités :

Chaque agent de la branche carburants connaît ses tâches par le biais de sa fiche descriptive de poste et il est responsable à tout moment de la réalisation de ses tâches et de respect des règles HSE. Cette fiche définit ce qui suit :

- L'intitulé du poste ;
- Le responsable hiérarchique ;
- Les missions principales du poste ;
- Les tâches principales du poste y compris celles liées au volet HSE, implication et participation du personnel ;
- Les compétences clés du poste ;
- Les exigences d'accès aux postes ;

Les responsabilités par rapport aux différentes dispositions établies pour le management de la qualité, santé, sécurité et environnement sont définies et détaillées dans les différentes procédures, processus, modes opératoires et instructions de travail.

3.2. Les engagements de la branche

La branche s'engage à mettre en place un système intégré, fondé sur l'implication du personnel et l'amélioration continue donc à mettre à disposition les moyens humaines, financiers, organisationnels et matériels permettant de :

- Se conformer aux exigences réglementaires et autres applicables ;
- Garantir la conformité des installations et des produits commercialisés ;
- Améliorer les conditions de travail et de sécurité du personnel ;
- Prévenir les pollutions environnementales potentielles, susceptibles d'être générées par les installations ;
- Être à l'écoute et satisfaire les besoins et attentes des parties prenantes ;
- Répondre aux exigences des clients en matière de qualité, confidentialité et de respect des délais de réalisation des analyses ;
- Améliorer en continu l'efficacité de système de management intégré ;
- Promouvoir la communication en interne et à la demande des parties intéressées en externe ;
- Promouvoir cette politique, s'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.

3.3. Les objectifs de la branche

Elle a plusieurs objectifs, qui sont cités comme Suit :

➤ Qualité :

- Réaliser des analyses de produits avec des résultats fiables et dans les délais ;
- Livrer des produits AVM et Carburants Terre conformes ;
- Augmenter les volumes des ventes des carburants Aviation et Marine ;
- Traiter les réclamations clients dans un délai appréciable ;

- Améliorer la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences ;
 - Optimiser les coûts de maintenance.
- **Sécurité :**
- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transport des carburants ;
 - Lever les non-conformités réglementaires planifiées liées à l'activité HSE ;
 - Réduire le nombre d'accidents de travail.
- **Environnement :**
- Réduire le nombre d'accidents d'exploitation ;
 - Réduire le nombre de enquêtes des parties intéressées sur la pollution du sol et de sous-sol ;
 - Valoriser les déchets spéciaux dangereux pris en charges contractuellement.
- **RSE :**
- Améliore les performances des processus en matière d'atteinte des objectifs de réalisations et de la responsabilité sociétale ;
 - Améliorer la satisfaction des travailleurs en matière de communication interne et améliorer la communication externe avec les parties prenantes.

4. Organisation de la branche carburants

La branche carburants est organisée comme suit (**Annexe N°01**) :

- Des structures fonctionnelles :
 - Direction finances et comptabilité ;
 - Direction ressources humaines ;
 - Direction HSE...
- La division Aviation Marine
 - Direction Marine
 - Direction Aviation
 - Direction commercialisation

- La division GIS Carburants
 - Direction exploitation
 - Direction technique et maintenance
 - Direction canalisation
 - Direction transport

III. Présentation de la Direction Ressources Humaine (DRH)

Cette Direction est d'une importance colossale puisqu'elle a la responsabilité de sélectionner, former et constituer le personnel de l'entreprise.

1. Les missions de la DRH

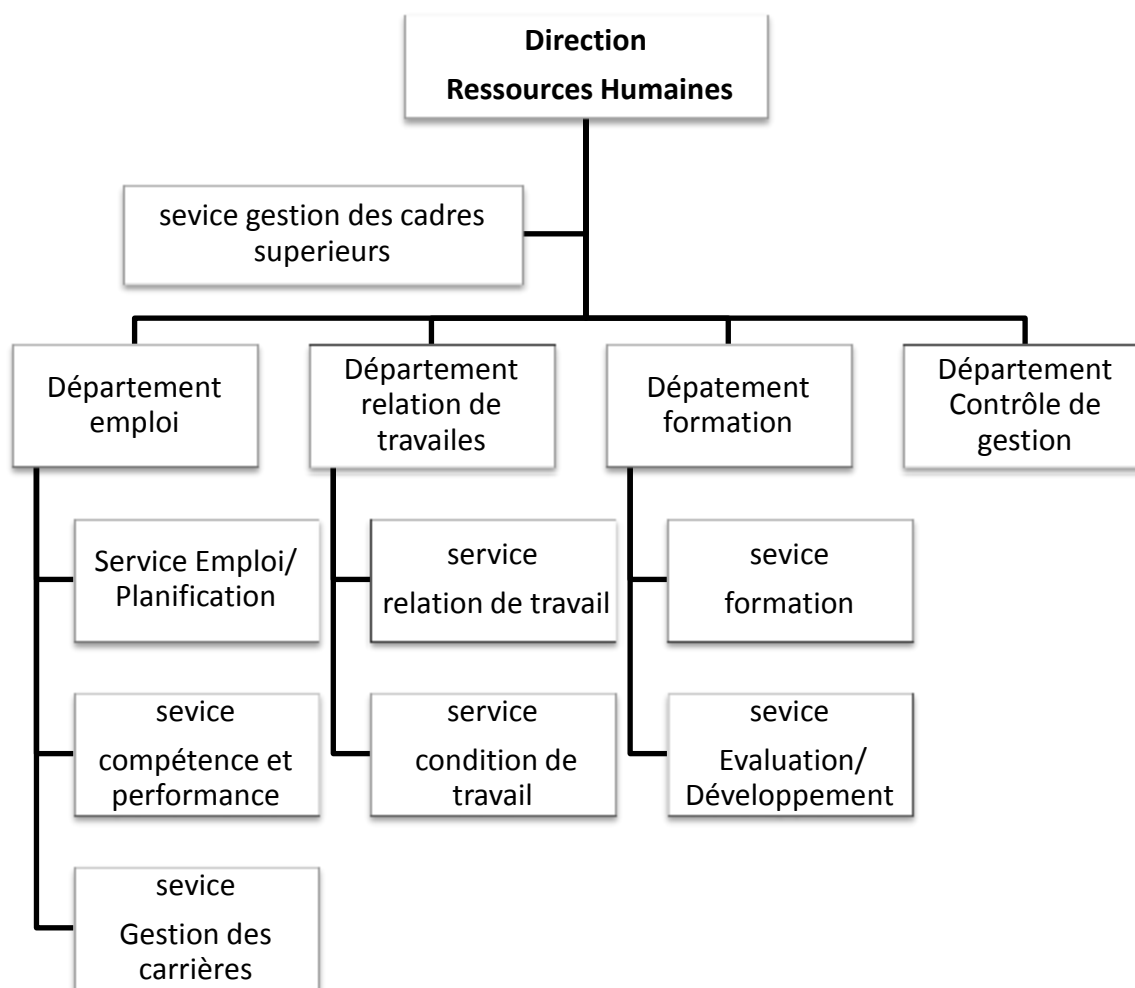
La DRH est chargé des missions suivantes :

- Mettre en œuvre les orientations émanant de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines ;
- Planifier le développement des carrières de l'ensemble du personnel de la branche ;
- Veiller à la stricte application des procédures, textes législatifs et réglementaires régissant les relations de travail ;
- Elaborer le programme de formation en relation avec les objectifs de la branche ;
- Prendre en charge les conflits nés dans le cadre des relations de travail entre l'entreprise et les travailleurs.

2. L'organisation de la DRH

Pour que la direction ressources humaines arrive à réaliser ces missions, elle s'organise en quatre (04) départements, chaque département est constitué de plusieurs services comme le montre l'organigramme ci-dessous :

Figure N°02 : Organigramme actuelle de la direction ressources humaines



Source : documents internes de l'entreprise

2.1. Le département Emploi

Il a comme finalité de prendre en charge l'activité emplois au niveau de la branche carburants, il se compose de trois services :

- **Service Emploi et Planification :** Ce service est chargé des missions principales suivantes :
 - Participer à la mise en œuvre de la politique d'emplois de la branche carburants ;
 - Participer à l'élaboration des plans et budgets prévisionnels de l'emploi et des effectifs à court et moyen terme ;
 - Elaborer et s'assurer du suivi des situations d'effectifs de la branche ;
 - Elaborer les bilans périodiques en matière de l'emploi ;

- Etudier les bilans de l'emploi des effectifs et proposer des améliorations ;
- Elaborer les rapports d'activité périodiques de sa structure ;
- Respecter les exigences légales et autres applicables ainsi que les consignes HSE liées aux risques de l'activité ;
- Réagir devant toute situation d'urgence conformément aux consignes sécurité incendie et les plans d'urgence.

➤ **Service compétence et performance :**

C'est un service né dans le cadre de la certification. Il a pour tâches de mettre en pratique des méthodes regroupant plusieurs critères et paramètres qui servent à apprécier et évaluer les postulants et les personnes recrutées.

Il est chargé des missions principales suivantes :

- Participer à l'élaboration de la campagne d'évaluation des compétences et performances ;
- Détecter et analyser les écarts en compétences pour l'ensemble du personnel permanent occupant des postes impactant la qualité produits ;
- Proposer des actions en matière de formation, de recrutement ou de mobilité à l'issue des écarts de compétences ;
- Réaliser les travaux relatifs à la validation des acquis de l'expérience professionnelle ;
- Participer à la mise à jour des référentiels de compétences des postes de travail ;
- Suivre et mettre à jour la liste des personnels impactant la qualité produit ;
- Suivre les dossiers individuels des compétences du personnel impactant la qualité produits (fiches d'évaluation des compétences et performances, fiches d'identification des compétences individuelles, attestation de qualification professionnelle,...)
- Participer à l'élaboration du bilan des compétences et performances.
- Participer à l'élaboration des rapports d'activité périodiques de sa structure.

- **Service gestion des carrières** : il est chargé des missions principales suivantes :
- Assurer la conception et la mise e œuvre d'un plan de carrière pour l'ensemble des effectifs de la branche ;
 - Etablir les décisions pour le personnel d'encadrement ;
 - Veiller à l'adéquation entre les besoins en compétences et les ressources de la branche ;
 - Recenser les besoins prévisionnels des effectifs en matière de requis de postes de travail ;
 - Prendre connaissance des plans prévisionnels des effectifs et de l'emploi (compétence) ;
 - Participer à l'élaboration des bilans de l'emploi et des effectifs ;
 - Formuler les décisions de mouvement du personnel pour les postes organiques de la branche ;
 - Etablir les décisions pour le personnel d'encadrement (promotion, sanctions...) ;
 - Elaborer les rapports d'activité périodiques de la structure.

2.2. Le département contrôle de gestion

Composé d'un chef département contrôle de gestion et des chargés de mission, il est chargé des missions principales suivantes :

- Elaborer le planning de contrôle de gestion des différentes structures relevant de la branche carburants et veiller à sa mise e œuvre ;
- Effectuer des visites de contrôle de gestion au niveau des structures relevant de la branche
- Relever et dresser les écarts constaté en matière de gestion ;
- Contrôler les mouvements des effectifs (mutation, recrutement, réintégration...)
- Prendre en charge la mise en paie des temporaires ;
- Participer à 'élaboration des notes de services et instruction de gestion ;

- Examiner les dossiers de changements de situation administratives du personnel relevant de la branche carburants et les communiquer au CTI à l'issue de leur validation ;
- Elaborer les rapports d'activité périodiques de la structure.

Le contrôleur de gestion est en charge de collecter, analyser et synthétiser les informations et les données sociales qui permettront à la branche carburant d'optimiser la politique des ressources humaines.

Il a comme activités :

- Collecte et analyse de données sociales
 - Recueillir, analyser et synthétiser les informations et les données sociales quantitatives.
 - Contrôler la cohérence et la fiabilité des données sociales.
- Enquêtes et études statistiques
 - Réponde aux demandes ponctuelles d'informations.
 - Réaliser des études spécifiques (la situation des effectifs, absentéisme, tenues des livres et registres légaux...).
- Conseil RH
 - Alerter les ressources humaines sur les dérives possibles (exemple : augmentation de l'absentéisme, dégradation du climat social...), et mettre en place des indicateurs spécifiques.
 - Proposer des plans d'action en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Section 02 : Analyse de l'existant

Dans cette section nous avons essayé de présenter toutes les informations que nous avons pu collecter au cours de notre séjour au sein de la direction ressources humaines de la branche carburants NAFTAL.

Dans le cadre de notre recherche les sources utilisées dans notre étude est le rapport annuel du contrôle de gestion, les tableaux de bord et les bilans annuels qui sont caractérisés par les données prévenants des ressources humaines et que nous avons présenté dans ce qui suit pour pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses présentées dans la partie théorique.

Pour évaluer la performance des ressources humaines, nous avons d'abord présenté l'existant au sein de l'entreprise, puis une analyse du traitement du volet pilotage de la performance sociale par l'entreprise, et enfin notre propre évaluation de la performance RH est exposée.

I. Présentation de ressources humaines de la branche carburants

Dont ce qui suit, on va exposer les éléments suivants : l'effectif de la branche et l'évolution de la masse salariale.

1. Présentation de l'effectif de la branche

Dans ce cadre, nous avons présenté l'effectif de NAFTAL selon plusieurs critères :

1.1. Selon le sexe et l'âge

D'après les informations collectées au niveau de la direction ressources humaines, l'effectif total de la branche carburants au 31/12/2016 est de 7338 agents, présenté comme suit :

Tableau N° 01: Répartition de l'effectif selon le sexe et l'âge

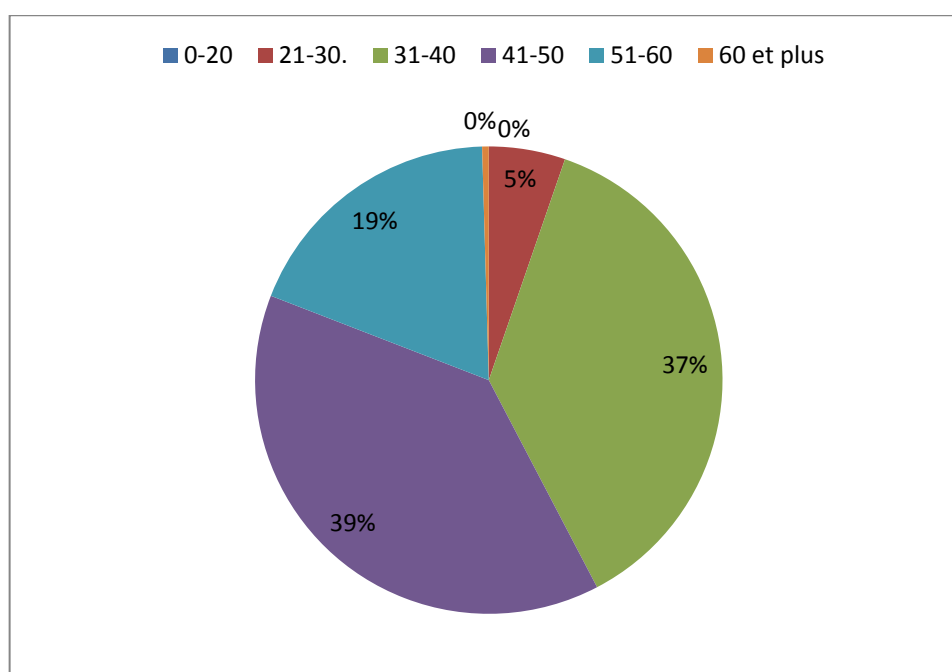
Tranche d'âge	[0-20]	[21-30]	[31-40]	[41-50]	[51-60]	60 et plus	Total
Le nombre	0	225	1728	1896	921	22	4792
dont féminin	0	64	296	210	99	3	672
Total	0	289	2024	2106	1020	25	5464

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du bilan annuel 2016 de l'effectif permanent

Selon le tableau ci-dessus, on remarque que l'effectif féminin représente que 12% de l'effectif total permanent. Cela s'explique par les aspirations féminines qui s'orientent beaucoup plus vers la recherche d'une position sociale stable concrétisé par la fondation d'une famille que vers le goût de travailler.

0,46% de l'effectif permanent ont 60 ans et plus (25 agents), ils représentent un acte d'urgent en vue du remplacement soit par des préparatifs de la ressources humaines, soit par le recrutement.

Figure N°03 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge pour l'année 2016



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide de l'Excel sur la base du bilan annuel 2016 de l'effectif permanent.

On remarque que, 39% de l'effectif de la branche en 2016 ont l'âge entre 41 et 50 ans, et 37% entre 31 et 40 ans, ça exprime que la majorité de l'effectif sont jeunes.

L'âge moyen de l'effectif de la branche carburants est de $\bar{X} = 40$ ans.

1.2. Selon la catégorie socioprofessionnelle

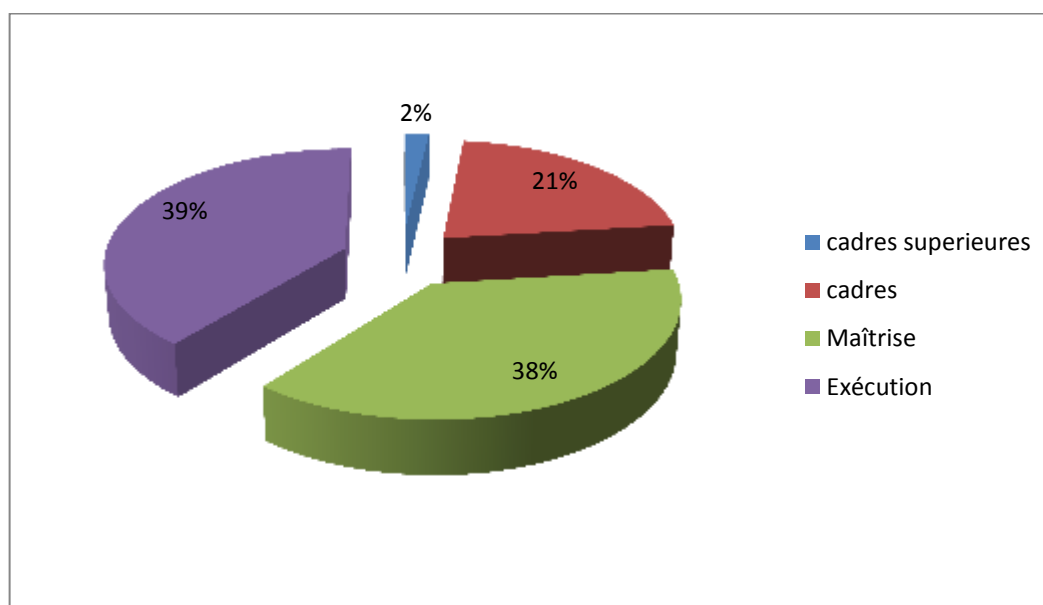
L'effectif total de NAFTAL se répartit en quatre catégories socioprofessionnelles présentées comme suit :

Tableau N° 02: Effectif par catégorie socioprofessionnelle en 2016

CSP	Cadres supérieures	Cadres	Maitrise	Exécutant	Total
Effectif	136	1556	2771	2875	7338

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents internes de l'entreprise

Figure N°04 : Effectifs par catégorie socio-professionnelle



Source : Elaboré par nous-même à l'aide de l'Excel sur la base des documents interne de l'entreprise

L'effectif total est composé de 23 % de cadres (supérieures, moyens), 38% d'agents de maîtrise et 39% d'agents d'exécution.

Donc la grande partie de l'effectif est composé d'agents d'exécution et de maîtrise.

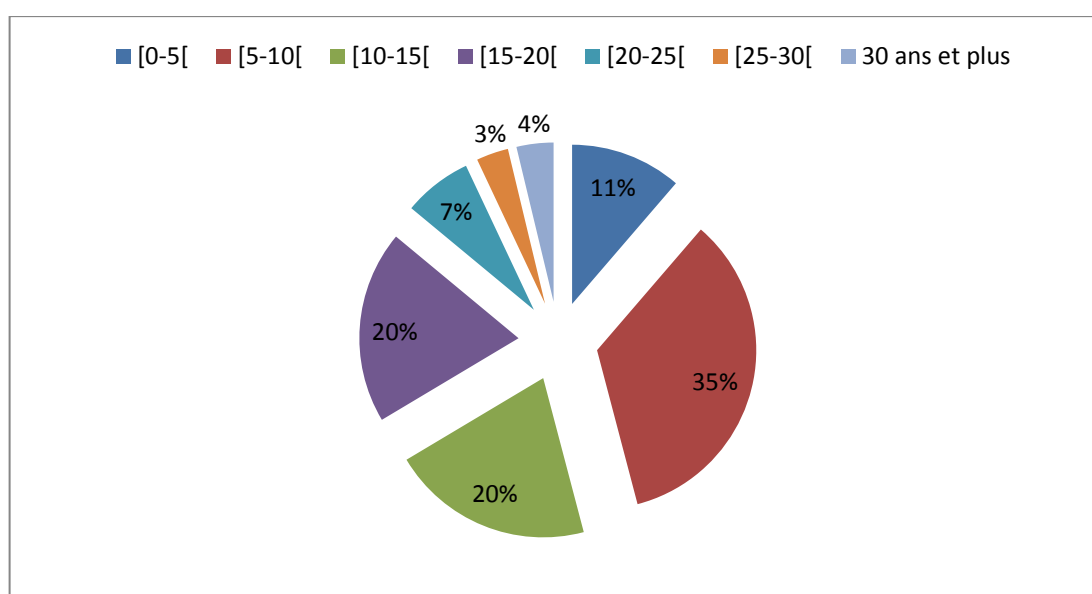
1.3.Selon l'ancienneté

Tableau N°03 : la répartition de l'effectif de la branche carburants par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
[0-5[618	11%
[5-10[1890	35%
[10-15[1122	20%
[15-20[1070	20%
[20-25[381	7%
[25-30[178	3%
30 ans et plus	205	4%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure N° 05: présentation de l'effectif selon l'ancienneté



Source : Elaboré par nous-même à l'aide de l'Excel sur la base des documents interne de l'entreprise

35% de l'effectif ont entre 1 à 5 ans d'ancienneté, c'est le pourcentage major, il est issu de la politique de recrutement de l'entreprise durant les trois dernières années.

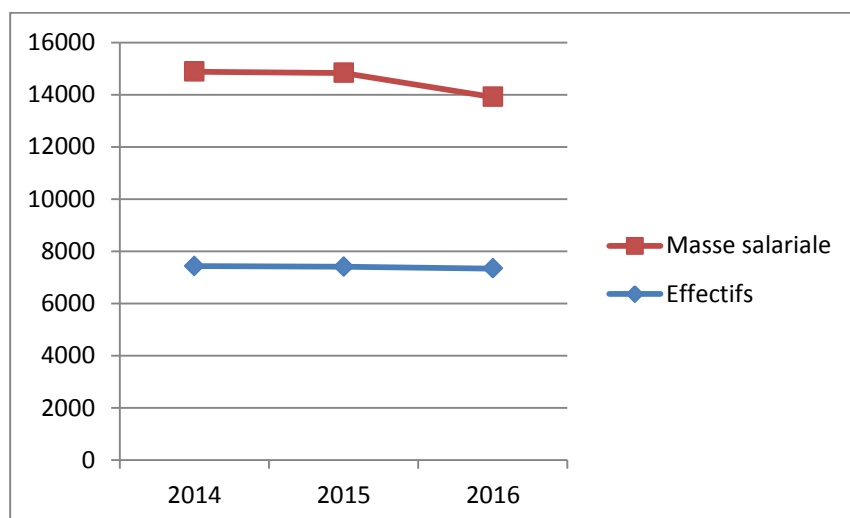
2. Evolution de la masse salariale et de l'effectif

**Tableau N°04 : Evolution de la masse salariale et l'effectif de la branche carburants
années 2014-2016**

Année	Effectifs	Masse salariale (10 ⁶ DA)
2014	7434	7 449, 045
2015	7410	7 424, 996
2016	7338	6 577, 757

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

**Figure N° 06: Evolution de la masse salariale et l'effectif de la branche carburants
années 2014-2016**



Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessus indique un accroissement de la masse salariale accompagné d'un accroissement de l'effectif de 2014 à 2015, et une diminution pour les deux en 2016.

L'évolution de la masse salariale d'une année à l'autre permet de apprécier les conséquences financières des politiques sociales de l'entreprise. Ce traitement ne peut pas se faire par manque d'information sur les charges sociales.

On pourrait donc penser que l'évolution de la masse salariale est due à l'évolution des effectifs.

II. Evaluation de la performance sociale de la branche carburants

D'abord, nous avons fait une analyse du traitement du volet pilotage de la performance sociale par l'entreprise, ensuite notre propre évaluation de la performance RH est exposée.

1. Suivi des RH par l'entreprise

Consciente de l'importance et de l'enjeu du facteur humain dans le développement de l'entreprise, NAFTAL accompagne ses salariés tout au long de leur carrière professionnelle, par la traduction de la stratégie en plan opérationnel, par l'intégration de tous les volets de politique RH.

Elle a identifié une politique de ressources humaines déclinée en actions telles que :

- La mise en place de procédure de gestion des ressources humaine ;
- La mise en place d'une politique de formation occupant une place dans la stratégie de l'entreprise, car on ne peut pas parler d'évolution sans mettre en place un accompagnement favorable pour le développement des compétences.

Chaque trois (03) ans, l'entreprise évalue les compétences et performances de ses ressources humaines, ensuite, en cas de nécessité (anomalies dans les compétences), elle programme des formations dans le but d'accomplissement et d'amélioration continue.

2. Evaluation de la performance de RH

Pour ce faire, nous avons analysé quelques critères qui sont les suivants :

2.1. La mobilisation des employés

Pour analyser la mobilisation des employés, on prend comme indicateur : le turn-over et le redéploiement des employés

a. Le turn-over

Le turn-over en anglais ou la rotation des employés en française décrit le rythme de renouvellement des effectifs de l'entreprise.

Le turn-over se calcule par la formule suivante :

$$\text{Turn-over} = ((\text{arrivées} + \text{départs})/2) / (\text{effectif total})$$

b. Le redéploiement

Le redéploiement sera déterminé de la formule suivante :

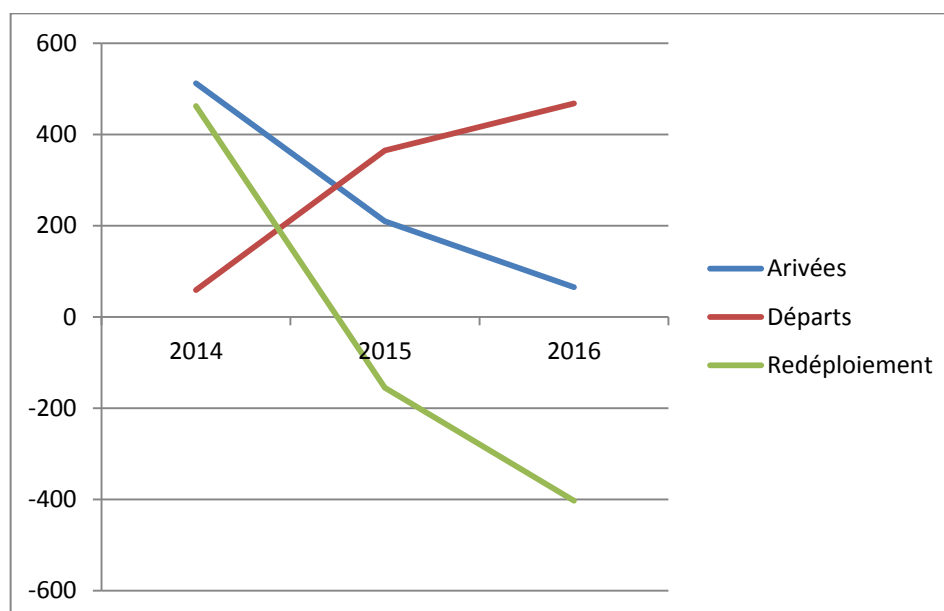
$$\text{Redéploiement} = \text{arrivées} - \text{départs}$$

Tableau N°05 : Mouvement des effectifs et le turn-over

Année	2014	2015	2016
Arrivées	521	210	65
Départs	59	365	468
Effectif total	7434	7410	7338
Turn-over	3,9%	3,8%	3,6%
Redéploiement	462	-155	-403

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure N° 07: Les arrivées, les départs et le redéploiement des employés



Source : Elaboré par nous-même à l'aide de l'Excel sur la base des documents interne de l'entreprise

En 2016 NAFTAL a enregistré une augmentation des départs, due des retraites anticipés, et un taux bas de turn-over, soit 3,6 %, ceci se justifie, si on se réfère au redéploiement des

employés (-403) par le nombre important de départs qui est de 468, et non par le nombre de nouveaux recrues qui devenus médiocre (65).

Par rapport aux exercices (2014-2016) le turn-over reste maintenu entre 3.6% et 3,9%, ce que signifie que NAFTAL a su fidéliser ses collaborateurs.

2.2. Le moral des employés /Evaluation du climat social

Pour interpréter ce critère on a pris comme indicateurs : le taux d'absentéisme et le taux de départs et le taux de recrutement.

a. Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est calculé comme suit :

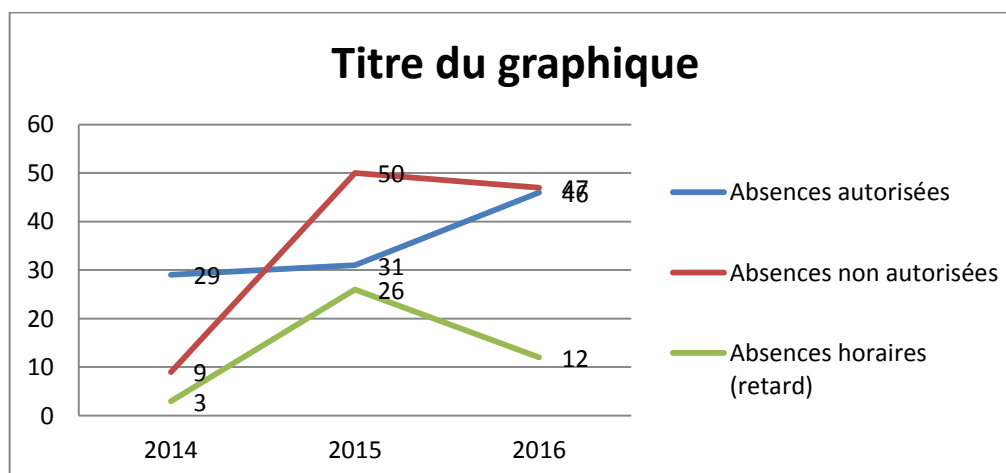
Nombre de jours d'absence/ (nombres de jours théoriques de travail × effectif)

Tableau N° 06: le nombre des absences annuelles du personnel en jours

Année	2014	2015	2016
Absences autorisées	29	31	46
Absences irrégulières	9	50	47
Absences horaires (retard)	3	26	12
Total	41	107	105

Source : Elaboré par nous-même sur la base des TB (absentéisme) annuels

Figure N° 08: Comparaison entre les différents types d'absences



Source : Elaboré par nous-même à l'aide de l'Excel sur la base des TB (absentéisme) annuels

A partir de ce graphe, on remarque que les absences les plus élevés sont les absences non autorisées sur la période des deux ans (2015-2016) ce qui peut s'expliquer par l'insatisfaction du personnel.

Tableau N° 07: Le taux d'absentéisme

Année	2014	2015	2016
Taux d'absentéisme	0,23%	0.22%	0.32%

Source : Elaboré par nous-même sur des documents internes de l'entreprise

Le taux d'absentéisme enregistré durant l'année 2016 est de 0.32% réparti en absences irrégulières, autorisées et retards

Ce qu'on peut remarquer dans le tableau ci-dessus c'est que le taux d'absentéisme de tous les trois ans (2015-2017) est un taux faible, car l'entreprise est très stricte avec leur personnel concernant les absences (chaque absence non autorisée = prélèvement sur salaire, et chaque deux absences non autorisées, des mises en demeure sont adressées aux absents conformément à la réglementation en vigueur).

b. Taux de départs

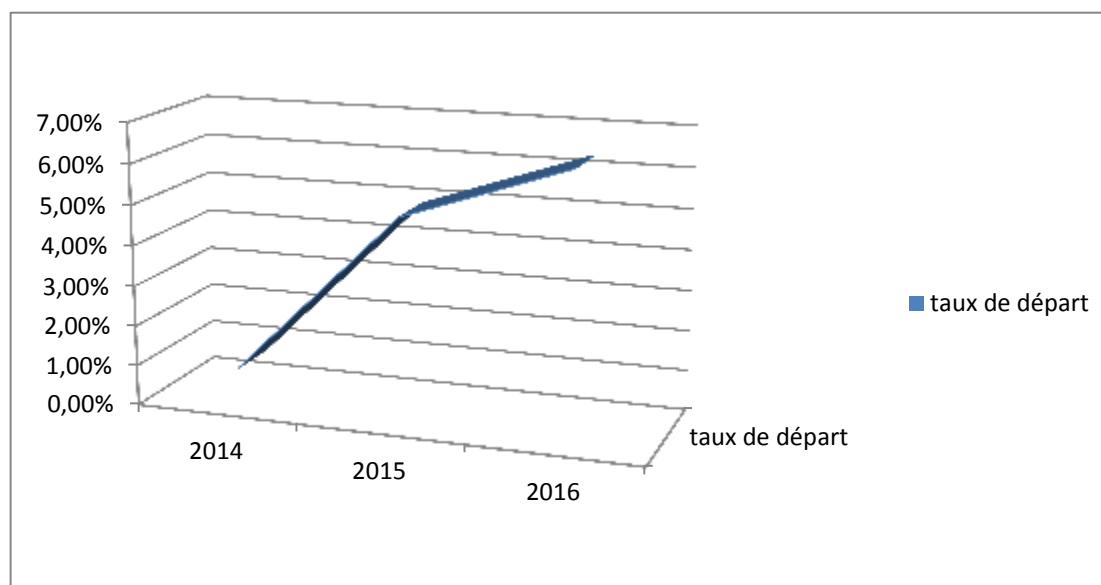
Le taux de départs peut nous renseigner sur le moral des employés, un taux faible signifie que les employés sont en quelque sorte satisfaits.

Taux de départ = nombre de départs / nombre total d'employés

Tableau N° 08: l'évolution des départs à NAFTAL

Années	2014	2015	2016
Total employés	7434	7410	7338
Total des départs	59	365	468
Taux de départs	0,79%	4,93%	6,38%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents internes de l'entreprise.

Figure N°09 : l'évolution de taux de départ

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

L'évolution des départs est passée de 59 en 2014 à 365 départs en 2015, puis augmente à 468 départs en 2016, dont les taux correspondent à 0,79%, 4,93% et 6,38% respectivement.

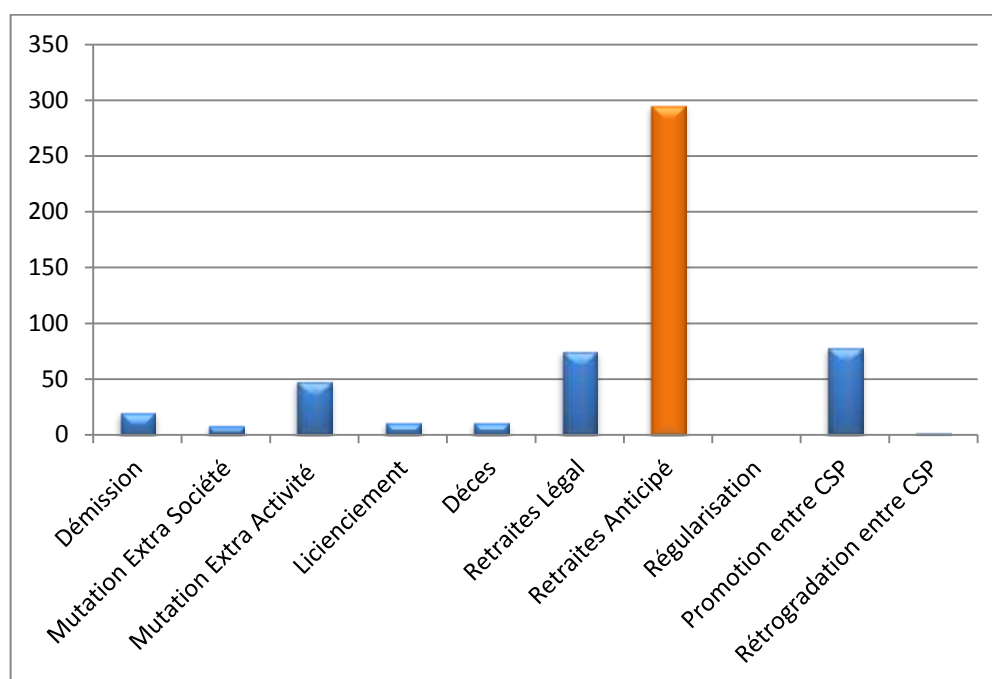
Le départ durant l'année 2016 répartis par motif comme suit :

Tableau N°09 : Départs par motifs pour 2016

Motif	nombre	pourcentage
Démission	20	4%
Mutation Extra Société	8	1%
Mutation Extra Activité	48	9%
Licenciement	11	2%
Décès	11	2%
Retraites Légal	75	14%
Retraites Anticipé	295	54%
Régularisation	0	0%
Promotion entre CSP	78	14%
Rétrogradation entre CSP	2	0%

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure N°10 : départs par motifs pour 2016



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

On peut remarquer donc, que l'augmentation des départs est due au nombre important des retraites anticipées qui représentent 54% de total des départs de l'année 2016.

c. Le taux de recrutement au niveau de la branche carburants

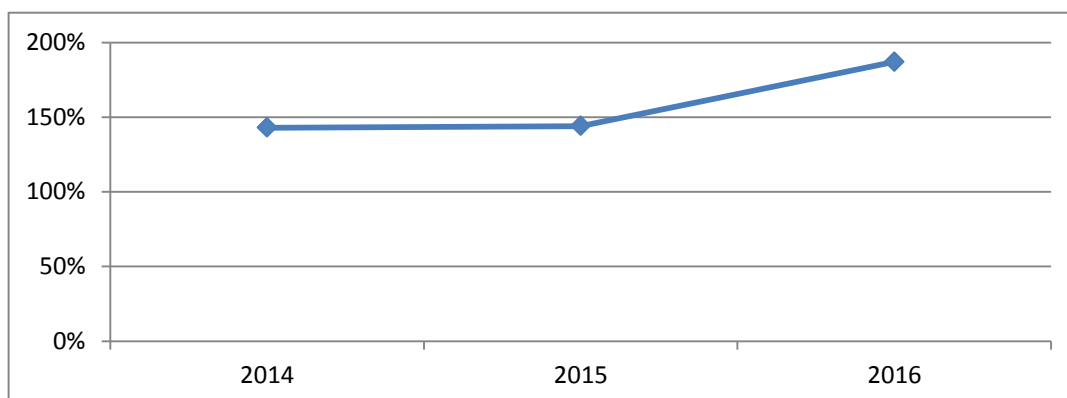
Taux de recrutement¹ = Total d'effectif recruté / total des prévisions de recrutement

Tableau N° 10 : Taux de recrutement au niveau de la branche carburants

Année	2014	2015	2016
Prévision de recrutement	274	355	329
Effectif recruté	393	510	614
Taux de recrutement	143 %	144%	187%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents internes de l'entreprise

¹ BERLAND N. et DE RONGÉ Y. , **Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales**, édition PEARSON, 2^{ème} édition, France,2013, p 414.

Figure N° 11 : Taux de recrutement au niveau de la branche carburants

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents internes de l'entreprise

Le taux de recrutement est en croissance, ce qui reflète le renouvellement du personnel de l'entreprise, de manière à ce qu'il soit en adéquation avec les besoins en ressources humaines en nombre et en qualification

L'évolution en besoin de recrutement en 2016 est justifier par les avancements verticaux et les retraites anticipées durant l'année 2015.

2.3. Développement des employés

Pour interpréter ce critère, on a pris en considération deux indicateurs : le taux d'encadrement dans l'établissement et le taux d'accès à la formation.

a. Le taux d'encadrement

Ce taux correspond au rapport du nombre de cadres dans l'organisation sur l'effectif total.

Taux d'encadrements = nombre de cadre / effectif total

Tableau N° 11: Evolution de taux d'encadrement au niveau de NAFTAL

GSP	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
	2014		2015		2016	
Cadres supérieurs	183	3%	171	3%	136	2%
Cadres	1727	23%	1729	23%	1556	21%
Maitrise	2900	39%	2901	39%	2771	38%

Exécution	2624	35%	2609	35%	2875	39%
Total	7434	100%	7410	100%	7338	100%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des données internes de l'entreprise

Ainsi, on constate que le nombre de cadres de la branche carburants en 2016 représente 23% de l'effectif total, soit un total de 1692 cadres (entres cadres moyen et supérieur).

Ce qui concerne les trois exercices, le taux d'encadrement est presque stable, ce qui traduit la capacité de l'entreprise à garder ses bons talents, et attirer des compétences de l'extérieur (de 35% exécutant en 2014-2015 à 39% en 2016).

b. Le taux d'accès à la formation

Nombre de jours formation

Pour interpréter ce critère, on présente le tableau ci-dessous :

Tableau N° 12 : Nombre de jours formation

Année	2014	2015	2016
Nombre de jours	420	507	278

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

En termes de jours de formation, 420 jours de formation sont réalisés en 2014, alors qu'en 2015 le nombre de jours formation est passé à 507 jours, soit une évolution de 87 jours par rapport à l'exercice précédent, contre 278 jours en 2016, on constate une diminution de 229 jours.

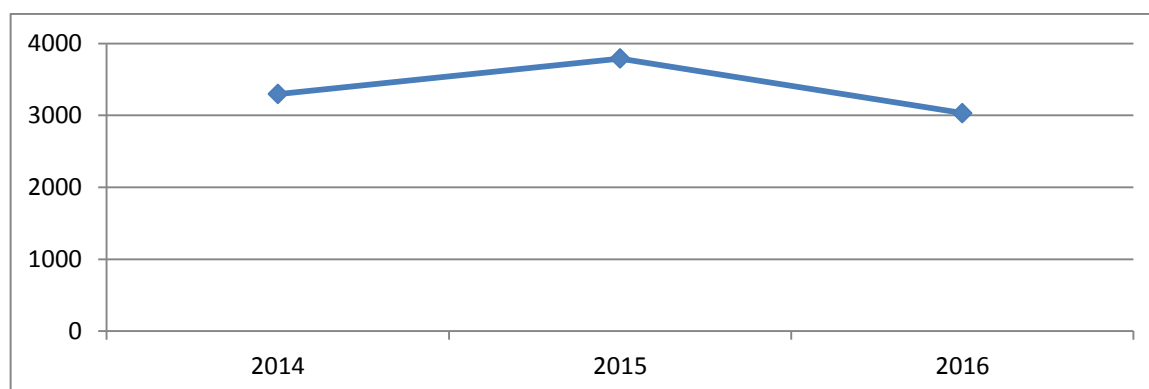
On voulant aller dans le détail, on a essayé d'identifier la proportion du personnel concerné par ces formations. Pour ce faire, on a calculé le ratio suivant :

Taux d'accès à la formation = Employés formés /Effectif total

Tableau N° 13: Taux d'accès à la formation

Année	2014	2015	2016
Nombre d'employés formés	3295	3789	3031
Taux	44,32%	51,13%	41,31%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure N° 12: Nombre d'employés formés

Source : Elaboré par nous-même sur la base des documents interne de l'entreprise

Le nombre des formés a atteint 3789 agents au titre de l'année 2015, alors qu'il a affiché 3295 en 2014, soit une hausse de 15% qui s'explique par la contribution capitale du NAFTAL dans la formation des agents en 2015.

Par ailleurs, en 2016 le nombre de formés a atteint 3031 agents, soit une baisse de 20% par rapport à l'année 2015, qui s'explique par le phénomène de l'austérité.

2.4. La conflictualité

L'entreprise NAFTAL n'a pas enregistré ni des grèves ni d'accidents de travail durant l'année 2016 car NAFTAL a pris l'engagement de :

- Promouvoir la culture de sécurité ;
- Améliorer la sécurité au poste de travail ;
- Maitriser et gérer les risque liés à sec activité ;
- Renforcer la sécurité dans le transport de produits,

C'est en partie du climat social que dépendront la compétitivité et l'attractivité d'une entreprise.

Section 03 : les résultats de la recherche

Pour étudier l'apport du contrôle de gestion et son utilité dans le pilotage de la performance sociale, nous avons présenté des indicateurs de la performance sociale sur la base des tableaux de bord de pilotage des ressources humaines de NAFTAL branche carburants, et observé le rapport annuel élaboré par le contrôleur de gestion.

Nous avons présenté de façon détaillée les résultats observés sur la base de l'entretien avec le chef département contrôle de gestion et le chef de service compétence et performance de la direction ressources humaines de la branche carburants.

En effet, ces indicateurs évoquent très fortement la satisfaction du personnel au travail, dont l'objet principal est de faire travailler les personnes ensemble dans le sens de la stratégie pour atteindre les objectifs poursuivis par l'entreprise. Le lien de ces indicateurs avec la performance sociale est bien établi.

I. Analyse des résultats

1. Synthèse d'évaluation de la performance sociale de NAFTAL

On aurait voulu choisir d'autres indicateurs à l'image du nombre d'accidents et le degré de satisfaction des employés, mais faute d'indisponibilité d'information.

Dans le tableau suivant, nous avons synthétisé tout ce que nous avons évoqué concernant la performance humaines de la branche carburants.

Tableau N° 14 : Synthèse d'évaluation de la performance RH de NAFTAL

Critère	Indicateurs	2014	2015	2016	Ecart
La mobilisation des employés	Le turn-over	3,9%	3,8%	3,6%	-0,2%
	Redéploiement	462	-155	-403	-248
Le moral des employés	Le taux d'absentéisme	0,23%	0,22%	0,32%	0,10%
	Taux de départs	0,79%	4,93%	6,38%	1,45%
	Taux de recrutement	143%	144%	187%	43%

Développement des employés	Le taux d'encadrement	26%	26%	23%	-3%
	Taux d'accès à la formation	44,32%	51,13%	41,31%	-9,82%

Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats obtenus

D'après ces résultats, on constate que le taux de turnover est en diminution et ça est issu de l'évolution de taux de recrutement, par contre les taux d'absentéisme et de départ sont en évolution dans l'année 2016 par rapport à 2015, on constate aussi une diminution des taux d'encadrement et de formation, ce qui implique la diminution de critère développement des employés.

Compte tenu des résultats obtenus sur les critères analysés, NAFTAL a connu sa dernière année une dégradation de son climat sociale.

2. L'impact de contrôle de gestion sur la performance sociale au sein de NAFTAL :

Parmi les missions de contrôle de gestion RH effectué au sein de la branche, l'évaluation de la conformité et le respect des instructions de gestion, ainsi que l'application de la réglementation en vigueur dans ses différents volets en matière des ressources humaines.

Grace à l'instauration de contrôle de gestion :

- ✓ La situation d'effectif de la branche est de plus en plus favorable, car il contrôle les évolutions, anticipe les dérapages et suit les différents mouvements qui concerne l'effectif de la branche. Il propose de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière d'effectif et de politique de rémunération.
- ✓ En ce qui concerne l'absentéisme, des avis d'absences, des mises en demeure, des dossiers disciplinaires sont établit et des décisions de sanction de mise à pied sont prises conformément à la réglementation en vigueur, suite au rapport élaboré par le contrôleur de gestion, ce qui minimise le taux d'absentéisme.
- ✓ L'impact du contrôle de gestion des ressources humaines sur la formation des hommes et des groupes au sein de la Branche est apparu comme suit :

- Le contrôle oblige les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et améliorer leurs technicités ;
 - L'accomplissement et l'amélioration des compétences ;
 - Les progrès de la coordination et l'organisation du travail ;
 - La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat social.
- ✓ Le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de techniques qui sont adaptés aux objectifs visés par l'entreprise, et contribuent à une régulation et un contrôle à distance des comportements.

Alors, avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la direction des ressources humaines de la branche carburants va se doter des moyens d'assurer l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement. C'est pourquoi l'enjeu de la DRH, est de montrer par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des ressources humaines participe à la création de valeur ajoutée et à l'amélioration de la performance sociale de la Branche.

II. Constatations

Les résultats obtenus, les observations et les informations obtenus sur la base de l'entretien se résument dans les points suivant :

1. Observations et critiques

- ✓ La Branche anticipent et prévoient toutes les actions, les mouvements et les risque concernant son activité.
- ✓ Les conditions informationnelles et organisationnelles de la branche permettent l'implantation durable du contrôle de gestion.
- ✓ Manque de flexibilité.
- ✓ Un manque de maitrise des méthodes de chiffrage qualitatif et quantitatif des indicateurs sociaux.
- ✓ La performance se mesure uniquement selon le critère compétence, et ce fait que chaque 3ans.

- ✓ Le contrôle de gestion RH n'élabore pas des tableaux de bord qui aident à la mesure et au pilotage de la performance sociale.
- ✓ Présence insuffisante sur le terrain, pour le contrôle de gestion.
- ✓ Le département contrôle de gestion ne contient aucun service.
- ✓ Le service compétence et performance dans la DRH se focalise sur l'évaluation des compétences autant que de la performance, il a un seul chef de service, pourtant le rôle de service est très important pour l'évaluation et l'amélioration de la performance sociale.
- ✓ Manque de communication entre les différentes structures de la branche, ce qui influence la bonne circulation des informations.
- ✓ Absence d'informations claires et complètes.
- ✓ Manque de cohérence visible de l'équipe de la Branche.
- ✓ Manque de motivation et d'initiative.

2. Recommandations

D'après les résultats constatés de notre étude quantitative et qualitative, on propose les recommandations suivantes qui peuvent se révéler très intéressantes pour l'entreprise :

- Entretenir une relation étroite entre le département contrôle de gestion et le service compétences et performances de la direction ressources humaines en développant et en améliorant la communication interne de l'entreprise.
- Donner plus d'importance à la fonction de contrôle de gestion dans la hiérarchie de l'entreprise en élargissant son champ d'action et redéfinir son rôle en matière de pilotage de la performance globale.
- Laisser le soin au contrôle de gestion d'orchestrer la décentralisation de l'organisation en veillant à la cohérence interne, à la coordination et au niveau de délégation, cela permet, d'augmenter la rapidité de réaction de l'organisation en réduisant le circuit décisionnel et contribuer également à l'amélioration de la qualification des gestionnaires en élargissant le champ de leurs compétences.

- Construire une information calquée sur le modèle de fonctionnement spécifique des ressources humaines et donner une image fidèle de certain aspect du réel permettant de corriger ou d'améliorer certains processus, mécanismes ou relation pour pallier aux dysfonctionnements.
- La mise en œuvre d'une alternative extracomptable à la mesure du capital humain et opérationnelle en réalisant une évaluation socio-économique et un diagnostic des dysfonctionnements.
- Mettre en place des tableaux de bord tenant compte des données sociales et subjectives qui devraient être réalisables. Elles permettraient de savoir sur quels leviers agir en cas de problème.

Le tableau ci-dessous est un TB que nous proposons et qui pourra aider l'entreprise a mieux gérer les problèmes et à piloter la performance sociale :

Tableau N° 14 : Tableau de bord sociale

Critère	Indicateurs	Objectifs	Réalisations	Taux de réalisation	Actions
La mobilisation des employés	le turn-over	ABS.I	3,6%	ABS.I	Revoir les conditions de travail
	Redéploiement	ABS.I	-403	ABS.I	
Le moral des employés	Le taux d'absentéisme	ABS.I	0.32%	ABS.I	Motivation du personnel
	Taux de départs	ABS.I	6,38%		
	Le recrutement	329	614	187%	-
Développement des employés	Taux d'encadrements	ABS.I	23%	ABS.I	Augmenter le nombre de formation
	Nombre de jours formation	494	278	56,3%	
	Nombre d'employés formés	3630	3031	83,5%	
Conflictualité	Nombre de grève	0	0	0%	-
	Nombre d'accidents	ABS.I	ABS.I	ABS.I	Améliorer la sécurité aux postes de travail

Sources : Elaborer par nous-même sur la base des résultats obtenus

Le contrôle de gestion par le truchement d'indicateurs contenus dans les différents tableaux de bord du système d'information permettrait de corriger les différents dysfonctionnements.

Conclusion

Dans l'entreprise étudiée, la performance sociale ne faisait pas l'objet d'un pilotage spécifique de la part du contrôleur de gestion et des managers.

Seules les informations sociales devant figurer dans le bilan social, telles que l'absentéisme et les déférents mouvements du personnel, faisaient l'objet d'une collecte et d'un traitement de la part de la direction des ressources humaines, et donc les coûts engendrés par les dysfonctionnements sociaux ne sont pas pris en considération.

D'après notre travail, la mise en place d'un tableau de bord au sein du département contrôle de gestion de cette organisation équipée d'un système d'informations pertinent s'avère indispensable, pour mesurer la performance sociale de l'entreprise par rapport aux normes fixées.

Le tableau de bord proposé dans la troisième section présente une solution préalable pour l'évaluation et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, c'est un ensemble d'indicateur essentiels pour la gestion et la prise de décision.

Enfin, inciter les responsables à bien exploiter les informations fournies par le contrôle de gestion, qui doit être vu comme un outil de gestion qui leur facilite la prise de décision.

Conclusion générale

Aujourd'hui, le volet social s'impose et constitue un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. La dimension humaine représente une garantie pour la performance future d'une entreprise, c'est à dire que la qualification, les compétences et la motivation du personnel, permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.

Nous avons vu la notion de la performance sociale, qui se traduit généralement par la performance humaine et le niveau d'adhésion et satisfaction des salariés. Quelle que soit le type d'organisation, la performance sociale a de plus en plus d'importance pour le bon fonctionnement de la structure.

L'objectif de ce travail était d'étudier la réalité d'un aspect fondamental de gestion de l'entreprise, qui est le contrôle de gestion, et son impact sur la performance sociale, pour cela notre problématique était : « Comment le contrôle de gestion peut contribuer à l'amélioration de la performance sociale de NAFTAL ? ».

Cette recherche a permis d'identifier des conditions informationnelles d'amélioration du pilotage de la performance sociale, et de montrer le rôle de contrôleur de gestion dans l'animation d'une fonction contrôle de gestion RH, et de pilotage de la performance sociale.

Compte tenu des observations faites et des résultats obtenus sur les critères analysés, nous sommes arrivés à des constats, qui ont permis de tirer des conclusions sur les hypothèses évoquées dans l'introduction générale de cette étude:

Le contrôle de gestion permet d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience, en éclairant les liens entre satisfaction sociale et création des objectifs de l'entreprise. C'est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Le contrôleur de gestion joue un rôle d'aide et de conseil vers les managers, pour s'assurer que les indicateurs sociaux sont évalués avec fiabilité.

Donc nous pouvons dire que **L'hypothèse 1** : Le contrôle de gestion permet d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience, est **confirmée**.

Le contrôle de gestion constitue un outil fondamental qui assure l'efficacité sociale de l'entreprise. Il permet aux dirigeants de prendre des décisions nécessaires quant à l'utilisation des ressources humaines de façon optimale pour maximiser leurs résultats.

Il permet de fiabiliser les échanges d'informations entre les managers, la DRH et la direction générale.

Donc **L'hypothèse 2** : Les tâches de contrôle de gestion exécutés au sein de NAFTAL, n'intervient pas de façon pertinente, d'une manière à permettre aux dirigeants de prendre des décisions saines, est **infirmée**.

L'étude montre aussi que les indicateurs sociaux permettent un suivi du climat sociale et de placer le pilotage de la fonction Ressources Humaines au plus près de la réalité opérationnelle.

Ces indicateurs sociaux aident à l'évaluation de la performance sociale de NAFTAL, et l'implantation durable d'un contrôle de gestion qui est centré sur la mesure qualitative et quantitative des dégradations sociales, permet de mesurer les gains de valeur ajoutée, ou réduction des coûts cachés, engendrés par les réductions de dysfonctionnements, qui correspondent à des gains de satisfaction sociale.

Il permet au Directeur des Ressources Humaines (DRH) de piloter le capital humain.

Les indicateurs sociaux sont nécessaires pour la prise des décisions sociales critiques, qui dépassent la délégation des managers.

Donc **l'hypothèse 3** : Le contrôle de gestion permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH avec les objectifs fixés, est **confirmée**.

De plus, nous avons constaté aussi que NAFTAL a connu sa dernière année une dégradation de son climat sociale. L'étude révèle que ces difficultés ont pour cause des résistances aux changements. Le contrôle de gestion RH, permet de réduire ces résistances et les irrégularités réglementaires, qui peuvent donner naissance à des conflits individuels engendrant des préjudices moraux et financiers à la société.

Le contrôle de gestion est centré sur la maîtrise de la performance sociale, il permet de mesurer l'impact d'une décision touchant la performance sociale.

Les résultats observés montrent que l'accompagnement du contrôleur de gestion favorise la coordination au sein de l'équipe d'encadrement qui assure le pilotage sociale de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion devient un agent de changement organisationnel. Il doit faire comprendre aux acteurs leur responsabilité dans la création de valeur, permettre la participation au pilotage et promouvoir l'autocontrôle.

Recommandations :

Dans ce qui suit, en débouchant sur des recommandations qui portent sur des aspects qui peuvent se révéler très intéressant pour l'entreprise, et demeure nécessaire à savoir :

- Planter un système de suivi et de mesure de la performance sociale de l'entreprise.
- Améliorer la communication interne de l'entreprise ce qui permettra d'obtenir toute les informations nécessaires au bon pilotage de la performance sociale.
- Donner une importance à la fonction de contrôle de gestion dans la hiérarchie de l'entreprise et redynamiser son rôle en matière de pilotage.
- Améliorer et moderniser son système d'information afin de le rendre efficace en offrant des informations aux personnes concernées dans les bons moments et qu'elles doivent être transparentes pour assurer la fidélité du personnel du groupe.
- Intégrer dans les tableaux de bord de pilotage les indicateurs sociaux.
- L'utilisation d'un tableaux de bord de pilotage comme outil au sein du département contrôle de gestion, cet outil permettra d'avoir un suivi et une évaluation de la performance sociale.
- Le contrôle de gestion doit bénéficier d'une position stratégique, savoir anticiper les évaluations et contribuer au déploiement de la performance sociale
- Faire des recherches continues sur les employés pour but d'atteindre les meilleurs moyens de motivation pour qu'elles aient la satisfaction chez tous les employés de l'entreprise.
- Faire participer les employés à prendre des décisions gestionnaires afin de leur faire savoir leur importance dans la prise de décision.

Le contrôle de gestion RH se présente donc comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. À ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.

Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement :

- Le manque de bibliographie sur ce thème relativement nouveau ce qui nous a amenés à recourir notamment aux articles.
- La difficulté de disposer des informations nécessaires sur certains indicateurs quantitatifs au niveau de l'entreprise d'accueil.

Enfin, Les variables sociales peuvent varier d'une période à une autre, ce qui impose au contrôleur de gestion d'atteindre un perfectionnement et une adaptation des outils. Par ailleurs, nous proposons quelques thèmes de recherche pour enrichir ce travail :

- La responsabilité sociale des entreprises un levier des performances.
- Les interactions entre la performance sociale et la performance financière des entreprises.
- L'impact de la motivation du personnel sur la performance sociale et économique.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ALAZARD C. et SEPARI S., **Contrôle de gestion : Manuel et application**, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- CORNET Annie, **Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ?**, édition Gestion2000, Belgique, 1988.
- ARNAUD H. et AUTRES, **Le contrôle de gestion...en action**, édition Liaisons, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- AUGÉ B. et NARO G., **Mini manuel de contrôle de gestion**, Éd Dunod, Paris, 2011.
- BARATAY C. et MONACO L., **Contrôle de gestion**, édition Lextenso, 5^{ème} édition, Espagne, 2016.
- BARTOLI A., **Le management dans les organisations publiques**, édition Dunod, Paris, 1997.
- BERLAND N. et DE RONGÉ Y. , **Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales**, édition PEARSON, 2^{ème} édition, France, 2013, p 414.
- BERLAND N. et SIMON F.X., **le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques**, édition Eyrolles, Paris, 2010.
- BERNARD M. et CROZET D., **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, édition Dunod, 9^{ème} édition, Paris, 2016.
- BERNARD Martory, **Contrôle de gestion sociale**, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2009.
- BERNARD Martory, **Contrôle de gestion sociale**, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2009.
- BOISSELIER P. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, édition Vuibert, Paris, 2013.
- BOLLEQUER M., **Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de la profession**, édition L'Harmattan, Paris, 2003.
- BOUQUIN H., **Le contrôle de gestion**, édition PUF, 5^{ème} édition, Paris, 2001.
- BOUQUIN H., **Les fondement de contrôle de gestion**, édition PUF, Paris, 1994

- BOURGUIGNON A., **Performance et contrôle de gestion**, édition Economica, France, 2000.
- BURLAUD A. et Autres, **Contrôle de gestion : Manuel et applications**, édition Foucher, Paris, 2009.
- BURLAUD A. et Autres, **Management et contrôle de gestion**, édition Foucher, 3^{ème} édition, Paris, 2009.
- BURLAUD A. et SIMON C., **Le contrôle de gestion**, édition La découverte, Paris, 1997.
- CAPPELLETTI L. et AUTRES, **Toute la fonction de contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2014.
- GERMAIN Christophe, **Tableau de bord**, édition e-theque, paris, 2002.
- COHEN Annick, **Toute la fonction Ressources Humaines**, édition DUNOD, Paris, 2006.
- COLLIN C. et REIPERT A., **Les métiers de la comptabilité et la gestion**, édition l'Etudiant, Paris, 2007.
- CRUTZEN N. et CAILLIE D., **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants**, édition A.A.E.L.S.H.U.P, n° 297, 2010.
- DE KERVILER I. et DE KERVILER L., **Le contrôle de gestion : à la portée de tous !**, édition Economica, 4^{ème} édition, Paris, 2006.
- DENIS J.P. et AUTRES, **Lexique de gestion et de management**, édition Dunod, 9^{ème} édition, Paris, 2016.
- DJERBI Z. et AUTRES, **Contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 2014.
- DORIATH B. et GOUJET C., **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, édition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2011.
- DORIATH Brigitte, **Contrôle de gestion : en 20 fiches**, édition, Paris, 2008.
- GERVAIS Michel, **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**, édition Economica, Paris, 1990.
- LAURENT H. et PIERRE A., **100 questions pour comprendre et agir le benchmarking**, édition AFNOR, France, 2010.

- LÖNING H. et AUTRES, **Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques**, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2008.
- LORINO Philippe, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème} édition, France, 2003.
- MAURIN Pierre, **Contrôle de gestion facile**, édition AFNOR, France, 2008, p46
- MEIER Olivier, **Dico du manager**, édition Dunod, Paris, 2009.
- MOLHO D. et POISSON D.F., **La performance globale de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2003.
- MORIN E.M et autres, **L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures**, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1994.
- PERETTI Jean-Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, 4^{ème} édition, paris, 2005.
- RAGAIGNE A. ET TAHAR C., **Contrôle de gestion**, édition Lextenso, 1^{ère} édition, France, 2015.
- ROUACH M. et NAULLEAU G., **Contrôle de gestion bancaire**, édition RB, 7^{ème} édition, 2016, Paris.
- SEPARI S. et AUTRES, **Management et contrôle de gestion**, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2014, p 02.
- TAÏEB J.P., **Les tableaux de bord de la gestion sociale**, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2011.

2. Articles et travaux de recherche :

- ATTOUCH Hichem, **La performance globale de l'entreprise revisitée**, in revue des économies nord africaines, n° 5.
- BAYED Mohamed, **Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**, Annales du Management, 1992.
- BOURGUIGNON A., **Peut-on définir la performance ?**, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- DAINE PICARD, **les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises**, thèse de doctorat en gestion de projet, université du Québec, 2008

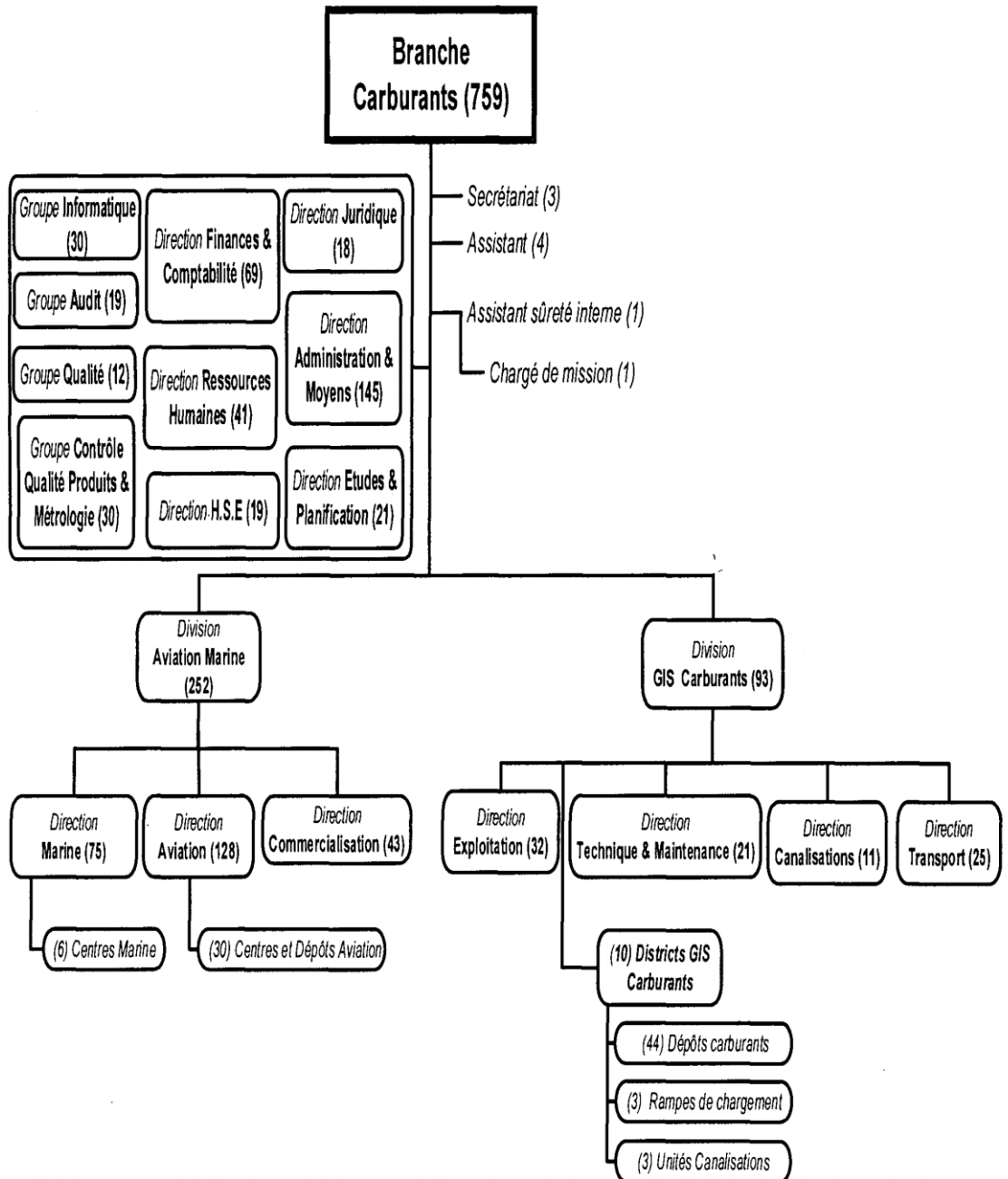
- FONTAINE-GAVINO K. et ZAMBEAUX A., **Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines**, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°9, Décembre 2005,
- GAUZENTE Claire, **mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateur objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°2, juin 2000.
- LEBAS M., **Oui il faut définir la performance**, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- RENAUD A. et BERLAND N., **Mesure de la performance globale des entreprises**, comptabilité et environnement, France, May 2007.

3. Sites web :

- <http://cours4uu.blogspot.com/2012/11/les-objectifs-du-controle-de-gestion.html>, consulté le 18/04/2017 à 18h49.
- <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/4579/le-bilan-social-de-l-entreprise.html>, consulté le 01/05/2017 à 10h13.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853> , consulté le 22/03/2017 à 23h40.
- <http://www.maxicours.com/se/fiche/1/8/427981.html> , consulté le 15/04/2017 à 22h15.
- <https://www.bacstmg.net/infos/sujet-detude-stmg-cgrh-la-perfprmance-sociale.php> , consulté le 03/05/2017 à 16h56.

Annexes

Organigramme Branche Carburants



Fait à Chéraga, le

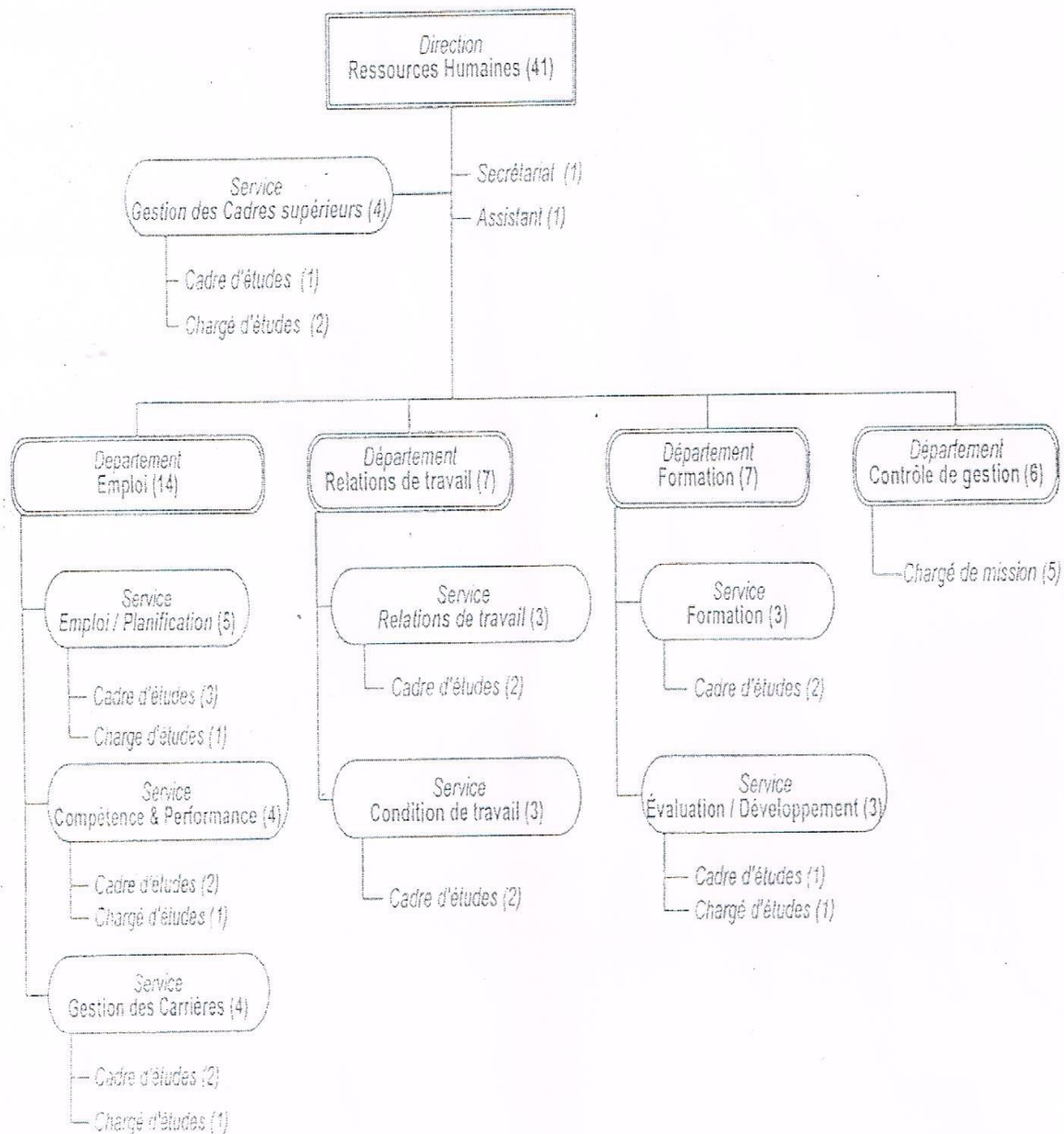
Le Président Directeur Général

Hocine RIZOU





Organigramme
Branche Carburants



Fait à Chéraga. le

21 SEP. 2005

A. REMINI



Annexe N°03 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien

Ecole Supérieure de commerce ESC

Préparé par : Mlle. BALA Merbouha

Guide d'entretien avec le chef de service compétence et performance et le chef de département contrôle de gestion au sein de la direction ressources humaines de NAFTAL la branche carburants.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention de diplôme de Master, option Contrôle de gestion à l'Ecole Supérieur de Commerce (ESC) et dont le thème porte sur « la contribution du contrôle de gestion à la performance sociale de l'entreprise», nous allons procéder par le biais de présent guide, par un ensemble de question qui tourne ou tour de la problématique de l'apport du contrôle de gestion sur la performance sociale.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les informations nécessaires, pour la réalisation de notre travail de recherche.

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à un certain nombre de question tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Guide d'entretien destiné au chef département contrôle de gestion

- En quoi consiste votre travail ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?
- Comment vous suivez la réalisation des objectifs?
- Avec quels services ou départements devez-vous travailler à l'interne ?
- Quelles ont été vos motivations à occuper votre fonction actuelle ?
- Qu'est-ce que un contrôle de gestion RH selon vous?
- Quelle est la mission de votre département ?
- Pourriez-vous nous indiquer les différentes activités qui composent votre fonction de Contrôleur de gestion ?
- Comment voyez-vous votre fonction dans l'avenir ?
- Les efforts de NAFTAL en terme social sont-ils obligatoires ou plutôt volontaires ?
- Comment définissez-vous la notion de performance au sein du groupe ?
- Et le concept de pilotage de performance ?
- Quel est votre évaluation personnelle du système de contrôle de gestion ?
- Quel est votre évaluation personnelle du suivi de la performance de groupe ?
- Quel serai selon vous la solution pour optimiser le système de contrôle de gestion ? Et le pilotage de la performance ?
- Quels sont les pratiques de contrôles exercés au sein de votre organisation ?
- Est-ce qu'il y a des facteurs de contrôles qui peuvent aider a amélioré les pratiques de contrôle de gestion au sein de votre groupe ?
- Quel est, selon vous, les actions à mener pour améliorer la performance sociale de la branche ?

- Disposez-vous de tableaux de bord dans votre entreprise ?
- Quelle est la fréquence à laquelle vous consultez et utilisez vos tableaux de bord ?
- Dans quelle mesure utilisez-vous les tableaux de bord ?
- Quel est (quelles sont) la personne (les personnes) qui élabore (ent) les tableaux de bord ?
- Quel est la fréquence de production des tableaux de bord ?
- Quelles sont les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord ?
- D'une manière générale, et si tel est le cas, quelle est la nature de votre insatisfaction concernant les tableaux de bord dont vous disposez ?

Guide d'entretien destiné au chef de service compétence et performance

1. La performance sociale est-elle mesurée au sein de votre entreprise ?
2. Si oui, sous quelle forme les résultats sont-ils mesurés ?
3. Quels sont les indicateurs de mesure de la performance sociale au sein de la branche carburants ?
4. Quel est le degré de satisfaction des employés ?
5. Quel est le taux d'absentéisme de vos employés ?
6. Quel est le nombre de plaintes des employés ?
7. Selon quelle méthode vous évaluez le personnel de l'entreprise ?
8. Selon vous, l'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'appréciation du personnel ?
9. L'adoption d'une méthode d'évaluation centrée sur des critères de performance permettrait-elle de noter plus objectivement les employés ?
10. Croyez-vous qu'une évaluation bien menée, orientée et conçue peut influencer significativement la motivation des employés ?



Branche carburants

**Annexe N°04 : Fiche
d'identification des compétences
individuelles**

ERQ MR 11 03

Page 1/2

Nom :

Prénom :

Age :

Matricule :

Date de recrutement :

Poste de travail :

Compétences liées au poste

Compétences clés du poste de travail occupé :

Conditions d'accès au poste de travail occupé :

Formation de base :

Formation professionnelle :

Expérience professionnelle :

Profil de l'Agent

Formation de base :

Formation professionnelle :

Expérience professionnelle :

Parcours professionnel :

- Dans le secteur :

- Hors secteur :

Ecart profil Constaté

Formation de base*		Formation Professionnelle*		Expérience Professionnelle*	
OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON

*Cocher la case qui convient



Branche carburants

Fiche d'Identification des Compétences Individuelles

ERQ MR 11 03

Page 2/02

Projection sur le Développement des Compétences

Nature de Projection	Action Envisagée	Echéance (année)	Commentaire
Formation	Diplômante Perfectionnement Autres (préciser)		

Reconnaissance du Parcours Professionnel

Nature de la reconnaissance	Action Envisagée	Echéance (année)	Commentaire
Validation de l'expérience professionnelle	A valider Non concerné par la validation		

Avis du responsable hiérarchique

Date : Nom et Signature :

Décision DRH

Date : Nom et Signature :



Branche Carburants

Annexe N°05 : Fiche d'évaluation des compétences et performances

ERQ MR 16 03
Page 1/2

Personnel Cadre

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ			
Nom :	Age : ans	Fonction :	Structure :
Prénom :		N.C :	

<i>Compétences Comportementales</i>	Niveau de compétence				
	A	B	C	D	E
1- Planification / organisation					
2- Contrôle et rigueur					
3- Sens de l'analyse et esprit de synthèse					
4- Communication					
5- Disponibilité					

<i>Compétences Clés</i>	Niveau de performance				
	A	B	C	D	E

▪ Légende et mode de notation :

Niveaux d'Évaluation	Système de Notation (Nbr. de Points)	
A : Très satisfaisant	de : 90	à : 100
B : Satisfaisant	de : 80	à : 89
C : Peu satisfaisant	de : 70	à : 79
D : Faible	de : 60	à : 69
E : Très Faible	Inférieure à 60	

**SYNTHESE DE L'EVALUATION****Avis de l'appréciateur N + 1**

Projection sur l'Orientation Carrière	Mobilité / Formation	Commentaire
Carrière	<input type="checkbox"/> Peut prétendre à une Promotion <input type="checkbox"/> A réorienter <input type="checkbox"/> Ne peut prétendre à une mobilité	
Formation	<input type="checkbox"/> Diplômante <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Autres (préciser)	
Date:.....		Nom et Signature de l'appréciateur

Commentaire de l'apprécié

Date :

Nom et Signature :

Avis du responsable hiérarchique

Date :

Nom et Signature :


▪ **Guide d'utilisation****1. Détermination des responsables hiérarchiques (Resp.H) et appréciateurs N+1 (Appr.)**

Direction activité → Directeur (Resp.H) → Chef de département (Appr.)
 Centre Opérationnel → Chef de Centre (Resp.H) → Chef de Service (Appr.) ou Chef de section
 Dépôt → Chef de Dépôt (Resp.H) → Chef de Dépôt (Appr.) ou chef de Dépôt adjoint

2. Lecture des résultats

Note finale inférieure à 60 points → L'agent nécessite une réorientation vers un poste répondant à son profil ou une formation adéquate (examen particulier par la DRH).
 Note finale de 60 à 69 Points → L'agent concerné peut nécessiter soit une formation adéquate soit une réorientation vers un poste répondant à son profil
 Note finale de 70 à 79 Points → L'agent concerné peut nécessiter une formation adéquate
 Note finale de 80 à 89 Points → L'agent concerné peut nécessiter une formation de perfectionnement et/ou prétendre à une promotion
 Note finale de 90 à 100 Point → L'agent concerné peut prétendre à une promotion (Examen Particulier par la DRH)

Annexe N°07 : Fiche d'appréciation Personnel cadre « Période d'essai »

 Branche Carburants	Fiche d'Appréciation Personnel Cadre "Période d'Essai" Postes à Filières	ERQ MRI7 02 Page 01/05
---	--	---------------------------

NAFTAL Spa
Branche Carburants
Direction : RESSOURCES HUMAINES

Nom et Prénom de l'Agent :

Fonction :

Structure :

Fiche d'appréciation " Période d'essai " des Cadres occupant un poste de Travail " Non Organique "

Nom et prénom de l'agent :

		Analyse des critères										
		1 ^{er} Appréciateur		2 ^{ème} Appréciateur		1 ^{er} Appréciateur		2 ^{ème} Appréciateur		Commentaires		
		Perf.	Bon	Insuf.	Perf.	Bon	Insuf.	Perf.	Bon	Insuf.	2 ^{ème} Appréciateur	
Compétences Pratiques	CRITERES D'EVALUATION											
	Ordre et Méthode (Capacités à organiser son travail par ordre de priorité, à réajuster et modifier éventuellement son travail et à respecter les délais de réalisation)											
	Adaptation (Capacités à regrouper les idées de façon logique, à identifier les données d'une situation donnée et à distinguer les éléments essentiels)											
	Esprits de synthèse (Capacités à établir les relations entre les éléments d'une situation et fournir les éléments de synthèse)											
Compétences Situacionnelles	Adaptation aux situations nouvelles (Capacités à s'adapter facilement aux idées et situations nouvelles, et à ajuster son comportement en fonction des situations)											
	Initiative (Capacités à proposer, agir et à rechercher les moyens d'atteindre les résultats)											
	Dynamisme (Capacités à faire preuve d'engagement en maintenant un effort constant dans son travail)											
Compétences relationnelles	Espirit d'équipe (Capacités à agir au sein d'une équipe et à collaborer à l'atteinte d'objectifs communs)											
	Sens de la communication (Capacités à écouter, à s'exprimer clairement oralement ou par écrit des idées, des orientations, des instructions, ...)											
	Disponibilité											
	Discipline											
		Meitez une croix dans la case qui convient						Commentez de manière succincte				



Branche Carburants

Fiche d'Appréciation Personnel Cadre
"Période d'Essai"
Postes à Filières

ERQ MR 17 02

Page 03/05

NAFTAL Spa
Branche Carburants
Direction : RESSOURCES HUMAINES

Appréciation des cadres
en période d'essai
occupant un poste de travail non organique

Le programme de travail

Nom et Prénom de l'Agent :
Poste de Travail occupé :
Structure :

1^{er} Appréciateur

Description des objectifs fixés	Qualité Produite		Quantité Produite		Délais de réalisation		Commentaires
	Perf.	Insuf.	Perf.	Insuf.	Perf.	Insuf.	
Tâche N° 1 :							
Tâche N° 2 :							
Tâche N° 3 :							
Tâche N° 4 :							
Tâche N° 5 :							



Branche Carburants

Fiche d'Appréciation Personnel Cadre
"Période d'Essai"
Postes à Filières

ERQ MR 17 02

Page 04/05

NAFTAL Spa
Branche Carburants
Direction : RESSOURCES HUMAINES

Appréciation des cadres
en période d'essai
occupant un poste de travail non organique

Le programme de travail

Nom et Prénom de l'Agent :
Poste de Travail occupé :
Structure :

Description des objectifs fixés	2ème Appréciateur																			
	Qualité Produite		Quantité Produite		Délais de réalisation		Commentaires													
	Perf.	Bon	Insuf.	Perf.	Bon	Insuf.				Perf.	Bon	Insuf.								
Tâche N° 1 :																				
Tâche N° 2 :																				
Tâche N° 3 :																				
Tâche N° 4 :																				
Tâche N° 5 :																				

Edition : Octobre 2011

Fiche d'Appréciation Personnel Cadre
"Période d'Essai"
Postes à Filières



Branche Carburants

NAFTAL Spa

Branche Carburants

Direction : RESSOURCES HUMAINES

ERQ MR 17 02

Page 05/05

Appréciation des cadres
en période d'essai
occupant un poste de travail non organique

Synthèse Générale sur l'Appréciation

Nom et Prénom de l'Agent :
Poste de Travail occupé :
Structure :

1^{er} Appréciateur :

Nom et Prénom :
Fonction :
Date de l'Appréciation :/...../20.....

Commentaires :

Avis :

2^{ème} Appréciateur :

Nom et Prénom :
Fonction :
Date de l'Appréciation :/...../20.....

Commentaires :

Avis :

Annexe N°08 : Fiche de suivi des écarts et réserves par le contrôle de gestion



BRANCHE CARBURANTS
 DIRECTION RESSOURCES HUMAINES
 DEPARTEMENT CONTRÔLE DE GESTION

SUIVI DES ECARTS & RESERVES "Mission du au au niveau du..... au niveau du....."

N°	ECART	ACTION À ENTREPRENDRE	REFERENCE REGLEMENTAIRE	AVANCEMENT
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

La liste des abréviations.....	I
La liste des figures.....	II
La liste des tableaux.....	III
Liste des annexes.....	IV
Résumé.....	V
Sommaire.....	VII
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	1
Section 01 : Origine et positionnement du contrôle de gestion.....	2
I. Origine du contrôle de gestion.....	2
1. Histoire du contrôle de gestion.....	2
2. Définitions du contrôle de gestion.....	3
2.1. La notion de contrôle	4
2.2. La notion de gestion.....	5
2.3. Définitions fondamentales.....	5
II. Processus et positionnement du contrôle de gestion.....	7
1. Processus du contrôle de gestion	7
1.1. Phase de prévision.....	7
1.2. Phase d'exécution.....	7
1.3. Phase d'évaluation.....	8
1.4. Phase d'apprentissage.....	8
2. Positionnement du contrôle de gestion.....	8
2.1 Le rattachement du contrôle de gestion.....	8
2.1.1. Au directeur général.....	8
2.1.2. Au directeur financier.....	9
2.1.3. Au même niveau que d'autres directions.....	9
2.2. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises	10
2.2.1. Dans les groupes internationaux.....	10
2.2.2. Dans les grandes entreprises	11
2.2.3. Dans les PME	11
2.2.4. Dans les services publics.....	12

Section 02 : Missions, objectifs et rôle de contrôle de gestion.....	13
I. Missions et objectifs du contrôle de gestion.....	13
1. Missions de contrôle de gestion	13
2. Les objectifs du contrôle de gestion.....	14
3. Le contrôleur de gestion.....	15
3.1. Missions de contrôleur de gestion	15
3.2. Les compétences requises du contrôleur de gestion	16
II. Le rôle du contrôle de gestion.....	17
1. Le rôle de contrôleur de gestion.....	17
2. Le rôle de contrôle de gestion dans la gestion de ressources humaines.....	19
2.1. L'interaction avec la fonction ressources humaines.....	19
2.2. Le contrôle qualitatif de la gestion des ressources humaines.....	20
2.3. Le contrôle de gestion au service du pilotage sociale.....	21
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion	22
I. Les outils prévisionnels	22
1. Le plan	22
1.1. Le plan stratégique.....	22
1.2. Le plan opérationnel	23
1.3. Le plan d'action annuel	23
2. Le budget	24
2.1. La Procédure budgétaire	24
2.2. La construction budgétaire.....	24
II. Les outils de suivi des réalisations.....	25
1. La comptabilité financière	25
2. La comptabilité de gestion	25
3. Le contrôle budgétaire	25
4. Le Reporting	26
5. Le tableau de bord.....	27
6. LE système d'information	29
III. Les outils d'appui	30
1. le benchmarking	31
2. Le rengineering	32

Chapitre 02 : performance de l'entreprise et sa dimension sociale.....35

Section01 : La performance de l'entreprise.....35

I.	La notion de la performance	35
1.	Définitions de la performance.....	35
1.1.	L'évolution du concept	35
1.2.	Définitions fondamentales.....	36
2.	Les concepts liés à la performance.....	38
2.1.	D'efficacité	38
2.2.	D'efficience.....	38
2.3.	D'économie	39
3.	Les critères de performance liés aux objectifs de l'organisation.....	39
3.1.	La forme de création de valeur qu'elle veut produire	39
3.2.	La position que l'entreprise souhaite acquérir.....	39
3.3.	La pérennité de l'entreprise.....	39
II.	Les niveaux de la performance.....	40
1.	Les sources de la performance.....	40
1.1.	La performance externe.....	40
1.2.	La performance interne.....	40
2.	La performance globale et son amélioration.....	41
2.1.	La performance globale.....	41
2.2.	Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance.....	43

Section 02 : La performance sociale de l'entreprise.....45

I.	La notion de la performance sociale	45
1.	Définitions de la performance sociale.....	45
1.1.	Les définitions de la performance sociale à court et moyen.....	45
1.2.	La performance sociale à long terme : la capitalisation dans les hommes.....	46
2.	Les critères de la performance sociale.....	47
2.1.	l'absentéisme.....	47
2.2.	Le turn-over.....	48
2.3.	Les conflits sociaux.....	48
2.3.1.	Les formes du conflit.....	48
2.3.2.	La mesure de la conflictualité.....	49
2.4.	Les accidents du travail.....	49

2.5. Le climat social	50
II. Les étapes de mesure de la performance sociale et son pilotage.....	50
1. Les étapes préalables à la mesure	50
2. Identification des niveaux de mesure de la performance.....	51
3. Le pilotage de la performance.....	52
3.1. Les raisons de pilotage.....	52
3.2. Conditions de la performance des ressources humaines.....	53
Section 3 : la mesure de la performance sociale.....	54
I. Les outils de mesure de la performance sociale.....	54
1. Le bilan social.....	54
1.1.Objectifs du bilan social.....	54
1.2.Le contenu du bilan social.....	55
1.3.Constitution du bilan social.....	57
2. Le tableau de bord social (TBS)	57
2.1.Les Objectifs du tableau de bord social	58
2.2.Élaboration des TBS et contenu	58
2.3.Agir grâce aux tableaux de bord	59
3. Les principaux indicateurs de mesure de la performance sociale	59
II. Les principaux modèles de mesure de la performance	61
1. Le modèle EEE (modèle de Gilbert).....	62
2. Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes	63
3. Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	64
Chapitre 03 : Evaluation de la performance sociale de NAFTAL.....	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	68
I. La direction générale NAFTAL.....	68
1. Historique de NAFTAL	68
2. Missions de NAFTAL.....	68
3. Organisation de NAFTAL	69
II. La branche carburants de NAFTAL.....	70

1. Présentation de la branche.....	70
2. Missions principales de la branche carburants	70
3. Responsabilités, engagements et objectifs de la branche.....	71
3.1.Responsabilité	71
3.2.Les engagements de la branche.....	72
3.3. Les objectifs de la branche.....	72
4. Organisation de la branche carburants.....	73
III. Présentation de la Direction Ressources Humaine (DRH).....	74
1. Les missions de la DRH.....	74
2. L'organisation de la DRH.....	74
2.1. Le département Emploi.....	75
2.2. Le département contrôle de gestion	77
Section 02 : Analyse de l'existant.....	79
I. Présentation de ressources humaines de la branche carburants.....	79
1. Présentation de l'effectif de la branche.....	79
1.1. Selon le sexe et l'âge	79
1.2. Selon la catégorie socioprofessionnelle.....	81
1.3. Selon l'ancienneté.....	82
2. Evolution de la masse salariale et de l'effectif	83
II. Evaluation de la performance sociale de la branche carburants.....	84
1. Suivi des RH par l'entreprise.....	84
2. Evaluation de la performance de RH.....	84
2.1.La mobilisation des employés.....	84
2.2. Le moral des employés /Evaluation du climat social	86
2.3. Développement des employés.....	90
2.4. La conflictualité	92
Section 03 : les résultats de la recherche.....	93
I. Analyse des résultats.....	93
1. Synthèse d'évaluation de la performance sociale de NAFTAL.....	93
2. L'impact de contrôle de gestion sur la performance sociale au sein de NAFTAL.....	94

II. Constatations	95
1. Observations et critiques.....	95
2. Recommandations	96
Conclusion générale.....	101

Bibliographie

Annexes