

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce



Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme
Master en sciences commerciales et de gestion
Option : contrôle de gestion

***Thème : Le contrôle de gestion socio-économique
et performance de l'entreprise***

***Cas d'une entreprise publique algérienne : Sonatrach
Division Exploration***

Période et lieu de stage : du 23Mars2015 au 31Mai2015 à Boumerdes.

Réalisé par :
Mlle. Bourechache Fadoua
& Mr. Bennamane Adel

Encadré par :
Mr. Benziadi Djamel

Session: 2014/2015 ---- Promotion: 115

« Il n'est de richesse que d'hommes » Jean Bodin

Remerciements

Au terme de ce travail, Nous exprimons notre profonde gratitude à monsieur Benziadi Djamel, notre promoteur pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire et d'avoir mis à notre disposition tous les éléments nécessaires pour sa réalisation. Pour tous les conseils, la patience et le soutien constant qu'il nous a apportés à la mise en oeuvre de ce mémoire. Sa disponibilité a été sans faille et nous tenons à le remercier vivement pour la confiance et la liberté qu'il nous a accordées tout au long de l'année.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à nos très chers parents qui ont su parfaitement nous accompagner durant nos études universitaires. Qu'ils trouvent ici l'assurance de notre totale reconnaissance et notre profonde humilité.

Merci à tous nos amis qui, on le sait, vont être soulagés de ne plus entendre parler de notre mémoire.

On remercie également Fady et Riad pour leur aide précieuse à la correction et à la mise en pages de ce document.

Cependant, notre travail n'aurait pas pu être réalisé dans de bonnes conditions sans l'encadrement et l'aide technique de notre maître de stage. On tient donc vivement à remercier Mr. Amroun Zohir le chef de département planification et contrôle de gestion de la division Sonatrach exploration ainsi que l'ensemble du personnel du service Planification pour leur accueil.

On remercie Monsieur Merzoug Mustapha, responsable des Ressources humaines de nous avoir accueillies au sein de son département et de nous avoir fourni les moyens et les données nécessaires à la réalisation de ce travail. On exprime par ailleurs notre entière sympathie à tout le personnel de Sonatrach Division exploration pour leur accueil chaleureux durant ces trois mois passés en leur compagnie et on tient aussi à remercier Mr. Boualoul Mohamed pour son aide relative aux tableaux de bord social de la division exploration.

Nos remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral de l'ESC, qui nous ont donné goût à la recherche, en particulier Dr. Merhoun Malek ; pour leurs conseils, nous leur consacrons cette rubrique en guise de reconnaissance. De même, nos remerciements vont à l'adresse de toute l'administration de notre chère école.

Nos respectueux remerciements à Mr. Dahia, directeur des études de notre école, pour son soutien moral.

Sans oublier nos camarades de la promotion 2012 /2015 pour les moments de bonheur que nous avons passé ensemble.

Nous ne saurons clôturer cette page sans exprimer notre reconnaissance et sympathie à tous ceux qui par leurs critiques, leurs suggestions, leurs observations ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

A tous, nous disons merci.

Dédicace Fadoua

A ma très chère mère Wahiba; Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon très cher Père Saad ; Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mes très chères Frères Faiz et Riad, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Mes anges gardiens et mes fidèles accompagnants dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A mon cher encadreur Mr. Benziadi Djamel, Un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis. Vous avez toujours été présent. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

A ma nièce Darine et à ma belle-sœur Fella. En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous.

A mes oncles, tantes, cousins et cousines. A tous les membres de ma famille, Veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon affection la plus sincère.

A mon cher binôme Adel et mes chères amies Asma et Nassima, Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des, sœurs et des amies sur qui je peux compter.

Dans la vie de tout un chacun, de nombreuses personnes mettent leurs efforts enjeux en sacrifiant leurs temps, en apportant une aide financière ou morale pour soutenir son prochain. Je ne saurais ainsi manquer de manifester ma profonde gratitude à ces personnes.

Dédicace Adel

Ma mère, Farida, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement et du courage, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père, Younes, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation, la formation et le soutien permanent venu de toi, sache que je te porte un profond respect, merci.

A mes deux petits frères, Yacine et Riad, pour qui je porte un amour, une affection et une fierté que les mots ne suffisent pas à décrire.

A mon encadreur Mr. Benziadi Djamel, Un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis. Vous avez toujours été présent et patient. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

A toute ma famille, mes tantes, mes oncle, mes cousins et cousines, et plus particulièrement, à mon oncle Kamal qui m'a vraiment aider et avec qui je suis très proche, je te remercie.

A mon binôme bien sûr, Fadoua et mes amis, Lotfi, Saïd et Amine qui m'ont soutenue et encouragé durant toute l'année et à tous mes amis et camarades de notre école.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail se réalise, je vous dédié ce travail.

Résumé :

La performance économique a longtemps été privilégiée par les dirigeants et le gouvernement de l'entreprise comme critère d'appréciation de la performance, au détriment de la performance sociale. 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.

Ce mémoire soulève la problématique de l'importance de la conception et l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique dans une entreprise, d'aide au pilotage de la performance sociale et de mesure de ses impacts sur la performance économique.

Ce travail décrit les enjeux d'un pilotage de la performance sociale fondé sur un contrôle de gestion socio-économique et identifie les conditions informationnelles et organisationnelles pour implanter durablement dans l'entreprise un contrôle de gestion socio-économique.

Mots clés : performance sociale – contrôle de gestion socio-économique
– indicateurs socio-économiques – pilotage.

Abstract:

Economic performance has long been favored by the business leaders and the government as performance appraisal criteria, to the detriment of social performance. The management control models developed over the last twenty years have focused mostly on controlling economic performance and measurement criteria of competitiveness, profitability and productivity.

This memorandum raises the issue of the importance of introducing socio-economic management control in a company to help steer social performance and measure its economic impacts.

It shows the importance of steering social performance by socioeconomic management control. It also identifies information related, organizational and managerial conditions for introducing socio-economic management control in a company and perpetuating its functioning.

Key word: social performance – socio-economic management control
– socio-economic indicators – creating value.

منذ فترة طويلة يفضل الأداء الاقتصادي من قبل كبار رجال الأعمال والحكومة كمعايير لتقييم الأداء، وذلك على حساب الأداء الاجتماعي. ركزت النماذج الرقابية الإدارية تطويرها على مدى السنوات العشرين الماضية في الغالب على السيطرة على الأداء وقياس معايير اقتصادية للقدرة التنافسية والربحية والإنتاجية. هذه الأطروحة تثير مسألة تصميم تنفيذ الرقابة الاجتماعية والاقتصادية في إدارة الشركة، وتوجيه المساعدة للقياس الأداء الاجتماعي وأثره على الأداء الاقتصادي. وتصف هذه الورقة تحديات الأداء الاجتماعي التوجيه على أساس الرقابة الإدارية الاجتماعية والاقتصادية، وتحدد شروط الإعلامية والتنظيمية لموطئ قدم المستدام في الأعمال التجارية والرقابة الإدارية الاجتماعية والاقتصادية.

كلمات البحث : الأداء الاجتماعي- المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية- الرقابة الإدارية الاجتماعية والاقتصادية – تجريب

SOMMAIRE :

REMERCIEMENTS	4
DEDICACE.....	5
RESUME.....	7
SOMMAIRE.....	8
ABREVIATIONS	9
Liste Des Figures, Des Tableaux, Des Schémas, Des Graphes.....	10
INTRODUCTION GENERALE	11
CHAPITRE 1 : Concepts de bases du Contrôle de gestion et de la performance de l'entreprise.....	17
Section 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion.....	19
Section 2 : La performance de l'entreprise.....	28
Section 3 : Le contrôle de gestion socio-économique.....	34
CHAPITRE 2 : Instruments et mécanismes du Contrôle de gestion Socio-économique.....	41
Section 1 : Méthodes du contrôle de gestion socio-économique.....	43
Section 2 : Outils du contrôle de gestion socio-économique.....	57
CHAPITRE 3 : Le contrôle de gestion socio-économique au niveau de Sonatrach Division exploration.....	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
Section 2 :L'analyse de l'existant.....	84
Section 3 : Résultats de la recherche	93
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	101
TABLE DES MATIERES.....	107
ANNEXE.....	112

Table des abréviations :

CG : Contrôle de gestion

CDGSE : Contrôle de gestion socio-économique

CGS : Contrôle de gestion social

ISEOR : Institut de socio-économie des entreprises et des organisations

EVA : Economic Value Added (La valeur économique ajoutée)

MVA : Market Value Added (La valeur ajoutée du marché)

RH : Ressources humaines

OVAR : Objectifs, variables d'action-responsabilités

PCDA: Plan, Do, check, Action

DMAIC: Define, measure, analyze, improve, control

TDBPS: Tableau de bord de pilotage social

TBP : Tableau de bord prospectif

TBRH : Tableau de bord ressource humain

GAAT : Grille d'auto-analyse de gestion du temps

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

DADS : Déclaration annuelle des données sociales

HSE : hygiène sécurité environnement

PCOP : Plan comptable des ordres de projet

PMTE : Plan annuel à moyen terme

CSP : catégorie socioprofessionnelle

CA : Chiffre d'Affaire

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

DOP : Direction Opérations exploration

DES : Direction Etudes et synthèse

ING : Ingénieurs

TABLEAU DES ILLUSTRATION

N°	TITRES	PAGE
Liste des schémas		
Schéma n°1	Les composantes de la performance	21
Schéma n°2	Performance interne et performance externe	31
Schéma n°3	La performance globale	32
Liste des figures		
Figure n°1	Modèle du contrôle de gestion socio-économique	36
Figure n°2	Le Navigator de SKANDIA	63
Liste des tableaux		
Tableau n° 1	Evolution de la conception du contrôle de gestion	21
Tableau n°2	Historique d'application du 6s	54
Tableau n°3	Boîte à outil du 6s	56
Tableau n°4	Effectif par structure et catégorie socio-professionnelle	85
Tableau n°5	Evolution de la masse salariale et de l'effectif 2010-2014	91
Tableau n°6	Mesure de l'effet effectif	91
Tableau n°7	Tableau de bord socio-économique	96
Liste des graphes		
Graphe n°1	Effectif par catégorie socio-professionnelle	84
Graphe n°2	Effectif par type de fonction	85
Graphe n°3	Evolution des effectifs 2010-2014	86
Graphe n°4	Recrutements : Réalisations 2009-2014 & Prévisions 2015	87
Graphe n°5	Départs définitifs 2010-2014	87
Graphe n°6	Motifs du départ de l'effectif permanent	88
Graphe n°7	Evolution de la masse salariale (en KDA)	89
Graphe n°8	Evolution de la masse salariale et de l'effectif 2010-2014	91

Introduction générale

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. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit relever des défis permanents.

En ce 21ème siècle, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, y compris le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, 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.

L'Algérie a été contrainte de s'adapter à la nouvelle configuration de l'économie mondiale par l'engagement d'une démarche de mutation de son économie, d'une économie dite socialiste à une économie de marché.

C'est dans ce contexte, que les entreprises publiques doivent être pilotées en temps réel et se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de contrôle fixés afin de créer de meilleures conditions de prise de décision pour l'amélioration de leur rentabilité. Ainsi, toute entreprise est amenée à prendre des décisions, celles-ci ne sont pas fondées sur les propres instincts de ses dirigeants, mais sur des éléments prévisionnels élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'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 c'est donc un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels. À ce titre, le volet social constitue un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Généralement appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...). Le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts. Cette recherche a donc pour objet l'étude de cette fonction, peu connue car relativement récente, et encore peu présente dans les entreprises. L'analyse de cette fonction est fondée sur une recherche d'informations auprès des acteurs de la fonction, sur leur ressenti actuel mais également sur les évolutions possibles du contenu de leur mission.

Le concept de la performance a évolué d'une vision restrictive (performance économique évaluée sur la base d'indicateurs produits par les systèmes de comptabilité) vers une vision plus large (performances financière et non financière), en effet, la performance économique

a longtemps été privilégiée par les dirigeants et le gouvernement de l'entreprise comme critère d'appréciation de la performance, au détriment de la performance sociale.

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. Pourtant théoriciens et praticiens s'accordent désormais pour considérer la performance sociale comme un avantage stratégique, dans la continuité des travaux de la théorie des ressources. La performance d'une entreprise est multidimensionnelle et lie indéfectiblement la performance sociale et la performance économique. Traditionnellement, la performance économique se lit dans les résultats présentés par le système d'information comptable et les indicateurs de compétitivité, qualité, efficacité et efficience. L'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction des salariés dans le domaine social. Sur la base de ces définitions, nous montrons pourquoi le pilotage efficace et efficient de la performance sociale demande la conception d'un modèle de contrôle de gestion socio-économique, centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses effets sur la performance économique.

Le modèle socio-économique propose une alternative extracomptable à la mesure du capital humain, opérationnelle et donc intéressante à étudier. Il est fondé sur l'hypothèse de la compatibilité entre la performance économique et la performance sociale pour créer de la performance durable.

Pour les dirigeants, la préoccupation principale est naturellement que leurs entreprises soient performantes. Cependant, l'incertitude de l'environnement économique ainsi que sa constante évolution, font que cet objectif ne soit plus une fin en soi. Les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche de pilotage efficace et efficient de la performance globale qui demande la conception d'un nouveau modèle de contrôle de gestion, centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses effets sur la performance économique.

Cette préoccupation nécessite la mise en place d'un système appelé : le contrôle de gestion socio-économique ayant comme principale tâche l'établissement des dispositifs permettant d'assurer un pilotage efficace des différentes activités et fonctions au sein de l'organisation.

Le choix de ce thème de recherche, qui demeure d'actualité, n'est alors pas du hasard, mais plutôt le fruit de l'intérêt même, que nous accordons à 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 et environnementales 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 :

« Le contrôle de gestion socio-économique et performance de l'entreprise, cas: SONATRACH, DIVISION EXPLORATION »

▪ **La Problématique :**

Le choix du thème relève de l'importance accordée au contrôle de gestion socio-économique qui assure la performance globale de l'entreprise ainsi qu'une réalisation efficace de ses objectifs, la première et ultime finalité de tous les agissants au sein de l'entreprise afin d'assurer la survie, le développement et la pérennité de cette dernière dans un environnement concurrentiel des plus rudes.

C'est dans cet esprit que nous avons posé la problématique suivante :

• **Pourquoi la mise en place d'un système de contrôle de gestion socio-économique ?**

Au-delà de cette problématique principale, un ensemble de questionnement s'impose :

- ✓ Comment peut-il contribuer à la performance socio-économique de l'organisation ?
- ✓ Quelle est l'impact du contrôle de gestion socio-économique dans la prise de décision des acteurs organisationnels de l'entreprise ?
- ✓ Quelles sont les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique ?
- ✓ Quelles sont les conditions informationnelles et organisationnelles qui permettent d'implanter durablement dans l'entreprise un contrôle de gestion socio-économique ?

▪ **Hypothèses :**

Les hypothèses ayant été à l'origine de notre recherche sont :

- ✓ L'hypothèse centrale posée dans notre étude est que le modèle de contrôle de gestion socio-économique est une réponse possible à la problématique d'un pilotage efficace et efficient de la performance sociale, conciliant les dimensions économiques et les dimensions sociales.
- ✓ Le contrôle de gestion socio-économique permet d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience, en éclairant les liens entre satisfaction sociale et création de valeur économique, et à orienter la stratégie de l'entreprise vers le développement du potentiel humain tout en favorisant l'atteinte d'objectifs économiques à court, moyen et long termes.
- ✓ L'introduction d'un système de contrôle de gestion socio-économique pour les entreprises qui n'en ont pas et le renforcement ou l'amélioration de ce système de contrôle de gestion pour les entreprises qui l'ont initié pourrait remédier aux obstacles et aux problèmes de gestion qui empêchent la rentabilité et la pérennité des entreprises.
- ✓ Le contrôle de gestion socio-économique constitue un outil fondamental qui assure la rentabilité et l'efficacité des entreprises. Il s'agit d'un outil qui permet aux dirigeants de prendre des décisions nécessaires quant à l'utilisation des ressources humaine et financière de façon si optimale pour maximiser leurs résultats.
- ✓ La performance durable d'une entreprise dépend à la fois de sa performance sociale, c'est-à-dire la satisfaction des salariés et des parties prenantes, et de sa performance économique.

▪ La méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons articulé notre réflexion à partir d'un développement structuré et organisé.

La démarche méthodologique retenue dans notre travail c'est la combinaison entre :

Une méthode documentaire nécessaire à la définition des concepts de notre sujet. En effet, tout travail scientifique exige des connaissances approfondies sur le sujet ;

- ✓ Méthode de l'analyse du contenu quant à elle nous permettra d'analyser les données des divers documents de Sonatrach division exploration ;
- ✓ La méthode descriptive: celle-ci nous a permis de décrire ce qu'est le contrôle de gestion socio-économique ainsi que son application au sein de Sonatrach division exploration.
- ✓ La méthode qualitative : nous avons eu un entretien avec le responsable du département planification et contrôle de gestion et le chef de service des ressources humaine, cela nous a permis d'obtenir un complément d'informations nécessaires à la rédaction de notre travail.

▪ Objectif et limites de la recherche :

L'objectif général de l'étude est d'effectuer une analyse critique et faire des suggestions à la suite de cette analyse en vue de contribuer à une meilleure opérationnalisation de la fonction de contrôle de gestion socio-économique à Sonatrach division exploration.

Nous avons voulu mettre en évidence l'importance du contrôle de gestion socio-économique et l'apport qu'il apportera à la performance globale de Sonatrach, en observant l'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance socio-économique de l'entreprise.

En tant qu'étudiants nous nous référons plus facilement à la théorie qu'à la pratique, et donc notre travail est basé sur les constatations et les observations que nous avons pu faire durant notre séjour au sein de l'organisme d'accueil, mais aussi sur les documents et les données que nous avons pu collectés, et c'est là que nous avons rencontré des problèmes par rapport à l'acquisition de certaines informations à cause des règles de confidentialité, de sécurité et du manque de fluidité et de communication.

▪ Plan :

Pour pouvoir apporter des éléments de réponses à la problématique, nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres, comme suit :

Dans le premier chapitre, il sera question de traiter les notions de base du contrôle de gestion, de son émergence, et son évolution. Aussi nous aborderons dans la seconde section la notion de performance et la troisième section sera consacrée au modèle du contrôle de gestion socio-économique.

Le deuxième chapitre traitera des outils et méthodes du contrôle de gestion socio-économique.

Quant au dernier chapitre, il portera sur la présentation du Sonatrach division exploration son historique et son organisation, la deuxième section constituera une analyse de l'existant qui a été fait après notre travail de recherche, la troisième section concernera les résultats de l'enquête et les recommandations.

Pour mener à bien notre travail, nous avons eu recours à la consultation de différents fonds documentaires et ouvrages.

▪ **L'importance de la recherche :**

Cette recherche nous montre qu'au-delà de l'aspect financier et économique, il y a également une vision sociale qui permet notamment d'évaluer les efforts de l'entreprise à répondre à ses objectifs de responsabilité sociale et sociétale au travers de différents rapports et donc viens solidifier la performance de l'entreprise. Le contrôle de gestion socio-économique a un rôle de maîtrise, d'analyse et de conseil qui lui confère une position d'interlocuteur clé de toutes les parties prenantes de l'entreprise tant en interne (la direction, les salariés, les IRP...) qu'en externe (les clients, les fournisseurs, les syndicats...). En ce sens, il apporte une amélioration de la performance sociale et économique dans toutes ses déclinaisons.

CHAPITRE 1 : le contrôle de gestion socio-économique et performance de l'entreprise

Depuis son apparition le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer et de se conceptualiser aux Etats Unis d'Amérique et en Europe. L'examen de la littérature en la matière nous permet de constater que le contrôle de gestion a été défini et interprété par plusieurs auteurs d'une manière différente, et ceci ne fait que retracer l'évolution de la conception même du contrôle de gestion. Après avoir longtemps privilégié les aspects techniques (comptables, financiers, et budgétaires) vision classique du contrôle : David ANDERSON (1947), SCHMIDT (1961) Robert Anthony, Dearden (1965), vers la fin des années 70 grâce à l'apport des Néo-classiques comme Peter Drucker, O.Gélinier, A.Khémakhem etc. que le contrôle de gestion a commencé à avoir une dimension sociologique, en introduisant la motivation des acteurs pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette tendance a été accélérée surtout dans les années 90 par une refonte totale de la conception du contrôle de gestion pour maîtriser d'avantage les aspects socio-économique et comportementaux, il s'agit plutôt d'un système d'orientation et de modulation des comportements.

Le contrôle de gestion connaît depuis quelques années des mutations importantes. L'évolution du nom de la discipline est à la mesure de ces nouveaux enjeux. Les professionnels parlent ainsi de plus en plus souvent de « mesure et pilotage de la performance ». Derrière cette évolution se cachent de profondes transformations, où la fonction elle-même et son intégration au processus de management, et donc, la gestion humaine et financière jouent un rôle de plus en plus important et stratégique.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue le cadre théorique et l'impact du contrôle de gestion et pour ce faire nous allons suivre le plan suivant :

- ✓ Section 1 : Cadre conceptuel et théorique du contrôle de gestion
- ✓ Section 2 : La performance de l'entreprise
- ✓ Section 3 : Le contrôle de gestion socio-économique

SECTION 01 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU CONTROLE DE GESTION

Il est nécessaire, avant d'exposer les principaux résultats attendus de notre recherche, de préciser d'abord la signification que nous attachons aux termes clés utilisés dans le mémoire. La première notion qu'il convient de définir est celle de contrôle de gestion.

1. Définition du contrôle de gestion :

Définir le contrôle de gestion n'est pas chose aisée. En effet, l'évolution des modes de gestion ainsi que les profondes évolutions qu'a connues l'organisation d'entreprise ont créé ce besoin de contrôler la gestion. Ce mode de management a donc subi de nombreuses avancées que nous pouvons résumer à travers ces définitions qui reprennent la chronologie du contrôle de gestion.

Michèle Gervais définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues, utilisées par efficacité et efficacité pour atteindre les buts de l'organisation »¹.

Pour R.N Anthony, premier à avoir véritablement théorisé cette discipline : le contrôle de gestion est « un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »².

Il est considéré comme l'auteur de référence en management control. Anthony définit aussi le management control comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »³. L'auteur ajoute trois idées clés en complément de cette définition : le processus implique des managers c'est-à-dire des acteurs qui font avancer les choses en coopérant avec d'autres acteurs ; ce processus s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique ; les critères pertinents pour évaluer les actions conduites dans ce processus sont l'efficacité et l'efficacité. Anthony définit dans un troisième temps le management control comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie ». Pour Anthony, le management control est le contrôle des managers par d'autres managers, ceux-ci étant des responsables d'équipes ayant des objectifs à atteindre.

E.A. Lowe apporte une vision plus détaillée mais qui semble néanmoins complexe en termes d'application. Il voit le contrôle de gestion comme « un système qui saisit et traite

¹Gervais M. contrôle de gestion, Economica, Paris, 1ère édition, 1997, p.12

²Anthony R. et Darden J. Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue Banque, Paris, 4ème édition, 2002, p.31.

³ Claude Alazard : OP.CIT P16.

l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée »¹.

L'une des définitions les plus récentes et les plus complètes est celle proposée par Bouquin.H qui voit le contrôle comme « des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. Le contrôle est surtout fait pour piloter par automatismes »².

Pour Bouquin³ le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence... Il aide (aussi) les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement.

Le contrôle de gestion a une dimension d'information et de communication, Simon H.A. définit le contrôle de gestion⁴ comme les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation. Le contrôle de gestion s'appuie sur une communication aussi bien verticale qu'horizontale qui lui permet de produire les informations par lesquelles les managers analysent les situations, fixent les objectifs dans une cohérence globale, assurent la coordination et la synchronisation des actions. C'est à ce titre que Chtioui⁵ définit le contrôle de gestion comme le processus par lequel les managers communiquent avec d'autres membres de l'organisation afin de garantir la cohérence de leurs actions quotidiennes et la convergence de ces actions vers la stratégie.

Considéré comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'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 est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des coûts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise. Il peut se définir comme un processus d'aide à la décision dans une organisation, permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Les objectifs qui incitent une organisation à mettre en place un système de contrôle de gestion sont multiples. Ils résultent généralement de sa stratégie et sont destinés à être communiqués à tous les niveaux hiérarchiques, la mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés reste une tâche difficile à réaliser. À une certaine époque, les contrôleurs de gestion sont recrutés pour dégager ces écarts et les expliquer. Mais le rôle du contrôle de gestion a progressé d'un

¹Lowe E.A. On the idea of a management control system: integrating accounting and management control, *The Journal of Management Studies*, Vol. 8, N° 1, p.6.

²Bouquin H, *La Maîtrise des Budgets dans l'Entreprise*, Edicef, Paris, 1992, p.14.

³Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, Paris, 3^{ème} édition, 1997, P.285

⁴J. Gray K.S & Johnson : les définitions du contrôle de gestion, www.agrojob.com

⁵Pascal FABRE, Sabine SEPARI, Guy SOLLE et Hélène CHARRIER (2008), « Management et contrôle de gestion : Manuel et applications », Dunod, Paris.

contrôle de la fiabilité des chiffres à un soutien au management et à l'analyse de la performance et l'implantation d'un système de contrôle de gestion adapté au sein d'entreprises libérales permet d'améliorer la performance au sein de ces structures.

Le management control en tant qu'ensemble de dispositifs et d'outils aidant le manager à décider et agir, comporte deux dimensions:

- une dimension économique et stratégique consistant à choisir des règles opératoires pour atteindre les objectifs fixés ;
- une dimension organisationnelle et psycho-sociale conduisant les individus à agir conformément aux règles opératoires.

Aujourd'hui, la plupart des auteurs définissent le contrôle de gestion dans le sens de management control (Simons Burlaud, Teller et Gervais,). Ils lui reconnaissent deux dimensions facteurs à la fois de régularité et de changement (Chiapello, Dupuy, Guibert). La première formelle à vocation stratégique et de gestion : par exemple la formalisation d'un budget annuel et la vérification de son atteinte en fin année par le contrôle de gestion. La seconde informelle à vocation managériale et comportementale : par exemple les différentes concertations réalisées dans l'année par un manager avec ses équipiers, pour piloter la réalisation du budget. La première dimension formelle regroupe les indicateurs de contrôleur de gestion produits par les systèmes d'information traditionnels (comptabilité analytique, comptabilité de gestion...). La dimension informelle regroupe, quant à elle, des indicateurs et des informations peu ou mal reflétés par les systèmes d'information traditionnels, portant sur des phénomènes immatériels.

Au total, le contrôle de gestion apparaît comme un système de régulation économique, c'est-à-dire comme mettant en œuvre des outils de pilotage, aide aux diagnostics et à l'analyse, de coordination car il assure la cohérence entre objectifs généraux et les actions individuelles ou les actions des équipes de travail, d'animation des individus, d'évaluation des activités et de la performance à tous les niveaux de l'organisation et de communication au sein des équipes, activités et des processus mais aussi entre les divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il aide donc à la décision et à la réalisation des objectifs de l'organisation et au-delà de l'animation et de l'évaluation, il rend compte des différentes fonctions exercées aux parties prenantes¹.

2. Conception et évolution du contrôle de gestion :

Alfred Chandler² situe la naissance du contrôle de gestion au début du XXe et plus précisément dans deux grandes entreprises américaines : du PONT DE NEMROUS et GENERAL MOTORS. Ces entreprises avaient mis en place une structure de management formalisée par de multiples procédures et des systèmes d'information basés sur la

¹ Pascal FABRE, Sabine SEPARI, Guy SOLLE et Hélène CHARRIER, « Management et contrôle de gestion : Manuel et applications », Dunod, Paris, (2008), p.252

²MAADANI (M) et SAÏD (K) : « *management et pilotage de la performance* », édition hachette, PARIS 2009, p41.

comptabilité qui permettaient aux responsables d'être assurés que les actions déléguées se réalisent conformément aux objectifs fixés. Ce système appelé (management contrôle) a été introduit en France sous la dénomination de (contrôle de gestion).

Le contrôle de gestion est une discipline du management dont le contenu est « flou », certains n'y voient qu'une utilisation améliorée de techniques comptables en vue de maîtriser le chiffrage budgétaire et qui produit rapidement les résultats afin d'informer la direction générale. D'autre voient dans cette discipline une véritable fonction de direction générale prenant en charge un vaste champ allons de la stratégie à la gestion opérationnelle en passant par l'organisation, la planification, où la gestion des ressources humaines.

C'est entre les deux guerres aux Etats-Unis qu'on peut situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. En effet la création de « contrôleurs institute of america » institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion. Au début la fonction du contrôleur était celle d'un expert-comptable à l'intérieur des entreprises aux Etats-Unis, mais après 15 à 20 années d'exercice on a remarqué un prolongement de la fonction de contrôle de gestion au-delà du rôle comptable

En 1949 l'institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis publia sa « conception du contrôle de gestion moderne » on y trouve sept fonctions, on remarque ici une évolution de la fonction du contrôle de gestion, tout en s'éloignant de la fonction comptable traditionnelle, depuis ce temps, il s'est développé dans ce pays après la deuxième guerre mondiale de même que ce développement a entraîné son apparition en Europe où il est en train de prendre une grande place dans les entreprises.

En Europe, l'idée existait déjà mais peu ou mal utilisée, la crise de 1929 enclenchera un protectionnisme défensif, lequel sera consacré par la 2ème guerre mondiale, la reconstitution après 1945 sans perpétuer, cette situation n'apportera pas le renversement favorable à l'implication du contrôle de gestion on produit à n'importe quel prix et pour une demande excédentaire.

Cet état de chose va se modifier à partir de 1950 sous l'effet de plusieurs facteurs dont les plus importants :

- le retour d'une certaine abondance, laquelle donne au marché sa fonction de sélection.
- Le marché commun réalise l'intégration des Economies Européennes
- Le redéploiement du commerce international.

Face à ces situations plus compétitives et gisée par l'expérience américaine, l'entreprise européenne adopte le contrôle de gestion de façon plus ou moins systématique. La jeunesse du contrôle de gestion fait de lui un concept en constante évolution, qui trouve son origine dans la comptabilité.

Actuellement on remarque un élargissement du domaine de contrôle de gestion et l'apparition d'une nouvelle conception qui diffère la conception traditionnelle au niveau des objectifs et des outils utilisés pour le mettre en oeuvre. Le contrôle de gestion s'est complété et enrichi. Le lien avec le pilotage stratégique s'est renforcé. La stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

Pour de nombreux spécialistes, les données non financières ou physiques permettent d'assurer la réactivité organisationnelle, contribuent à la transversalité, permettent de mesurer avec plus de pertinence que les données financières, la complexité organisationnelle, notamment l'immatérialité et une performance multicritère. Elles sont, de ce fait, davantage en phase avec les stratégies de différenciation et la diversité des facteurs clés de succès. L'utilisation des données non financières conduirait même à une meilleure performance organisationnelle.

Véritable communicant aux compétences humaines de plus en plus prépondérantes, le profil du nouveau contrôleur de gestion est celui d'un accompagnateur qui forme, coach, aide les managers ; il leur fournit un éclairage économique à travers la compréhension des leviers financiers qui existent au sein de l'entreprise ; il les aide à distinguer les leviers opérationnels susceptibles de générer des retombées économiques bénéfiques pour l'entreprise et ceux qui le sont moins ; il les informe et les conseille dans le choix de leurs orientations que ce soit au niveau du développement de leur périmètre ou de la réduction des coûts à y réaliser.

Ce Contrôleur de Gestion est donc davantage un Business Partner, proche du terrain et des managers, soutenu par un système d'information performant lui permettant de piloter sa fonction au plus près des demandes et projets de la Direction Générale et il assiste cette dernière dans l'élaboration de sa vision stratégique et de son développement économique.

- Tableau n° 1 : Evolution de la conception du contrôle de gestion :

Conception de l'entreprise	Conception du contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19eme siècle- début du 20eme siècle)	- contrôle comptable et financier - contrôle sur la vérification - analyse des écarts et des responsabilités
Ecole des relations humaines (Début 1925 - fin 1955)	- contrôle socio-économique - audit social participation, motivation, communication
Approche systématique et organisationnelle (Début 1950 à nos jours)	- pilotage de l'organisation - contrôle intègre des sous-systèmes (physiques, financiers, humains, information- communication) - relation structure, objectifs, performance - relation communication, information, performance.

- Source : LAUZEL (P) et TELLER(R), « *contrôle de gestion et budget* », 8e édition. Dalloz, Paris, 1997, p7

Après ce bref aperçu sur l'évolution et la récente croissance du contrôle de gestion, on peut dire que ce dernier est le résultat d'un contexte socio-économique.

4. Définition du contrôle de gestion sociale :

Le contrôle de gestion sociale réconcilie les contraintes financières et les impératifs de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines au sein de l'entreprise. Il est aujourd'hui en pleine mutation méthodologique grâce à l'apparition d'outils informatiques dédié au pilotage des Ressources Humaines, il peut être caractérisé comme un système d'aide au pilotage social d'une organisation avec pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts.

Le contrôle de gestion sociale accomplit donc principalement trois missions.

Dans un premier temps, la fonction permet le pilotage des effectifs et de la masse salariale afin de dimensionner les ressources aux besoins de l'entreprise et d'établir des prévisions plus précises sur les indicateurs sociaux.

Deuxièmement, le Contrôle politiques et des processus RH (tels que le recrutement, l'emploi, la carrière, la mobilité, etc.) en mesurant la pertinence de ses actions et le niveau de satisfaction des clients internes.

Enfin, sa troisième mission est la maîtrise des coûts de la fonction RH permettant de statuer sur le niveau de mutualisation, de centralisation ou d'externalisation des activités.

Autour de la notion d'optimisation des coûts gravitent trois grandes directions de l'entreprise:

- La direction des opérations qui assure la performance opérationnelle,
- La DRH dont les nombreux leviers d'actions visent à améliorer la performance sociale,
- La direction financière qui tient à ce que les actions mises en oeuvre par les deux premières directions répondent aux objectifs de performance économique.

Ainsi, on peut dire que le Contrôle de Gestion Sociale est une activité frontière de la fonction financière et de la fonction RH. Il s'attache à rendre cohérent les contraintes financières d'une entreprise avec la stratégie RH. Il élargit alors le champ d'action de la fonction RH vers une vision plus financière et économique en établissant des données chiffrées et mesurables autour du personnel de l'entreprise, à travers des indicateurs pertinents, des tableaux de bord sociaux et des reporting RH destinés en premier lieu à la direction générale dans une optique d'aide à la décision.

Parler de pilotage social, c'est mettre en lumière une démarche caractéristique consistant :

- ✓ à fixer des cibles sociales ou socio-économiques à atteindre à court terme (le mois) ou à plus long terme (l'année ou le plan social à 3 ans) ;
- ✓ à réguler les écarts enregistrés sur le chemin parcouru et à déterminer progressivement les nouvelles cibles souhaitables.

Le contrôle de gestion sociale est la fois une démarche, un ensemble de pratique et un type de métier au sein de la GRH. Il consiste :

- ✓ 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 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... ;

- ✓ à traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques : c'est l'objet du contrôle budgétaire social de rassembler ces éléments et de les intégrer dans une approche budgétaire cohérente.
- ✓ En respectant un découpage pertinent et commode pour baliser l'action, on distinguera contrôle social stratégique et contrôle social opérationnel :

-Le contrôle de gestion sociale stratégique permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour un long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et directions des ressources humaines, concernant les structures de rémunération, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux, mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

-Le contrôle de gestion sociale opérationnelle est le système qui incite chaque responsables à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en oeuvre.

En matière de contrôle social, il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

L'émergence du contrôle de gestion sociale est liée à la reconnaissance de plusieurs besoins dont la maîtrise de la masse salariale et la réduction des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements sociaux :

1) La maîtrise de la masse salariale :

La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires brutes versés (salaires nets et cotisations sociales « salariés », c'est-à-dire supportées par les salariés eux-mêmes) et les charges sociales patronales qu'elle supporte¹. La masse salariale est un élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises.

Elle est influencée par quatre principaux paramètres à savoir:

- L'évolution globale des effectifs ;
- Les changements dans la répartition des différentes catégories de salariés ;
- Les augmentations générales et catégorielles ;
- Les augmentations individuelles dues au mérite, l'ancienneté ou la promotion ainsi que l'effet du remplacement des salariés.

Le contrôle de gestion sociale intervient sur ces différents paramètres qui peuvent affecter l'évolution de la masse salariale afin d'anticiper leurs effets négatifs sur la situation financière

¹ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », DUNOD, 2007, p.264

de l'entreprise. Dans une optique stratégique, le contrôle de gestion sociale simule l'évolution de la masse salariale en fonction de certains paramètres (nombre de départs, nombre d'embauches, promotion, augmentation...) pour éclairer les décideurs dans leurs choix sociaux.

Tout ceci nécessite une collecte d'informations synthétisée au travers d'indicateurs et de tableaux de bord qui renseignés périodiquement aident aux décisions de politique de rémunération. Ces indicateurs concernent :

- L'état du marché : écart entre le salaire médian de l'entreprise et celui du marché ou de la branche professionnelle, l'évolution du salaire avec l'âge et le diplôme, état des salaires par niveaux d'emploi et des carrières, diagnostic des augmentations de salaires et de primes etc. ;

Le lien rémunération et évaluation : matrice de simulation de corrélation entre niveau de compétence et augmentation de rémunération, taux global d'augmentation possible pour l'ensemble des rémunérations de l'entreprise pour une période etc. ;

Les éléments de rémunération autres que le salaire : part des autres éléments que le salaire dans les rémunérations (selon le niveau d'emploi, l'âge...), en pourcentage (selon le niveau d'emploi, l'âge...) etc.

2) la réduction des coûts cachés :

L'une des missions fondamentales du contrôle de gestion sociale est de détecter les dysfonctionnements sociaux et leurs causes en vue d'alerter les responsables.

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés¹. Il peut être envisagé de deux façons :

- En privilégiant ses causes, on le prendra en compte comme un indicateur social dont les variations sont en relation avec le climat social de l'entreprise ; En privilégiant ses effets, le dysfonctionnement social sera considéré comme une perturbation dans le fonctionnement du système de l'entreprise ; dans ce sens on étudiera les coûts qu'il engendre et on cherchera à les réduire.

Les coûts cachés mesurent les coûts engendrés par les dysfonctionnements sociaux dont les principaux sont : l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux, les accidents de travail.

L'étude des coûts cachés est une démarche qui présente plusieurs intérêts en matière de contrôle de gestion sociale. Elle permet une amélioration continue des performances en:

-mettant en évidence les dysfonctionnements sociaux les plus coûteux ;

- établissant une hiérarchie des actions de réduction à entreprendre;

- motivant les hommes par la prise de conscience des pertes financières induites par les dysfonctionnements sociaux suivants :

- les éléments de coût à prendre en compte dans une étude des coûts cachés sont de deux ordres ;

¹Bernard MARTORY, Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines » DUNOD, Paris, 2008, p.194

- les coûts de perturbation (coûts indirects supportés par l'entreprise) : perte de production, accroissement des délais de production, perturbation de l'activité de d'autres collaborateurs, perte de clients et de commandes futures, etc. ;
- les coûts de régulation (coûts directs supportés par l'entreprise) : Dépenses engendrées pour le remplacement de salariés (absents, accidentés...), heures de formation dispensées pour les nouveaux salariés, pertes de chiffre d'affaire (annulations de commandes, rabais pour livraison tardive) etc.

5. L'approche socio-économique d'Henri Savall :

Issue des travaux de recherche de l'ISEOR (Université de Lyon) dirigé par H. SAVALL, l'approche socio-économique tente de rétablir, dans une démarche de diagnostic et de gestion, une complémentarité entre le point de vue économique et le point de vue social, généralement considéré comme contradictoires. Partant de la constatation que la réussite économique de l'entreprise dépend, de plus en plus de sa réussite sociale (réalisation des synergies internes), l'approche socio-économique vise dans un premier temps à repérer les dysfonctionnements sociaux (par des indicateurs sociaux quantifiés), ensuite, elle cherche à les expliquer par les enjeux des travailleurs (approche qualitative basée sur l'expression des travailleurs), à identifier les réponses organisationnelles apportées empiriquement aux dysfonctionnements constatés et, enfin, à mesurer financièrement le coût de ces régulations empiriques. L'analyse débouche sur la recherche et la négociation de solutions. Les investissements ou dépenses qu'impliquent généralement celles-ci, paraissent devoir être plus que largement autofinancés par la réduction des coûts (souvent cachés c'est-à-dire non calculés) qu'elles permettent.

Elle conjugue une approche quantitative à une approche qualitative. L'approche socio-économique se centre sur la notion de dysfonctionnement (écart entre l'efficacité économique attendue et obtenue). Ces écarts sont mesurés par différents indicateurs, par exemple : présence au travail, absentéisme, sécurité - accident, qualité - rebuts, défaut, stabilité du personnel – rotation, productivité directe - en baisse. Ces indicateurs peuvent être lus comme des réponses du personnel à un système de gestion, mais des réponses dont le contenu réel est implicite. Ces indicateurs sociaux expriment la manière dont, sans le dire, travailleurs et direction ont décidé de « s'arranger » entre eux et de gérer leurs relations de travail.

On peut faire deux constatations après une analyse socio-économique :

- Il y a un déterminisme réel mais relatif des moyens techniques et de l'objectif économique sur les résultats effectifs de l'activité économique de l'entreprise.
- Les comportements individuels et collectifs ont un poids majeur dans la réalisation des objectifs techniques et économiques de l'entreprise.

Enfin, l'approche socio-économique vise à accroître la visibilité des phénomènes socio-économiques implicites et largement occultés, de manière à substituer à la régulation implicite souvent incohérente et coûteuse, un équilibre explicite négocié et moins coûteux pour l'entreprise: donc socialement plus satisfaisant et économiquement plus rentable.

6. Définition du contrôle de gestion socio-économique :

« Le Contrôle de Gestion est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers »¹.

La définition du Contrôle de Gestion Socio-économique n'est pas encore très précise et varie selon les auteurs. Le terme de Contrôle de Gestion Socio-économique est apparu dans les années 70 avec l'arrivée de la législation sur le bilan social. La fonction telle qu'on la connaît aujourd'hui est née du besoin d'une meilleure communication dans le dialogue social. Le contrôle de gestion socio-économique présente l'originalité d'être une méthode globale de contrôle de gestion développée par un laboratoire de recherche, l'Iséor¹, au travers des recherches-interventions menées au sein de mille deux cents entreprises et organisations de trente-quatre pays différents. La méthodologie vise à mesurer et développer la performance durable des entreprises et des organisations en conciliant les dimensions économiques et les dimensions sociales. Elle s'appuie sur la méthode des coûts cachés qui est un exemple plutôt rare de méthode française de calcul des coûts exportée à l'international.

Depuis 1974, le CDGSE a été implanté au sein de grandes entreprises françaises privées (Brioche Pasquier, Général de Protection...), des organisations publiques (Le Forem : ANPE Belge, Urssaf de Lyon...), et des petites et moyennes entreprises de l'industrie et des services (professions libérales réglementées : notaires, expert-comptable, avocats... ; institut Paul-Bocuse...). La méthodologie repose sur des principes et une organisation particulière pour atteindre son objectif de mesure et de développement de la performance socio-économique. Le contrôle de gestion socio-économique s'inscrit dans une des familles de l'analyse et le contrôle stratégique. En effet, son objectif principal est d'accroître la cohérence stratégique de l'organisation, ce qui a pour effet d'accroître son niveau d'efficacité et d'efficience économique, mesurée par l'accroissement du ratio de valeur ajoutée par heure d'activité.

¹Martory B. (2001), Contrôle de gestion sociale, 3e éd., Vuibert.

SECTION 02 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance économique a longtemps été privilégiée par les dirigeants et le gouvernement de l'entreprise comme critère d'appréciation de la performance, au détriment de la performance sociale. 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, Pourtant théoriciens et praticiens s'accordent désormais pour considérer la performance sociale comme un avantage stratégique, dans la continuité des travaux de la théorie des ressources. La maîtrise de la performance sociale est ainsi devenue un thème majeur des recherches en contrôle de gestion.

1. Définition de la performance :

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19^{ème} siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais.

Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

La performance au sens propre de la langue signifie tout d'abord l'accomplissement d'un acte avec un excellent résultat, avant d'évoquer l'exploit et le succès. Dans le domaine de la gestion¹, et selon FERICELL, (A.M), la performance peut être rattachée :

- ✓ Au succès : L'idée est que la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations possibles de la réussite. Elle est variable et changeante selon les objectifs des acteurs et des organisations qui la mesurent.
- ✓ Au résultat de l'action : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement, elle est définie comme étant l'évaluation ex-post des résultats obtenus.
- ✓ A l'action : Dans ce sens, elle apparaît comme un processus d'action qui mène à la réalisation des objectifs et buts souhaités.

En combinant entre ces trois sens, la performance peut être considérée comme l'action qui mène au succès, qui suit un processus de management qui définit et communique les résultats attendus et qui seront mesurés a posteriori.

Pour LORINO Philippe « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est également « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »².

¹Encyclopédie de la gestion et management, Ed Dalloz, Paris, 1999, PP.897-899

²LORINO (P) : « *Méthodes et pratiques de la performance* », Edition d'organisation, Paris, 1998, PP. 18-20.

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont il est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ; Aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficace et inversement.

La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* »¹.

De ce fait, un service, un département ou une entreprise ne seront qualifiés de performants que s'ils atteignent les résultats escomptés (c'est-à-dire, les objectifs fixés) tout en respectant une contrainte de coût souvent matérialisée par une enveloppe budgétaire.

Quant à A.Khémakhem définit la performance comme suit « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a accepté »².

Donc pour lui la performance désigne deux phénomènes qui sont le degré d'atteinte des objectifs fixés par ce centre de responsabilité et la manière dont ces objectifs sont réalisés (efficacité et efficience).

La performance suppose la réalisation des objectifs (efficacité), avec un niveau raisonnable des moyens (efficience). Maîtriser la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions, à partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance qui sont l'efficacité et l'efficience :

i. L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé³. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, On peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

La réussite est subjective et est généralement mesurée à partir du concept de compétitivité.

La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels. Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité : le prix, les délais et la qualité.

ii. L'efficience : L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés⁴.

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possible.

L'efficience est, donc, la relation parfaite entre les ressources de toutes natures utilisées comme inputs dans le processus de production, et les produits biens ou services qui

¹BOURGINION (A): « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet août, France, 1995, P.61.

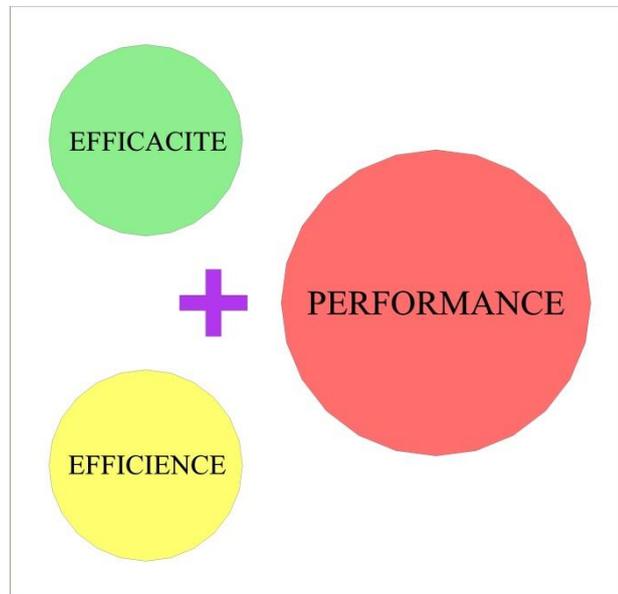
²KHEMAKHEM (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, paris, 1992 p.219

³DRIGITTE (D) et CHRISTIAN (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, P169.

⁴DRIGITTE (D) et CHRISTIAN (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, P169.

représentent les outputs, c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources qui assure l'atteinte des objectifs.

Schéma n1° : les composantes de la performance



Source : BOUIN (X), SIMON (F-X) « *les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2000, p.74.

2-les niveaux de la performance :

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires. On peut toutefois distinguer la performance externe et la performance interne.

1) La performance externe :

La performance externe est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui peuvent être :

- Les actionnaires : capacité à générer des bénéfices et à distribuer des dividendes (Performance financière).
- Les acteurs économiques (fournisseurs, banques, l'Etat, salariés) : capacité à créer des revenus et de la Valeur ajoutée (performance économique).
- La société : capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement...etc.

2) Performance interne: Appelée aussi la performance de l'unité qui se produit grâce aux ressources de l'entreprise, dont elle est essentiellement le résultat de la combinaison suivante¹ :

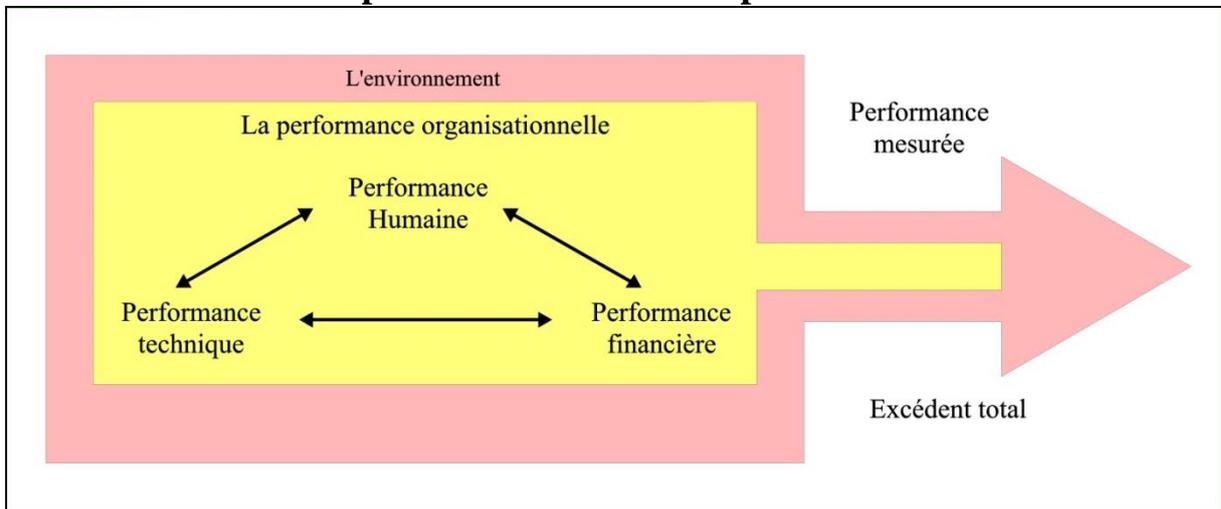
- Performance humaine : est la performance des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.

¹MARTORY (Bernard) : *contrôle de gestion, performance sociale*, Ed Vuibert, 2eme édition, Paris, 1999, P. 23

- Performance technique : est la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques.
- Performance financière : réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles

La performance interne est la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs fixés par les dirigeants. Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation, administration,...).

Schéma n°2: performance interne et performance externe



Source : MARTORY (Bernard) : contrôle de gestion, performance sociale, Ed Vuibert, 2eme édition, Paris, 1999, P. 237.

3-La Performance Globale :

« 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. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. 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. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. »¹

Selon Baret, la performance globale se définit comme «l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »². Elle « consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes. »³

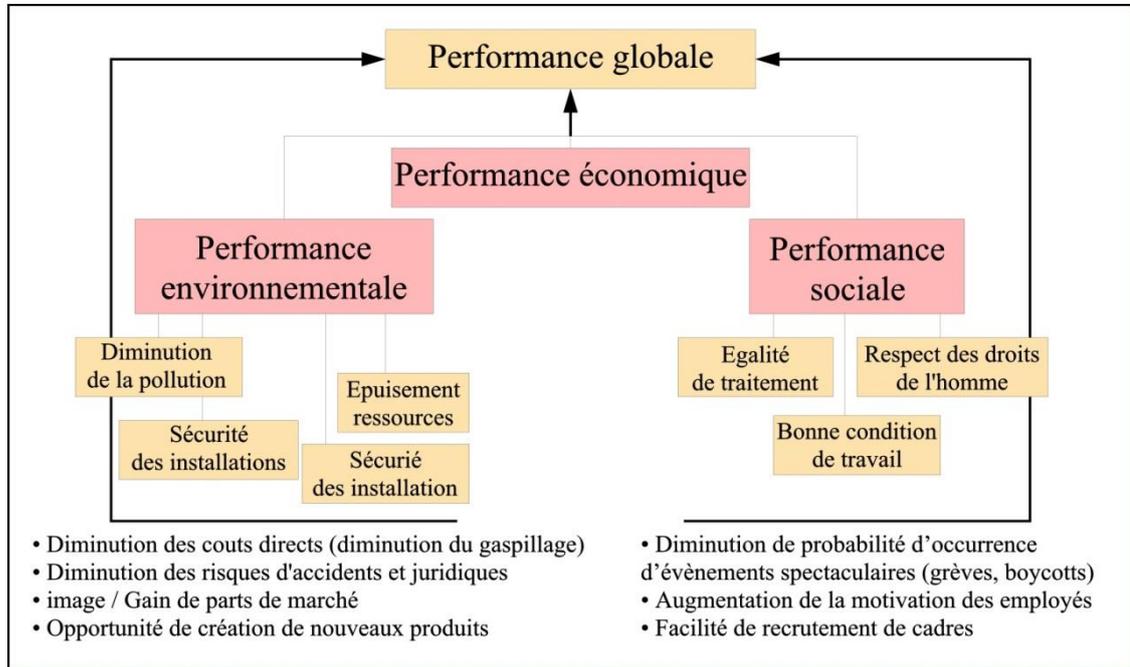
¹DOHOU, A. et BERLAND, N., *Mesure de la performance globale des entreprises*, In IAE, Université de Poitiers, *Institut d'Administration des Entreprises*

²Cité par DOHOU, A. et BERLAND, N., op. cit.

³DOHOU, A. et BERLAND, N., op. cit.

La performance globale en contrôle de gestion consiste à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise une ou quelques mesures synthétiques permettant de décrire, a posteriori, la situation de santé d'ensemble de l'entreprise. En ce sens, la difficulté émane du fait que cette performance globale peut pas être assimilée à la performance financière, ni à une juxtaposition de performances élémentaires ou intermédiaires.

Schéma n°3: la performance globale



Source : MAADANI (M) et SAÏD (K) : « *management et pilotage de la performance* », édition hachette, PARIS 2009.

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

Pour conclure, être performant c'est être le meilleur dans un domaine. Quant à la mesure de la performance c'est un élément prépondérant pour la piloter et pour relier les activités à leurs objectifs en connaissant l'état d'avancement de la réalisation, qui fait partie elle-même du contrôle et ayant une grande importance lors de la comparaison entre la performance effective et celle planifiée et ensuite prendre les décisions correctives dans le but de diminuer le creux entre les deux.

4-Performance sociale et performance financière :

Comme mentionné plus haut dans le chapitre, de nombreuses études ont été réalisées afin de déterminer l'existence ou non d'une relation positive entre performance sociale et environnementale et performance financière de l'entreprise¹.

Depuis environ 1970, des centaines d'études ont été menées sur le sujet. Une portion considérable démontre l'existence d'un lien positif entre performance sociale et financière. Un nombre important reste mitigé et une plus petite quantité débouche sur des résultats assez négatifs sur le sujet. Tandis que certains affirment l'existence potentielle d'un lien positif entre ces deux types de performance, d'autres pensent totalement le contraire ou même les considèrent comme non reliés. Toutefois, ces théories ne sont pas argumentées sur base de preuves tangibles. Par ailleurs, nombre de ces études présentent des limites comme des lacunes d'ordre méthodologique et par conséquent un manque de fiabilité. Les entreprises veulent savoir si elles investissent effectivement dans l'avenir, et à bon escient. D'où l'importance de développer des outils capables de « mesurer » cette relation.

« La recherche d'une explication globale du lien entre Responsabilité Sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. »²

Dès lors, au lieu de se focaliser sur la recherche d'un lien direct, il serait plutôt intéressant de s'attarder sur « le mécanisme de l'interaction ». Autrement dit, rechercher le lien indirect qui peut exister entre performance sociale et financière. Par exemple, le fait d'être socialement engagée améliore considérablement la marque employeur de l'entreprise. Cela lui 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 positivement aux résultats financiers de l'entreprise.

Réfléchir de cette manière c'est fonctionner par hypothèses. N'oublions pas que toute stratégie est basée sur l'hypothèse qu'elle produira des résultats positifs pour l'entreprise. C'est pour cela qu'il existe des systèmes d'information et de pilotage de performance dans les entreprises afin de voir si l'hypothèse se vérifie sur le terrain. Nous verrons ceci plus en détail dans le chapitre suivant.

L'idée serait donc de rechercher un lien non direct et non ponctuel entre performance sociale et économique. C'est précisément l'un des buts de ce mémoire : utiliser un outil adapté qui permettrait de vérifier si la stratégie sociale contribue positivement à la performance économique de l'entreprise.

¹ ALBEROLA, E. et RICHEZ-BATTESTI, N., op. cit.

² LAROCHE, P. et ALLOUCHE, J., op. cit.

SECTION 03 : LE CONTROLE DE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE

1. Le modèle de contrôle de gestion centre sur la maîtrise de la performance économique :

Naro montre que les modèles de contrôle de gestion développés depuis environ deux décennies sont fondés sur la maîtrise de la performance économique et ses critères de compétitivité, rentabilité et productivité¹. C'est le cas du contrôle de gestion à dominante financière, centré sur la maîtrise de la rentabilité, qui s'est développé en particulier au niveau des groupes. Le critère dominant est ici la rentabilité des capitaux investis et la création de valeur pour l'actionnaire. Les méthodes d'évaluation de valeur fondées sur les travaux de Copeland, utilisant les techniques de l'*Economic Value Added* (EVA) et de la *Market Value Added* (MVA), sont particulièrement représentatives d'une telle évolution. Cette préférence pour les indicateurs économiques réside, en premier lieu, dans la relative simplicité de mise en pratique d'un processus d'évaluation de la performance économique.

En second lieu, cette domination s'explique par la prégnance du paradigme classique de la firme, celui de la maximisation des profits à court terme pour les actionnaires. Ce paradigme, dont l'outil privilégié est le système d'information comptable d'inspiration systémique conduit à une vision de la performance qui laisse dans l'ombre les potentialités sociales et stratégiques de la firme. Dans un modèle de contrôle de gestion financier, la main d'oeuvre est donc davantage représentée comme un coût que comme une ressource stratégique.

Naro explique également que les modèles de contrôle de gestion fondés sur les approches en termes de chaîne de valeur et d'avantage concurrentiel développées par Porter, restent centrés sur la maîtrise de la performance économique, même s'ils s'accompagnent de représentation forte en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Il s'agit par exemple des approches en termes de comptabilité et de management par activité (*Activity Based Costing*, *Activity Based Management*), de la méthode des coûts cibles (*Target Costing*), de la gestion stratégique des coûts de Shank et Govindarajan, du contrôle de gestion fondé sur l'*empowerment* proposé par Johnson et en France par Lorino. Il s'agit là d'un contrôle de gestion essentiellement orienté vers la recherche de la compétitivité à partir de la maîtrise de la relation valeur-coût. L'une des caractéristiques de ce nouveau contrôle de gestion tient dans la place accordée aux acteurs dans le management des performances.

Pour Johnson les acteurs sont à la source de la compétitivité, par leurs activités créatrices de valeur et génératrices de coûts. Mévellec montre que ce nouveau contrôle de gestion déplace l'attention du pilotage physico-financier (pilotage par les chiffres) vers la gestion des ressources humaines (pilotage des hommes), même si la performance sociale n'est pas au cœur de ce modèle.

¹Laurent CAPPELLETTI, « *Le contrôle de gestion socio-économique de la performance* », Lyon, p137

2. La demande de pilotage de la performance sociale et de mesure de ses effets économiques :

La performance sociale, se mesure par les bilans de réalisations d'actions d'amélioration des conditions de travail, de l'organisation du travail, de la communication-coordination-concertation, de la gestion du temps, de la formation intégrée, de la mise en œuvre stratégique, à partir d'entretiens avec les acteurs, l'étude de documents et, à titre complémentaire, l'observation directe. L'évaluation et le pilotage de la performance sociale semblent *a priori* plus difficiles, car ils demandent une définition de l'objet étudié et une méthode d'évaluation. Lorsque les systèmes d'information sociale existent dans les entreprises, par exemple pour construire le bilan social, c'est souvent à l'état embryonnaire. Le bilan social reste un outil peu lisible et peu utile pour le management. Pourtant le gouvernement d'entreprise cherche désormais à élargir ses critères d'appréciation de la performance. La valorisation dans les comptes de la qualité et de l'implication du potentiel humain, par exemple pour mieux éclairer le *goodwill*, fait l'objet de recherches en finance.

Sur ces questions, le courant de la théorie des ressources stipule que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour la concurrence.

Cette théorie a surtout été stimulée par l'apparition, dans le champ de la stratégie, de la théorie des ressources internes popularisée par Hamel et Prahalad (1990). Ces auteurs montrent que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable. Pour Huselid et *al.* (1997), la théorie des ressources contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel. Pour Wright et *al.* (1994), les ressources humaines présentent potentiellement tous les attributs caractéristiques d'une ressource clé : elles sont rares, créent de la valeur, et sont imparfaitement imitables et difficilement substituables. Pour Kofman et Senge (1993), la vitesse à laquelle les organisations apprennent (sous-entendu plus vite que les firmes rivales...) serait ainsi la seule source d'avantage concurrentiel durable.

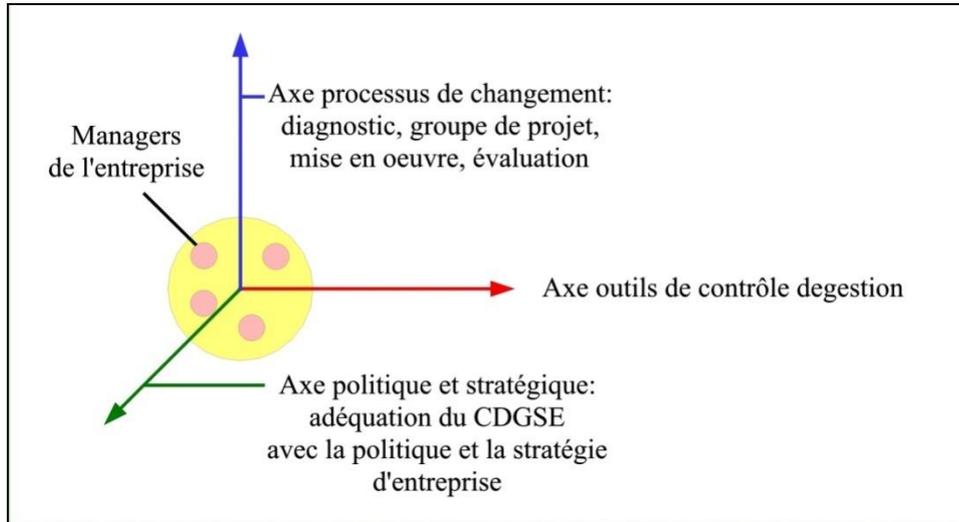
Beer et Nohria développent une conception organisationnelle du changement appelée « Théorie O », fondée sur le renforcement des compétences et sur l'apprentissage organisationnel. Ils opposent cette conception à une conception économique du changement appelée « Théorie E », fondée sur la recherche immédiate de création de valeur pour l'actionnaire, qui ne laisse pas le temps à l'entreprise de développer des compétences spécifiques. Amit et Shoemaker (1993) ont montré, en effet, que le développement de compétences spécifiques dans une entreprise était le résultat d'une expérience assez longue à acquérir.

Kaplan et Norton (1998) mettent également en exergue le lien entre la motivation des salariés, la rentabilité des investissements intellectuels, incorporels et immatériels de l'entreprise et les résultats économiques.

Les concepts de capital intangible, d'actif intangible, de capital de connaissances (*knowledge capital*), de capital intellectuel interpellent les actionnaires (Cappelletti et Khouatra, 2004). Le terme de capital intellectuel recouvre toutes les formes de ressources intangibles ainsi que leur interaction et dépend donc fortement de la performance sociale (Edvinsson et Malone, 1999).

Le CDGSE repose sur trois axes mobilisés de façon continue dans une organisation : un axe d'outils de contrôle de gestion, un axe de processus de changement et un axe politique et stratégique (figure).

Figure n°1 : Modèle du contrôle de gestion socio-économique



3. Les principes fondamentaux du contrôle de gestion socio-économique :

Le CDGSE repose sur trois principes fondamentaux qui le distinguent d'autres méthodes globales de contrôle de gestion telles que le *lean management*, *six sigma* et le *balanced scorecard* :

Il est élaboré au travers des recherches-interventions fondées sur l'observation des pratiques concrètes de contrôle de gestion. Le CDGSE est donc une méthode applicable reposant sur des principes d'intention scientifique.

Il repose sur l'hypothèse que la performance durable d'une entreprise dépend à la fois de sa performance sociale, c'est-à-dire la satisfaction des salariés et des parties prenantes, et de sa performance économique. C'est pourquoi sa conception vise avant tout à stimuler le dialogue professionnel entre les acteurs.

Il repose sur la méthode des coûts cachés qui évalue les conséquences économiques des dysfonctionnements d'organisation (absentéisme, rotation du personnel, défauts de qualité...), lesquelles sont généralement masquées par les systèmes d'information comptables traditionnels.

4. Le contrôle de gestion socio-économique de la performance :

La performance d'une entreprise est multidimensionnelle et lie indéfectiblement la performance sociale et la performance économique. Traditionnellement, la performance économique se lit dans les résultats présentés par le système d'information comptable et les indicateurs de compétitivité, qualité, efficacité et efficience. L'analyse de la performance sociale se matérialise le plus souvent en termes de satisfaction des salariés dans le domaine social. Sur la base de ces définitions, nous montrons pourquoi le pilotage efficace et efficient de la performance sociale demande la conception d'un modèle de contrôle de gestion socio-

économique, centré sur la maîtrise de la performance sociale et la mesure de ses effets sur la performance économique.

Le contrôle de gestion socio-économique élaboré sur la base des travaux de Savall (1974, 1975) intègre les travaux de Follet, Anthony et Simons et les complète en proposant une méthodologie globale et outillée. Sa particularité est de viser au développement durable de la performance socio-économique de l'entreprise. En effet, l'hypothèse fondamentale sur laquelle ce contrôle de gestion repose reconnaît la compatibilité des performances sociales et économiques. Selon cette hypothèse fondamentale, le développement durable de la performance n'est possible qu'en conciliant les performances sociales, c'est-à-dire la satisfaction des acteurs au sens large, et les performances économiques dans l'organisation. Cette hypothèse fondamentale annonce en particulier les travaux de Pfeffer (1995, 2005) montrant que la performance sociale et la qualité du management contribuent fortement à la performance économique d'une organisation. Les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique sont organisés autour de trois axes : un axe d'outils de gestion, un axe de changement et de gestion des coûts et un axe de décisions politiques. Cette méthodologie en trois axes est appelée méthode HORIVERT. Elle a été testée et implantée sur plus d'un millier d'entreprises et d'organisations dans plus de 30 pays depuis 1974 (Savall et Zardet, 1992) ; (Savall, 2003) ; (Savall, Zardet, Bonnet, 2000 ; 2006) ; (Cappelletti, 2005).

5. Présentation du modèle socio-économique de mesure de la création de valeur organisationnelle :

Le modèle d'analyse socio-économique des organisations (Savall, 1974, 1975) et sa méthode de diagnostic et d'évaluation (Savall, 1978, Savall et Zardet, 1987), fondée sur une étude de l'activité dysfonctionnelle, proposent une mesure socio-économique de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise. Si on pose l'hypothèse que la création de valeur organisationnelle correspond à une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise (Van Loye, 1998), (Kaplan et Norton, 1998), le modèle d'analyse socio-économique constitue une approche possible de mesure de la création de valeur organisationnelle.

Le modèle d'analyse socio-économique rapproche l'activité d'une organisation à l'équilibration d'une unité active (Perroux, 1974). L'équilibration correspond à la coordination des régulations pour réaliser un objectif individuel ou collectif, ce qui suppose l'existence d'un projet et d'un consensus opératoire (lorsque l'objectif est collectif). La régulation est une action sous l'influence d'une information référée au court terme alors que l'équilibration est un ensemble d'actions coordonnées sous l'influence d'un projet qui appelle, non une information quelconque en retour, suffisante pour qu'il y ait régulation, mais une information transparente du champ des possibles. L'équilibration, à la différence de la régulation n'est donc pas un phénomène mécanique et passif mais un phénomène actif. Pour apprécier la performance de l'activité ainsi définie, une méthode socio-économique de calcul des coûts cachés est proposée. Cette méthode se fonde sur la notion de fonctionnement attendu ou orthofonctionnement qui fait office de norme de référence dans le calcul. La notion d'orthofonctionnement devient alors le référentiel fondamental pour ce calcul. L'entreprise peut être analysée par rapport à cette norme de fonctionnement qui permet de réaliser les

objectifs de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales. La variable fondamentale de cette analyse devient donc l'activité dysfonctionnelle ou dysfonctionnement.

6. Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain :

Le modèle socio-économique propose une alternative extra-comptable à la mesure du capital humain, opérationnelle. Il est fondé sur l'hypothèse de la compatibilité entre la performance économique et la performance sociale pour créer de la performance durable.

Ce modèle considère que l'inefficience managériale et les vulnérabilités en compétences se traduisent par des dysfonctionnements qui engendrent des pertes de valeur ajoutée mal reflétées par le système comptable, d'où leur dénomination de coûts cachés. Selon le modèle, le capital humain est mesurable sur une période par la mesure de l'évolution des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'ils engendrent. Si les dysfonctionnements managériaux et les vulnérabilités en compétences augmentent, le niveau des coûts cachés va augmenter indiquant une dégradation du capital humain, l'inverse indiquant son développement. Le capital humain est vu selon le modèle comme une action de réduction de l'entropie organisationnelle. Conceptuellement, le modèle socio-économique se rapproche de la théorie des coûts de transaction selon laquelle la qualité d'une organisation permet de réduire les coûts de transaction et d'organisation (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). Il s'écarte en revanche de cette théorie en proposant une méthodologie opérationnelle de mesure du capital humain ce que ne propose pas la théorie des coûts de transaction.

Ce modèle est fondé sur l'évaluation socio-économique des compétences et de leur management sur une période donnée. Il propose des indicateurs d'analyse et de synthèse à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers sur le capital humain centrés sur les dysfonctionnements managériaux, les pertes de valeur ajoutée qu'ils engendrent et l'évaluation des compétences. Au-delà des procédures que préconise le modèle, et qui peuvent légitimement susciter des débats, l'intérêt générique du modèle réside sans doute dans la direction qu'il indique pour mesurer le capital humain : celle d'une mesure socioéconomique multicritère qui facilite, d'une part, l'analyse du gestionnaire et sa réflexion stratégique, et d'autre part qui permet des synthèses utiles au management et à la gouvernance de l'entreprise.

Conclusion:

Le contrôle de gestion est passé par une longue évolution au cours du temps. Le changement des conditions générales de gestion et la volatilité de l'environnement expliquent cette évolution. La turbulence de l'environnement dans toutes ses dimensions a considérablement confortée le niveau d'incertitude en matière de gestion, réduire l'incertitude est une des prérogatives du contrôle de gestion en mettant l'accent sur les difficultés d'information et de communication et aussi en poursuivant l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Face à la remise en cause du contrôle de gestion « traditionnel » et à la logique de pilotage financière qui lui est le plus souvent associée, de nombreux auteurs décrivent l'émergence d'un nouveau contrôle de gestion associée à une logique de pilotage de la performance. Cette nouvelle conception diffère la conception traditionnelle au niveau des objectifs et des outils utilisés pour le mettre en oeuvre. Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'est complété et enrichi. Le lien avec le pilotage stratégique s'est renforcé. La stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

Le contrôle de gestion socio-économique vise à développer la performance de l'entreprise. En effet, l'hypothèse fondamentale sur laquelle ce contrôle de gestion repose reconnaît la compatibilité des performances sociales et économiques. Selon cette hypothèse fondamentale, le développement durable de la performance n'est possible qu'en conciliant les performances sociales, c'est-à-dire la satisfaction des acteurs au sens large, et les performances économiques dans l'organisation. Cette hypothèse fondamentale montre que la performance sociale et la qualité du management contribuent fortement à la performance économique d'une organisation, mais les entreprises ont longtemps souffert, et souffrent encore, de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leur performance sociale. C'est la raison pour laquelle elles ne sont dotées d'outils de gestion de plus en plus performants. La standardisation des résultats à travers la définition d'objectifs basée sur des indicateurs comptables et financiers de même que la standardisation des procédés à partir de la définition de normes et procédures de gestion, ont longtemps constitué les principaux mécanismes formels de coordination et de contrôle des organisations. C'est dans ce cadre qu'ont été élaborés les nouveaux mécanismes et outils de contrôle de gestion dans des formes d'organisation moderne.

Chapitre2 : Instruments et mécanismes du Contrôle de gestion socio-économique

L'accroissement des produits offerts, la réduction de leur durée de vie, l'émergence de nouvelles technologies de production, ainsi que la Mondialisation de l'économie ont contribué à l'augmentation du nombre des concurrents sur chaque marché. Face à cette situation les outils classiques du contrôle de gestion (techniques budgétaire, comptabilité générale, comptabilité analytiques et autres...) sont désarmés pour guider les choix en matière de simplification, flexibilité de la production. Le système budgétaire comme les tableaux de bord dans leur évaluation des performances utilisent des critères quantitatifs et présentent une focalisation sur les seuls indicateurs financiers, alors que d'autres types d'indicateurs non financiers, d'ordre qualitatif permettent une meilleure mesure de performance.

Il devient alors nécessaire de définir de nouvelles méthodes pour guider les actions élémentaires en remplaçant l'outil économique défaillant par la fixation des objectifs et mesure de performances appuyées sur des indicateurs de pilotage. Les outils de contrôle de gestion doivent intégrer l'usage à part entière d'indicateurs physiques qui permettent une mesure de la satisfaction des clients, la qualité, les délais d'exécution des commandes, les niveaux de formation des personnels etc.

On assiste donc à l'émergence de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de contrôle de gestion comme moyen de pilotage permanent de l'organisation. Ces nouveaux outils nous permettent d'adapter les principes de calcul, la décomposition des produits, intégrer de nouvelles variables qualitatives, organisationnelles, et humaines. Ces outils et méthodes évoluent principalement en fonction des nouvelles structures organisationnelles, de la place accordée aux acteurs de l'organisation et aux orientations stratégiques des entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de déterminer les instruments et les mécanismes du contrôle de gestion socio-économique et pour ce faire nous allons suivre le plan suivant :

- ✓ Section 1 : Méthodes du contrôle de gestion socio-économique.
- ✓ Section 2 : Outils du contrôle de gestion socio-économique

SECTION 01 : METHODES DU CONTROLE DE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE

La gestion socio-économique innovatrice, est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité à court, à moyen et long termes. La gestion socio-économique des organisations s'appuie sur une construction théorique appelée analyse socio-économique et se met en place dans les entreprises et les organisations au moyen d'une méthode d'intervention dénommée intervention socio-économique. L'organisation est considérée comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, de groupe de pression, catégoriels et collectifs). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or, l'on discerne dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté : ce sont les dysfonctionnements, que l'on peut classer en six familles : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique. Ces six familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise. Les dysfonctionnements engendrent des coûts pour l'organisation qui sont en général des coûts cachés. Ces coûts cachés affectent la performance économique de l'entreprise. En effet, les coûts cachés comprennent cinq composants. Les trois premiers constituent des charges que l'entreprise pourrait éviter, du moins partiellement, si son niveau de dysfonctionnement était moins élevé. Le quatrième et le cinquième sont de nature particulière, car ils ne constituent pas vraiment une charge mais plutôt un non-produit c'est-à-dire une perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement. Les recherches sur la gestion socio-économique expérimentée au sein des organisations montrent que seule une approche globale de l'organisation est susceptible, d'une part, d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance économique et, d'autre part, d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance économique.

Le contrôle de gestion socio-économique permet ainsi aux entreprises de mettre en place des méthodes de gestion efficaces. Elle développe donc une nouvelle approche en misant sur le développement du potentiel humain et en donnant aux entreprises les moyens de mettre en place un système nouveau en proposant des moyens divers. Cela revient à dire un nouveau concept de contrôle de gestion visant à réduire les coûts et autres dysfonctionnements au sein d'une structure économique et a donc développé une approche du management socio-économique, Partant du constat qu'une organisation et son environnement sont de plus en plus complexes, que les facteurs humains, économiques, sociaux, organisationnels, techniques... sont extrêmement imbriqués et interdépendants, le contrôle de gestion socio-économique est une approche globale qui vise à traiter en profondeur et durablement les dysfonctionnements de l'entreprise et à engager des projets d'amélioration efficaces. L'approche proposée

préconise une démarche selon trois axes de développement complémentaires, qui en garantit l'efficacité et la pérennité:

- l'axe Processus d'amélioration. Il permet d'éliminer très rapidement un grand nombre de dysfonctionnements et les coûts cachés associés, ce qui est par ailleurs un gage de retour sur investissement rapide du projet d'amélioration de l'entreprise. Il vise également à mettre en œuvre une boucle d'amélioration permanente et continue au sein de l'entreprise.
- l'axe Outils. Il vise à mettre en œuvre dans l'entreprise des moyens concrets et pragmatiques d'assistance au management des activités.
- l'axe Politique et Stratégie. Il aborde des thèmes fondamentaux comme la définition de la stratégie et des moyens de mise en œuvre, la politique de ressources humaines, les règles internes de fonctionnement...

1. La méthode des Coûts cachés :

Les coûts cachés désignent les coûts non repérés par les systèmes d'information classiques dont dispose l'entreprise (budgets, comptabilité générale ou analytique, tableaux de bord financiers...) par opposition aux coûts visibles qui possèdent une dénomination comptable telle que charges de personnel ou achats de matières premières, ce sont des coûts qui existent, mais qui ne sont pas identifiés correctement ; ils sont confondus avec d'autres coûts et ne sont pas pris en considération lors de la prise de décision de management.

Partant d'une analyse des faiblesses des comptabilités générale et analytique, la méthode de calcul des coûts performances cachés est une méthode globale différentielle de calcul économique du changement organisationnel. Etonnamment, elle reste appliquée par peu d'entreprises alors qu'elle constitue une aide réelle au pilotage de la performance. La notion de coût caché a été développée par H. Savall et l'ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) à Lyon.

Les coûts liés à la non-qualité sont donc généralement des coûts cachés qui sont la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements. Le système de coûts n'identifie généralement pas les coûts de la qualité en tant que tels. Ce sont des coûts qui sont transversaux et qui se répartissent à différents niveaux. Ce sont donc des coûts cachés.

1.1/ l'information indisponible pour la décision :

La théorie socio-économique considère qu'un coût ou une performance peuvent être qualifiés de visibles dès lors qu'ils comportent trois caractéristiques simultanées : une dénomination usuelle, une mesure, un système de surveillance. Dans cette approche, la réduction d'un coût constitue une performance et une réduction de performance un coût. Les coûts et les performances sont définis dans une continuité l'un de l'autre, tandis que la comptabilité les sépare et les étalonne par rapport à une référence zéro. Le continuum qui existe dans la théorie socio-économique entre les coûts et les performances conduit à utiliser par commodité le raccourci coûts cachés pour parler des coûts performances cachés.

Le concept de coûts performances cachés est né du constat de l'incapacité, voire de l'impuissance des comptabilités générales et analytiques à rendre compte des performances réelles d'une organisation.

Ces lacunes des systèmes d'informations classiques tiennent en quelques propositions :

- les informations fournies sont des résultats finaux qui masquent les conditions dans lesquelles ces résultats ont été obtenus : occultation de l'efficacité ;
- les informations fournies ne donnent pas d'indication sur les choix qui s'offraient aux acteurs : occultation des alternatives préférables ;

Les comptabilités générales et analytiques constituent des boîtes noires qui fournissent des informations sur le fonctionnement d'un système sans donner d'indication sur ce qui s'est passé dans ce système. La théorie socio-économique ne rejette pas les systèmes d'informations usuels, elle les interpelle de manière constructive sur ce qu'ils omettent de capter, de mesurer. C'est bien dans une logique de complémentarité entre le visible et le caché que s'inscrit cette théorie.

1.2/ Indicateurs de coûts cachés et liens avec la régulation organisationnelle :

La théorie socio-économique a choisi de ne mesurer que les coûts et les performances cachés liés aux dysfonctionnements de l'organisation et pas ceux liés à l'orthofonctionnement ou à la vie sociale de l'organisation. Cela s'explique par le caractère clinique de cette théorie, qui depuis son origine vise une amélioration des conditions de vie au travail compatible avec la performance économique. Les coûts performances cachés sont alors les coûts de régulations de dysfonctionnements, c'est-à-dire les ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements ou tout simplement perdues du fait des dysfonctionnements.

Les formes pauvres d'organisation du travail et de stimulation du potentiel humain génèrent des coûts cachés importants dans cinq agrégats, que les systèmes d'informations usuels ne permettent pas de caractériser : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité, les écarts de productivité directe. La théorie socio-économique qualifie ces cinq domaines « d'indicateurs de coûts cachés » dans la mesure où l'on peut faire un lien significatif entre des montants de coûts cachés élevés, qui jouent alors le rôle de clignotant d'alerte, et le caractère inapproprié d'une organisation.

Au fil des années, l'application de la théorie des coûts cachés a permis d'obtenir deux résultats de recherche majeurs qu'avaient pressentis les tenants de l'approche socio-technique, mais sans en faire une démonstration chiffrée :

- il n'existe pas de bonne organisation en soi, la performance solide et durable provient de changements d'organisations ; si l'on préfère la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à s'ajuster rapidement sur des parties de son organisation ;
- le concept de dysfonctionnement peut constituer un point de repère majeur dans la définition d'une organisation efficace et adaptés ; en effet, serait considérée comme efficace une organisation qui connaît peu de dysfonctionnements, et serait considérée comme meilleure une organisation qui génère moins de dysfonctionnements qu'une autre. Tout comme les coûts et les performances peuvent se définir en continuité l'un à l'autre, la « bonne » organisation n'est de fait définissable que relativement à une autre.

1.3/ Composants de coûts cachés et valeur ajoutée :

La continuité entre coûts et performances, puis le caractère relatif de l'efficacité d'une organisation (celle qui produit relativement moins de dysfonctionnements) permettent de redonner à la valeur ajoutée des activités humaines une place centrale : aux choix et aux gestes des personnes.

C'est une relation subtile qui se joue entre des ressources disponibles et des normes ou des objectifs à atteindre. Elle appelle une conscientisation de l'acteur qui lui permette de jouer son rôle de régulateur. Dans la théorie des coûts cachés, cette conscientisation passe par une comptabilité des écarts à la performance jugée normale, soit du fait d'une norme explicite, soit d'une norme implicite. Les écarts sont captés sous forme de composants de coûts cachés :

- ✓ Sursalaire : écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer
- ✓ Surtemps : activités de régulation de dysfonctionnements
- ✓ Surconsommation : consommations de produits pour réguler des dysfonctionnements
- ✓ Non production : absence d'activité ou arrêt de travail engendré par un dysfonctionnement
- ✓ Non création de potentiel: coût en temps humain des actions d'investissement immatériel non réalisées
- ✓ Risques : risques provoqués par les dysfonctionnements

L'origine des couts caches réside dans des dysfonctionnements mesures par cinq indicateurs :

- ✓ l'absentéisme ;
- ✓ les accidents du travail ;
- ✓ la rotation du personnel ;
- ✓ la non-qualité des produits ;
- ✓ la sous-productivité directe est liée au surcroit de travail pour le contrôle.

A chaque instant la valeur ajoutée peut être détériorée par ces composants de coûts cachés, qui sont autant de micro-captages de ressources par les dysfonctionnements. Il convient de rappeler ici qu'un dysfonctionnement, en tant qu'anomalie ou événement non souhaité, est un phénomène naturel et spontané, qui se développe d'autant plus fortement et rapidement que les acteurs ne sont pas pro actifs, vigilants, rigoureux ou en cohésion. Il n'y a aucune raison naturelle pour qu'une opération se déroule sans difficulté, c'est l'inverse qui est observable dans les organisations.

Ceci dit, les coûts performances cachés sont donc un indicateur d'efficience, qui met en rapport un résultat obtenu avec les moyens qu'il a fallu engager ou supporter pour y parvenir. Le montant des coûts performances cachés reflète le manque de fluidité, d'efficacité et d'harmonie.

1.4/ Méthode d'évaluation des coûts cachés :

Par définition, les coûts cachés ne se trouvent pas dans le système d'informations formel de l'entreprise, car ils ne sont pas enregistrés formellement. En revanche, ils sont, au moins partiellement mémorisés par les acteurs. Soit cette mémorisation repose sur la mémoire naturelle des acteurs, soit elle repose sur des enregistrements parcellaires, épisodiques, qui n'ont néanmoins pas le caractère systématique d'un système comptable.

C'est la raison pour laquelle il convient d'extraire ces informations, notamment par le biais d'entretiens directifs menés auprès des acteurs. L'évaluation des coûts cachés consiste à *reconstituer des données* non saisies à la source dans un système d'information et/ou de surveillance, grâce à la mémoire et à la coopération des acteurs. Ces données portent sur les phénomènes de régulation cachés et partant sur les conséquences économiques des dysfonctionnements, c'est-à-dire sur les ressources accaparées ou perdues du fait de la régulation des dysfonctionnements, au cours des opérations menées par les acteurs. Ces données donnent donc une indication de ce qu'aurait pu être un résultat final sans l'existence des dysfonctionnements ou tout du moins grâce à leur maîtrise.

En pratique, les coûts cachés sont évalués à partir de dysfonctionnements élémentaires, c'est-à-dire observables à l'œil nu par n'importe quel observateur présent. L'évaluation s'appuie sur la fréquence du dysfonctionnement, les actes de régulation réalisés pour corriger le dysfonctionnement et le coût unitaire de chaque régulation. La régulation d'un dysfonctionnement peut entraîner l'absorption d'activités humaines, de charges externes et des retards de création de potentiel.

L'évaluation des coûts cachés peut être effectuée d'une manière séquentielle ou non séquentielle. Celle-ci peut être approximative ou approfondie. L'évaluation approximative des coûts cachés passe par les trois étapes suivantes :

1.4.1. Diagnostic qualitatif

Il s'agit d'évaluer les compétences dont dispose l'entreprise. Divers outils permettent ce diagnostic : l'organigramme, la cartographie des métiers, la pyramide des âges, le bilan social, les entretiens, les tableaux de bord sociaux...

L'objectif de ce diagnostic est le repérage des dysfonctionnements élémentaires se fait à travers un entretien semi-directif. L'intervenant essaye d'extraire entre 12 et 15 phrases témoins révélatrices de dysfonctionnements. Les phrases témoins ainsi sélectionnées sont imputées dans les six domaines de dysfonctionnements et, selon une arborescence. Le diagnostic qualitatif s'achève par l'élaboration de deux recueils d'informations : la grille d'anomalies et la grille de convergences spécifiques. La première grille comporte les anomalies ou les dysfonctionnements élémentaires, les causes invoquées par les personnes qui sont à l'origine de ces anomalies, et les effets possibles de ces derniers sur la performance économique de l'entreprise. La seconde grille résulte d'un rapprochement des phrases témoins formulées par les différentes catégories professionnelles.

1.4.2. Diagnostic quantitatif

Il consiste à collecter des informations précises afin d'affiner les éléments du diagnostic qualitatif en vue de la préparation de calcul des coûts cachés.

1.4.3. Calcul des coûts cachés

Les coûts cachés sont déterminés par la sommation des coûts liés aux régulations et les coûts que peuvent occasionner les motifs de dysfonctionnements subis par l'entreprise tels que les frais des départs de personnel et la rémunération des absences pour maladie.

Coûts cachés annuels = (coûts cachés de la période x nombre de jours de travail attendus dans l'année) / Nombre de jours travaillé pendant la période

Les coûts cachés globaux sont affectés simultanément aux six composants et aux cinq indicateurs socio-économiques et consignés dans une grille d'évaluation des coûts cachés.

1.5/Certains éléments servant à l'évaluation des coûts cachés sont incontestables :

- Les coûts unitaires de valorisation des coûts cachés sont tirés de la comptabilité générale :
 - La contribution horaire à la marge sur coûts variables, qui permet de valoriser la valeur ajoutée moyenne contenue dans une heure de travail d'une personne quelconque d'une organisation, est un calcul factuel. Il s'agit de diviser la marge sur coûts variables d'une entreprise par les heures de travail contractuelles attendues.
 - Les indemnités salariales versées aux personnes absentes dans certaines organisations, et qui constituent une partie des coûts performances cachés sont des éléments factuels.
 - Les coûts unitaires des consommations de matières, marchandises, énergie, transport sont issus de la comptabilité de l'entreprise.
 - Les taux horaires des différentes catégories de personnel, qui servent à valoriser les glissements de fonction ou les effets des heures supplémentaires sont une division entre des éléments comptables (masse salariale chargée) et les heures attendues par catégorie de personnel.
- Certains grands paramètres liés aux indicateurs de coûts performances cachés sont des événements enregistrés dans des compteurs ou clignotants de l'entreprise :
 - Les taux d'absentéisme, les taux de rotation et d'instabilité du personnel sont des éléments d'évaluation issus du système d'informations de gestion des ressources humaines.
- Certains coûts performances cachés sont factuels mais n'ont pas été calculés par les acteurs :
 - Lorsque tous les acteurs s'accordent à l'unanimité pour signaler et décrire un dysfonctionnement, l'évaluation des coûts performances cachés consiste à faire un calcul simple et non à déterminer la régulation elle-même. Autrement dit, le coût performance caché n'est pas évalué au sens d'une estimation hasardeuse, il est calculé réalistement.

Ce type de coûts cachés non calculés peut être issu de données enregistrées dans des indicateurs ou des relevés d'acteurs, qui captent méticuleusement des événements mais qui n'en calculent pas les effets économiques. Les systèmes qualité enregistrent désormais de nombreux non conformités sans pour autant s'en servir comme éléments d'un contrôle de gestion.

1.6/ La conversion des coûts cachés en investissement immatériel :

Le concept de coût caché trouve un intérêt particulier pour la définition et le pilotage de stratégies proactives, car les coûts cachés représentent une réserve partiellement convertible en investissement d'innovation conjointe dans les quatre domaines de ressources stratégiques : les produits, les marchés, les technologies et les ressources humaines. La réduction des coûts cachés de dysfonctionnements de l'entreprise permet d'améliorer sa puissance ou sa force stratégique car elle permet de définir et de réaliser sa stratégie proactive interne et externe. La base de données de très nombreuses expérimentations du concept de stratégie socio-économique, dans une grande variété de secteurs d'activité, a montré que le gisement des coûts cachés permet en effet d'autofinancer des actions stratégiques telles que :

- la production et la vente de volumes supplémentaires, à des prix éventuellement réduits grâce à la baisse durable des coûts de revient ;
- l'amélioration de la qualité des produits ou des services vendus ou rendus gracieusement à des usagers dans les secteurs publics, parapublics ou associatifs ;
- le développement de la création de potentiel : actions de réflexion stratégique partagée, de formation, d'accroissement de la vigilance technologique et stratégique, de création et lancement préparation de nouveaux produits et services, d'insertion de nouvelles technologies, de développement des compétences ;
- le maintien ou le développement des effectifs, la fidélisation des personnels (évolution de carrière) ;
- la croissance des rémunérations des différentes parties prenantes (actionnaires privés ou publics, équipe dirigeantes et autres salariés cadres et non cadres, institutions fiscales et sociales).

1.7/L'impact des dysfonctionnements sur la performance globale de l'entreprise :

La performance globale d'une entreprise est définie par la théorie socio-économique des organisations par deux composantes, la performance sociale et la performance économique. La performance sociale se mesure par le niveau de la qualité intégrale du fonctionnement de l'entreprise, qui se trouve affectée par des dysfonctionnements. Cette qualité a un impact sur la performance économique de l'entreprise.

La performance économique d'une entreprise est définie par deux composantes, les résultats immédiats et la création de potentiel de la période. Les résultats immédiats sont ceux qui affectent concrètement et directement le compte de résultat de l'exercice en cours. Ces résultats immédiats sont constitués à la fois par les coûts supportés par l'entreprise et les produits qu'elle enregistre. Il faut y ajouter des indicateurs de coûts et de, c'est-à-dire des éléments que l'entreprise ne mesure pas habituellement mais qui affectent pourtant son compte de résultat.

La création de potentiel, deuxième composante de la performance économique, représente des actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs sur le compte de résultat

n'apparaîtront pleinement et clairement qu'au cours des exercices ultérieurs. Le coût de l'ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps et matière et des coûts d'opportunité (manque à gagner dû aux non-productions). L'ensemble constitue un potentiel d'amélioration de la performance économique globale en partie caché dans le système d'information comptable classique, c'est-à-dire non dénommé, non mesuré et non surveillé.

L'un des points intéressants de cette méthode est qu'elle se centre sur la mesure financière des dysfonctionnements obtenue par le calcul socio-économique des coûts cachés.

En conclusion, l'évaluation des coûts performances cachés n'est pas un domaine de l'imprécision et de l'intuition hasardeuse. Il reste cependant que la raison d'être même de cette méthode est de reconstituer des données éparpillées ou cachées, principalement dans des têtes. La subjectivité des acteurs intervient donc bien à certaines étapes du processus et il convient d'y prêter une réelle attention. Néanmoins, il convient aussi de ne pas se leurrer, soit l'intervenant-chercheur cherche à évaluer des ordres de grandeur réalistes, soit il se prive d'informations précieuses, au motif, presque scrupuleux, qu'il préfère ne pas avoir d'informations du tout, que d'avoir des informations non millimétrées. La subjectivité des acteurs intervient principalement, et pas systématiquement, dans le descriptif des fréquences des dysfonctionnements et des actes de régulation quantifiés.

2. Le lean management :

Le lean management est une méthode de management qui vise à améliorer les performances de l'entreprise par le développement de tous les employés. C'est une technique de management qui permet d'obtenir rapidement des résultats tangibles et concrets en matière de satisfaction des usagers et d'efficacité de l'organisation, sans pour autant révolutionner les modes d'organisation.

Ces résultats sont obtenus en s'appuyant sur une logique de « petits pas », consistant à mettre en place des améliorations modestes dont la mise en œuvre est rapide, ainsi que sur l'intelligence collective du terrain. Les méthodologies de travail utilisées permettent d'associer l'ensemble des intervenants dans la démarche de transformation et de s'appuyer sur leurs expertises métier et leurs connaissances du quotidien de leur organisation. Ainsi, démarche où l'homme est au cœur du dispositif, le lean management permet, outre des résultats concrets et rapides, la définition de solutions socio compatibles.

Le lean management est donc un système d'organisation du travail qui cherche à mettre à contribution l'ensemble des acteurs afin d'éliminer, selon les adeptes de ce système, les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département notamment. Pour cela, le lean se fixe comme objectif d'éradiquer trois « démons » de l'organisation du travail¹:

- tout ce qui est sans valeur :
 - Les gaspillages, ce qui est fait mais qui n'ajoute pas de valeur au produit — c'est-à-dire ce qui finit à la poubelle —, les pannes, les déplacements inutiles,

¹B. Jacquier, "du lean au management maigre", collectif travail réel, 2013

les pertes de temps, les choses que l'on ajoute au produit, mais dont le client ne veut pas, etc.

- L'excès, la surcharge de travail engendrée par des processus non adaptés :
 - Le personnel, lorsque la charge de travail n'est pas adaptée au nombre de travailleurs ;
 - Les installations, lorsque la charge est supérieure à ce qu'une installation peut faire (sa capacité) ;
 - Les stocks, lorsque des pièces ou des produits ne « tournent pas ».
- la variabilité, ou l'irrégularité :
 - Des machines qui ne mettent pas toujours le même temps pour faire la même chose et dont la qualité varie ;
 - Des opérateurs qui ne font pas tous et pas toujours le même travail lorsqu'ils sont affectés à un même poste ;
 - Des fournisseurs qui ne livrent pas toujours les mêmes quantités de matière première.

Le lean management s'attaque particulièrement à sept formes de gaspillage : la surproduction, les attentes, les rebuts-retouches/corrections, les gammes et processus opératoires mal adaptés, les transports/ruptures de flux, les mouvements inutiles et les stocks (productifs ou administratifs) ; auxquels il faut ajouter un huitième gaspillage, qui est la non-utilisation des ressources intellectuelles du personnel.

Le Lean Management est un allié de poids pour les entreprises cherchant à relever les défis urgents auxquels elles sont aujourd'hui confrontées, comme la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au cours de ces deux dernières années, les grandes entreprises du monde entier ont dû faire preuve de souplesse et d'adaptation pour pouvoir surmonter efficacement la récession économique et, plus récemment, pour être en mesure de tirer profit de la reprise économique apparente. Parallèlement à cette dynamique de marché, partout dans le monde, des sociétés ont adopté le Lean Management, un catalyseur clé de leur survie et de leur rebond.

Cependant, le lean management ne constitue pas une réponse universelle à toutes les problématiques du secteur public. Il apparaît particulièrement adapté lorsque :

- les processus traitent des volumes significatifs
- les processus sont jugés lents, lourds et complexes
- les enjeux de qualité de service sont centraux, notamment dans les cas où le contact avec l'utilisateur est direct
- l'organisation présente un potentiel de progrès, ou manifeste une culture du management et du pilotage de la performance peu développée.

L'approche sociologique, complémentaire à l'approche Lean Management, elle a vocation à contribuer au développement de la performance des organisations en partant de la réalité des métiers au quotidien. L'enjeu est d'identifier les freins à la transformation et de bâtir sur une logique « gagnant-gagnant » la stratégie de conduite du changement, cela passe par :

- La compréhension des modes de fonctionnement et des logiques mises en œuvre par les acteurs : un diagnostic sociologique doit permettre d'identifier la rationalité des acteurs, les objectifs qu'ils poursuivent et les contraintes et ressources dont ils disposent.
- L'identification des leviers d'actions à mettre en place en adéquation avec les contraintes des organisations et des hommes, et en cohérence avec la culture de l'organisation. La démarche sociologique permet ainsi de traiter les causes profondes des dysfonctionnements observés et de définir des actions concrètes d'optimisation.
- L'identification des facteurs de mobilisation des équipes. L'approche sociologique se traduit par une stratégie « gagnant-gagnant ».

L'approche sociologique est particulièrement utile et opportune dans les services publics et la protection sociale car leur contexte est souvent caractérisé par :

- Des marges de manœuvre historiquement plus réduites (politique RH moins flexible que dans le secteur privé, pas de relais de croissance de l'activité...).
- Une orientation client moins développée que dans d'autres secteurs, alors même qu'elle constitue un puissant levier de transformation.

Du point de vue méthodologique, l'approche sociologique dans le cadre d'une mission Lean Management s'appuie principalement sur des observations terrain et des entretiens individuels avec des acteurs de tous les niveaux de l'organisation. Ce diagnostic sociologique est mené principalement au début des missions, car il permet de mettre en lumière de nombreux aspects culturels de l'organisation existante et d'identifier la spécificité des référentiels existants pour les acteurs (valeurs, organisation du travail, du métier, de la hiérarchie...). La sociologie renforce ainsi l'ancrage terrain du Lean Management. Cette compréhension de l'organisation existante permet de définir des leviers et une trajectoire de transformation légitime et réaliste pour les acteurs.

3. La Méthode OVAR :

La méthode OVAR a pour objet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Elle rejoint ainsi le principe classique d'alignement stratégique de l'instrument de gestion dans le domaine du contrôle de gestion.

La méthode OVAR est basée sur trois concepts : les objectifs, les variables d'action et les responsabilités.

✓ Les objectifs :

Feisthammel et Massot (2005) définissent les objectifs comme « des états très précis à atteindre, pour un critère de performance identifié ». L'objectif exprime l'intention, l'engagement, ce qu'on veut réaliser et produire. Comme l'évoquent Löning et Pesqueux (1998), « les objectifs sont la déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables. Leur formation doit être claire, précise, située dans le temps et doit pouvoir faire l'objet d'une mesure ou du moins d'une évaluation « objective » » L'objectif est énoncé de manière explicite (résultats quantitatifs ou résultats qualitatifs) et il ne doit pas être confondu aux actions qui mènent à son atteinte.

✓ **Les variables d'action :**

Une variable d'action est une variable liée par une relation de causalité à l'objectif recherché. Selon Löning et Pesqueux (1998), « Le terme « variable » insiste à la fois sur le caractère causal de celle-ci par rapport à l'objectif et sur l'importance déterminante pour le succès, le complément « d'action » souligne le caractère concret et opérationnellement transposable de la variable, sur laquelle le responsable doit pouvoir agir ». Les variables d'action ne doivent pas être confondues avec les objectifs. Elles ne doivent pas être nombreuses afin que le responsable puisse concentrer ses actions sur les variables réellement en lien causal avec l'objectif recherché. Il est donc indispensable de bien cibler les variables d'action qui produisent l'effet le plus important.

✓ **Les responsabilités :**

La définition des objectifs et variables d'action par centre de responsabilité est fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les objectifs et variables d'action ne doivent pas être en dehors du champ d'action du responsable afin que celui-ci puisse exercer son action. Comme l'indiquent Mendoza et al. (2002), « la mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée si elle n'est pas cohérente avec les structures en place ». La méthode OVAR implique ainsi une réflexion, sur les objectifs poursuivis et les processus ou activité sur lesquels se concentrent les efforts à chaque niveau de responsabilité dans l'entreprise. C'est donc une méthode qui « intègre les approches dites horizontale et verticale de l'organisation » (Löning et Pesqueux, 1998).

L'élaboration d'un tableau de bord selon la méthode OVAR se fait en plusieurs étapes :

- La définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle à travers la stratégie de l'organisation ;
- L'identification des variables d'action à la disposition des managers des centres de responsabilité ;
- L'analyse de la délégation et attribution des responsabilités ;
- L'identification et le choix des indicateurs pertinents portant à la fois sur les objectifs et les variables d'action dans une logique d'alignement stratégique.

Dans la méthode OVAR, le tableau de bord constitue un outil de déploiement de la stratégie de l'organisation. Un modèle causal relie l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise. La stratégie est retraduite en objectifs et variables d'action par centre de responsabilité. La démarche débute par la formulation des objectifs et variables d'action pour l'ensemble de l'entreprise. Par la suite, chaque responsable d'unité de gestion (centre de responsabilité) participe au développement de son tableau de bord. La délégation des objectifs et variables d'action s'effectue donc à la suite d'un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun. Concrètement la méthodologie s'appuie sur des grilles de cohérence (objectifs, variables d'action, centre de responsabilité) et où les variables d'action du niveau hiérarchique N deviennent des objectifs pour le niveau hiérarchique N-1 (Bourguignon et al. (2001). La méthode permet ainsi de décliner de manière cohérente les objectifs généraux conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le choix des indicateurs est fonction des objectifs à atteindre et des variables d'action destinées à leur atteinte.

4. le Six Sigma :

Chaque nouvelle période amène ses nouvelles méthodes. Le Six Sigma en fait partie, annoncé comme moyen pour survivre dans un monde où les prix baissent, pour concurrencer les leaders, et pour établir un langage commun dans les services de l'entreprise. Méthode axée sur la prévention, elle vise à l'optimisation continue des produits et des modes des productions. Elle permet de mettre les procédés sous contrôle, de diminuer les temps et les coûts de fabrication, éliminant les défauts ou les obstacles à chaque stade de sa réalisation. Elle procède par étapes, et s'accompagne de la mise en œuvre de projets. C'est une méthode d'amélioration de la qualité et de la profitabilité reposant sur la maîtrise statistique des procédés. C'est aussi un mode de management qui repose sur une organisation très encadrée dédiée à la conduite de projet.

Le Six Sigma est souvent utilisé pour concilier plusieurs objectifs : doter l'organisation d'actions mesurables et efficaces, réduire les pertes et coûts de la qualité, et bien souvent pour améliorer l'image de marque du groupe.

Ce dernier aspect a d'ailleurs fait naître de nombreuses controverses aux Etats Unis car certains groupes se sont appuyés sur ce critère pour s'attirer les faveurs des investisseurs. Or, autant le Six Sigma est synonyme de bonnes pratiques à l'intérieur de l'entreprise, autant il ne peut être retenu comme seul critère de santé financière.

Il est vrai que les dirigeants ayant mis en place la méthode en sont tellement satisfaits qu'ils n'hésitent pas à en parler dans leur rapport d'activité. L'image marketing du Six Sigma a permis aux patrons de s'approprier la qualité, les notions de variabilité des processus et d'insatisfaction client, domaine autrefois réservé au seul service qualité. Les arguments financiers avancés les ont séduit et cette méthode leur est apparue comme un moyen de rationaliser la qualité, de l'intégrer dans le business, pour qu'enfin elle rapporte.

C'est ainsi que les grands noms de l'industrie américaine se sont emparés de la méthode. Aujourd'hui, c'est par leur intermédiaire que le Six Sigma arrive en France.

Tableau n°2: Historique d'application du 6s

Périodes	Entreprises
1985-1987	MOTOROLA-les bases de la démarche sont posées par l'extension de l'usage des statistiques à tous les processus
1990	IBM
1991	Texas Instrument
1993-1994	ABB
1994-1996	Allied, Signal, General Electric, Kodak
1996-1998	Nokia, Sony, Polaroid, Toshiba, Ford motor, Whirlpool, Invensys, etc.
Aujourd'hui	Ouverture sur l'Europe

Source : Réalisé par les étudiants

4.1- Le Six Sigma: une méthodologie par étape, basée sur les outils statistiques :

La mise en oeuvre de cette méthode s'effectue au cours de projets très encadrés et judicieusement choisis. Tous ces projets s'articulent autour d'une même stratégie qui n'est pas sans rappeler la roue de Deming, ou roue du PCDA (Plan, Do, check, Action). Ici, il s'agit du « DMAIC » pour Define, Measure, Analyse, Improve, Control.

On peut préciser ces 5 phases caractéristiques en commençant par définir le projet (secteur, machine ...). Reprenons étape par étape :

➤ Définir le projet :

Toutes les énergies se focalisent sur un problème clairement identifié par rapport au client.

- Objectif : définir l'objet de l'étude, son périmètre ou étendue, rechercher les données de référence et les valoriser, traduire l'impact sur les clients en terme de valeurs clés.
- Résultats : Etablir la cartographie des processus retenus, identifier les acteurs impliqués dans le processus.
- Calendrier : Prévoir un déroulement de projet

➤ Décrire la situation actuelle par la mesure :

Le recueil des informations se focalise sur les données les plus pertinentes.

- Objectif : Rechercher les données mesurables caractérisant le processus concerné, mesurer le résultat existant.
- Résultats : Identifier les variables qui participent au processus, identifier les écarts, comprendre le fonctionnement du processus, décrire précisément le ou les problèmes rencontrés.
- Outils : carte de process, matrice causes effets, calcul de capabilité, etc.

➤ Analyser les causes :

Les informations cachées sont mises en évidence pour une analyse statistique des données.

- Objectif : Déterminer les causes premières et les formaliser par des données mesurables, développer des théories sur les causes fondamentales.
- Résultats : Confirmer les dysfonctionnements par des tests, faire Produits finis vendus aux clients

Tableau n°3: Boîte à outil du 6s

OUTIL	ROLE
Carte de process	définit les variables d'entrée et de sortie pour chaque étape du processus
Matrice Causes et Effets	met en évidence les variables de sortie critiques (amplifie les exigences du client)
Diagramme de Pareto	identifie les problèmes les plus importants
Diagramme d'Ishikawa	liste et classe l'ensemble des causes pouvant affecter le process (ou diagramme en arêtes de poisson, les 5M)
Analyse du système de mesure	étude de répétabilité et reproductibilité
Analyse de capabilité	permet de commencer à réfléchir à un plan de contrôle
AMDEC	détermine les variables à haut risque et les causes des défaillances des variables d'entrée
Etude multi-variables	détermine les variables « bruit », permet de sélectionner les variables à étudier dans les plans de contrôle
Plan d'expérience	étude systématique des variables d'entrée critiques pour déterminer les réglages optimaux. C'est la colonne vertébrale de l'amélioration de processus
Plans de contrôle	documentent toutes les actions nécessaires pour mettre le process sous contrôle

Source : Réalisé par les étudiants

Ce type de management installe également une sorte de contre-pouvoir au sein de l'entreprise : le système hiérarchique traditionnel et l'organisation dédiée Six Sigma. Il apparaît fortement qu'il existe des parallèles très forts entre le Six sigma et les démarches qualité classiques. Généralement, la majorité des entreprises ayant mis en place la méthode avaient déjà une expérience importante de la qualité, certifications, prix qualité, etc. Il s'agit d'une étape de plus permettant de gagner encore davantage en productivité.

La méthode va plus loin encore. Après l'approche préventive du Six Sigma, se développe l'approche proactive du « Design For Six Sigma » basée sur le même principe mais intervenant dès le développement de produit, de technologie ou de service. Cette démarche permet de palier directement aux causes de variations dues à l'inadéquation des tolérances par rapport à la capabilité du produit à réaliser, gagnant encore davantage en qualité.

Cette méthode s'applique dans l'industrie mais également dans les services, dans certains hôpitaux et même dans quelques sociétés d'assurance. Pour accueillir une telle organisation dédiée, il est vrai que les grandes structures sont plus favorables. Malgré tout, en s'appropriant uniquement les techniques développées dans la méthode, il est possible de mettre en place le 6 sigma dans n'importe quelle PME, à condition d'aménager des plages horaires permettant au personnel de l'intégrer dans son emploi du temps.

SECTION 02: OUTILS DU CONTROLE DE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE

Suite au développement de l'environnement économique et organisationnel de l'entreprise, de nouveaux besoins sont nées, le contrôle de gestion doit proposer aux décideurs des outils appropriés à leurs besoins, ainsi les démarches normatives appliqués à l'identique sur toutes les organisations ne sont pas possibles. Les utilisateurs cherchent auprès du contrôle de gestion des outils de plus en plus souples et qualitatifs, ces derniers apparaissent comme des outils mieux adaptés au contexte concurrentiel actuel tant pour les décisions stratégiques que tactique et opérationnelles.

Les outils du contrôle de gestion se sont constitués au fur et à mesure des besoins des entreprises et se sont différenciés selon la taille, les activités des organisations ainsi avec de nouvelles représentations des entreprises (structure aplatie, décentralisée, transversales) apparaissent de nouvelles techniques comptables qui intègrent de nouvelles variables, le découpage de l'organisation en activités, processus, en projet conduits à de nouveaux outils de calculs des coûts ou de nouvelles démarches de Management.

1. Diagnostic socio-économique :

Le diagnostic socio-économique est un processus construit pour mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise ou l'efficience sociale de l'organisation. Il recueille, analyse et interprète des données pour la réalisation du diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés et l'évaluation des compétences, l'ensemble est appelé diagnostic socio-économique.

La fonction étude socio-économique regroupe les cadres chargés de la réalisation d'études quantitatives ou qualitatives, destinées à éclairer et/ou résoudre des questions sociales, économiques, financières, politiques, etc. Rattachés généralement à un département, une direction des études ou à une cellule de prospective, les chargés du diagnostic socio-économique peuvent travailler dans différents environnements : instituts ou organismes d'études, grandes entreprises (banque, assurance, industrie...), secteur public ou parapublic, organismes consulaires, secteur associatif...

Il permet également de mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise par l'évaluation des coûts cachés. Cette évaluation est avant tout une méthode de diagnostic intégrée, sociale et économique de l'entreprise, les coûts cachés étant à la fois un indicateur de l'inefficience totale et de plasticité potentielle du système structures-comportements. Leur évaluation par un diagnostic est une évaluation de l'ordre de grandeur de la marge de manœuvre des acteurs en présence dans l'activité d'entreprise.

Les indicateurs de dysfonctionnements en tant qu'écarts constatés et révélés par les acteurs d'entreprise par rapport au fonctionnement attendu sont des variables de synthèse qui révèlent un état de l'efficience sociale de l'organisation, soit un état de la qualité de son management.

Les missions du diagnostic-socio-économique se structurent en trois grandes étapes :

- cadrer l'étude : définir le sujet (champ d'étude) et choisir la méthodologie d'intervention (qualitative, quantitative, budgets, délais...),
- analyser les données : collecter, organiser et exploiter les données pertinentes (sociales, économiques, financières, etc.), pour apporter un éclairage à la problématique de l'étude,
- restituer les résultats : synthétiser les données, rédiger un rapport d'études et éventuellement établir des recommandations pour le commanditaire. Parfois, le chargé d'études peut accompagner la mise en œuvre de ses préconisations.

Les résultats d'un diagnostic socio-économique permettent de chiffrer les pertes de valeur ajoutée liées à des dégradations sociales et éclairent le lien entre performance sociale et performance économique. Ils indiquent également que l'évaluation qualitative, quantitative et financière des indicateurs sociaux stimule auprès des managers l'implantation d'un contrôle de gestion socio-économique, en montrant les enjeux économiques d'un pilotage de la performance sociale. En effet, un indicateur quantitativement faible peut cacher des pertes de valeur ajoutée importantes.

1.1. La méthodologie du diagnostic : se déroule en deux temps sur une période donnée¹ :

1.1.1. Premier temps en T avec la réalisation du diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés et l'évaluation des compétences :

Les dysfonctionnements sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs avec l'encadrement et au moins 30% du personnel de l'entreprise diagnostiquée. Ils sont repérés dans six thèmes qui constituent des variables explicatives du fonctionnement : les conditions de travail (locaux, ambiance de travail...) ; l'organisation du travail (répartition des missions, règles et procédures...) ; la communication-coordination-concertation (dispositifs de communication, transmission des informations...) ; la gestion du temps (planification et programmation des activités, gestion des délais...) ; la formation intégrée (qualité des formations, gestion des compétences...) ; la mise en oeuvre stratégique (pertinence de la stratégie, qualité de sa mise en oeuvre...).

Pour calculer les coûts cachés, de nouveaux entretiens, cette fois quantitatifs et financiers, sont menés auprès de l'encadrement de l'entreprise diagnostiquée. Ces entretiens consistent d'abord à repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, les défauts de qualité, la sous productivité directe ou la sous efficacité. Puis les coûts cachés sont évalués au travers le coût des conséquences des dysfonctionnements appelées « actes de régulation ». L'évaluation se fait au moyen de six composants : les surconsommations qui correspondent à des biens ou des

¹Laurent Cappelletti. Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ? Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France, p9, 10

services consommés en excès ; les sursalaires qui sont utilisés lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer, ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes ; les surtemps qui correspondent à des activités de régulation qui prennent du temps supplémentaire ; les non productions qui surviennent en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail ; les non créations de potentiel et les risques qui correspondent à des régulations futures (non création de potentiel) ou probables (risques).

Les régulations des dysfonctionnements sont de deux types : les activités humaines (surtemps et non productions) et les consommations de biens ou services (sursalaires, surconsommations, non créations de potentiel et risques). Les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) qui est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendue, la marge sur coût variable étant égale à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges variables. Les consommations de biens ou services sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (prix d'achat, taux horaire salarial...).

Enfin, les compétences sont évaluées en utilisant un outil appelé « grille de compétences » qui permet de repérer les forces et les vulnérabilités en compétences de toutes les équipes d'une entreprise au regard des opérations qu'elles doivent accomplir.

1.1.2. Deuxième temps, en T+1 avec la réalisation d'une évaluation socio-économique.

Les dysfonctionnements, les coûts cachés et les compétences font l'objet d'un nouveau diagnostic en T+1 qui est comparé au diagnostic réalisé en T. Cela permet de repérer l'évolution des dysfonctionnements, de leurs coûts cachés et des compétences sur la période considérée. Si les vulnérabilités en compétences diminuent, ainsi que les dysfonctionnements et leurs coûts cachés, cela indique une réduction de l'inefficience sociale, ou en d'autres termes de l'entropie organisationnelle, c'est-à-dire une amélioration de la qualité du management et des compétences. On pourra alors conclure en un développement du capital humain sur la période.

1.2. Outils de diagnostic socio-économique :

- Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable formalise les objectifs de résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers prioritaires et les objectifs de moyens qualitatifs, quantitatifs et financiers mis à dispositions par l'organisation. Il est décliné pour tous les acteurs de l'entreprise, y compris les ouvriers et les employés, et mis en place au travers d'une concertation semestrielle entre chaque acteur et son supérieur hiérarchique directe. Les principes en sont arrêtés selon une charte, clé de voûte de la stratégie sociale. Il fait l'objet d'une contrepartie de rémunération significative liée au degré d'atteinte des objectifs, autofinancé par la réduction des coûts cachés et des dysfonctionnements de l'organisation.

- Le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes est un outil de stratégie tourné aussi bien vers les cibles externes (le couple Produits-Marchés, les clients, les fournisseurs) que vers les cibles internes (la technologie et les investissements matériels et immatériels,

l'adéquation formation-emploi, du directeur à l'ouvrier). Il est réactualisé chaque année pour une projection stratégique de l'organisation visant les 3 à 5 ans à venir.

- Le Plan d'Actions Prioritaires et Budgétées est l'inventaire réactualisé semestriellement des actions prioritaires à réaliser par l'ensemble des équipes (services, ateliers, équipes de direction et d'encadrement, etc.) pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité.

- Le Tableau de Bord de Pilotage social: regroupe tous les indicateurs pertinents, qualitatifs, quantitatifs et financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement, pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité et ceux inspirés des autres outils socio-économiques (la Grille de Compétence et les Plans d'Actions Prioritaires : PAP)¹. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation du plan d'actions stratégiques et des plans d'actions prioritaires et budgétées, et de surveiller les paramètres sensibles des activités de gestion courante et de création de potentiel, en termes de résultats immédiats, intermédiaires et à plus longue échéance.

- La Grille d'Auto-analyse de Gestion du Temps est un ensemble cohérent d'instrumentation de la gestion du temps de recherche d'une organisation plus efficace de l'emploi du temps, en développant les réflexes de programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée entre tous les acteurs de l'organisation. Elle permet d'aborder la gestion du temps à la base de trois catégories de dysfonctionnement, il s'agit :

- Du non-respect de certains délais initialement fixés ;
- De certaines tâches mal assumées ou non assumées dans certains cas ;
- De défaillance de planification et de programmation des activités.

- La Grille de Compétences permet de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Il permet d'élaborer un plan de formation intégrée adapté et évolutif pour chaque personne de l'entreprise, en fonction des besoins et des objectifs de la stratégie. Elle peut être d'une grande utilité pour évaluer la compétence du personnel puisque son niveau de compétence affecte bien la performance des processus logistique.

Ces outils aident les contrôleurs de gestion, les managers et les acteurs de l'organisation à orienter la stratégie de l'entreprise vers le développement du potentiel humain tout en favorisant l'atteinte d'objectifs économiques à court, moyen et long termes.

2. Tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « *d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux* » (Chiapello et Delmond, 1994).

¹Ayadi, 2003, P31

Les américains Kaplan et Norton (1996) ont proposé une modélisation du lien "opérationnel - financier", au travers du "tableau de bord prospectif" ou "Balanced Scorecard"¹. Ce tableau s'organise autour de quatre axes : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes, et enfin l'axe apprentissage et innovation. L'hypothèse sous-jacente au tableau de bord prospectif est qu'il existe des interdépendances et des liens de causalité entre ces éléments, la réussite sur l'un de ces axes entraînant logiquement celle des autres axes.

L'intérêt d'un tableau de bord prospectif réside dans l'approche "intégrée" qu'il constitue, en permettant la combinaison de mesures opérationnelles avec des mesures financières.

Le tableau de bord prospectif apporte aux managers l'instrument pour maintenir le cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre. Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future.

Il est important de préciser que le TBP n'a pas été premièrement conçu pour formuler les stratégies mais bien pour aider les entreprises à les mettre en pratique et à les tester. Le concept de tableau prospectif est apparu avec le besoin croissant d'accéder à l'information du fait d'un environnement en constante mutation. Il est apparu comme un outil complémentaire aux mesures financières traditionnelles. Au fil des années, cet outil a pris de plus en plus d'importance pour aujourd'hui constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui, au départ, était utilisé pour développer de nouveaux projets est aujourd'hui utilisé comme un outil de gestion globale de l'entreprise. Dans cette optique, le tableau de bord permet de relier la stratégie long-terme avec les actions court terme et ce au travers de 4 processus :

- . Clarifier/Traduire le projet et la stratégie : La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour ce faire, elles doivent traduire cette vision en stratégie, elle-même traduite en objectifs pour la rendre opérationnelle. Le TBP permet de faciliter cette étape cruciale qui fait l'objet d'un travail d'équipe (Top management, cadres dirigeants). Cela garantit la compréhension par tous de la vision, de la stratégie et des objectifs.
- Communiquer et articuler : Cette étape « consiste à faire connaître cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise à la relier aux objectifs des personnes et de l'unité de travail. » L'idée est que chaque niveau de l'entreprise ait constamment en tête la stratégie LT de l'entreprise afin d'aligner la stratégie avec les performances individuelles des employés. Pour ce faire, il est conseillé d'une part d'intégrer le plus de personnes possibles dans la réalisation d'un tableau de bord stratégique. D'autre part, il est important de communiquer et éduquer, fixer des buts (fixer les objectifs opérationnels), et articuler les systèmes de rémunération aux mesures de performances.

¹Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), The balanced Scorecard, Harvard business School Press, p. 21

- Planifier et définir les objectifs quantitatifs : Cette étape « permet d'intégrer les plans financiers et les initiatives stratégiques. » Elle consiste à définir un ensemble d'objectifs chiffrés sur 3 à 5 ans, à prioriser et à allouer les ressources. Il s'agit ici d'aligner la planification stratégique avec le budget afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie.
- Retour d'expérience et suivi stratégique : Cette étape « donne à l'entreprise les moyens d'un apprentissage stratégique. [...] Il devient alors possible aux entreprises d'évaluer leur stratégie à la lumière de leur performance actuelle et de la rectifier à mesure qu'elles apprennent». Le TBP permet un apprentissage à deux niveaux. D'une part, il permet de rendre compte des défaillances sur le plan opérationnel et d'autre part, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels. Ce point sera détaillé dans la section suivante.

D'une manière générale, cela permet d'assurer la cohérence entre la vision et les actions permettent à la stratégie d'évoluer en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise. Il a pour but d'améliorer continuellement les processus de l'entreprise et indirectement la performance économique.

Il apparaît que le TBP compte parmi les outils les plus complets et évolués pour pouvoir l'appliquer à la RSE. Ce sont les créateurs eux-mêmes du TBP qui ont commencé à remettre en question leur outil en considérant la mesure des performances sociales. Selon eux, la performance sociale ferait partie de la dimension processus interne. Ils proposent également de tenir compte d'un plus large panel de parties prenantes en élargissant la dimension clients aux partenaires de l'entreprise. Sur base de ces réflexions, plusieurs versions évoluées du TBP ont été développées dont le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)¹. Le SBSC permet de définir des objectifs stratégiques d'ordre social et environnemental et de représenter le lien entre ces facteurs et la performance financière de l'entreprise. Il peut se présenter sous différentes formes avec les 4 perspectives traditionnelles ou 5 perspectives. Cette 5^e perspective est communément intitulée Société et représente les intérêts des parties prenantes non-économiques de l'entreprise (communautés environnantes, l'Etat, les autorités publiques.

En pratique, le TBP peut être utilisé selon différents objectifs :

- Levier de communication externe : outil qui permet de présenter, dans un document, différentes informations mais de manière pluridimensionnelle. Ce genre de document présente de manière synthétique les différentes attentes des parties prenantes.
- Outil de représentation stratégique : il s'agit d'un document qui témoigne de la stratégie de manière plus formelle reprenant les facteurs clés de succès et des chaînes d'implications qui permettent leur réalisation.
- Véritable système de pilotage : ce n'est que dans sa forme de système de pilotage que le TBP relève vraiment du contrôle de gestion et qu'on s'appuie sur lui pour animer l'organisation, faire converger les comportements, évaluer les acteurs et mesurer la performance.

¹ BIEKER, T. et WAXENBERGER, B., Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, In Universität St.Gallen, plateforme de recherche Alexandria, adresse URL: <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/17766> (consulté le 17 avril 2012)

3. Le Navigateur Skandia

Le navigateur Skandia, conçu par Leif Edvinsson et Michael Malone en 1997, a été mis au point chez Skandia justement, une société multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède. Cette approche originale place l'humain au centre de la démarche. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur. Cet outil est censé pallier les limites des tableaux de bord traditionnels qui ne sont plus adaptés à un monde où le capital intellectuel d'une entreprise ne cesse de croître au détriment du capital matériel. L'objectif principal de Skandia de l'instauration de l'outil est double : identifier et améliorer la visibilité et la mesure des actifs immatériels ainsi que de piloter la création et la diffusion de la connaissance organisationnelle. Le Navigator se présente autant comme un instrument de mobilisation de RH que comme un instrument d'évaluation. Il est modélisé sur la base d'une chaîne de valeur virtuelle. Martory et Pierrat¹ expliquent que la chaîne de valeur virtuelle a pour objet le management du capital intellectuel qui a pour origine le capital humain et pour finalité la production des biens et services en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise.

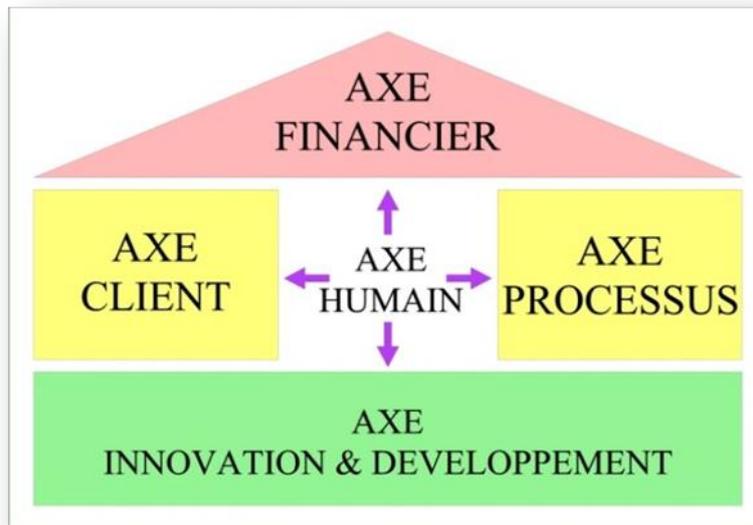
Ainsi, ce management vise à valoriser le capital humain. « Les différentes formes de capital intellectuel correspondent aux différentes phases de la concrétisation du savoir des employés, en structures au service de l'entreprise et sources de valeur pour elle, puis en actifs définitivement acquis à l'entreprise et porteurs de valeur par eux-mêmes »².

Edvinsson et Malone estiment que l'efficacité du Navigator en fera la base des outils futurs de pilotage du capital intellectuel. L'écho favorable de par le monde qu'a eu cet outil et sa diffusion croissante dans les entreprises semblent leur donner raison. Serhane avance que le Navigator de SKANDIA est une extension notoire du tableau de bord prospectif et que « la perspective RH constitue dans ce modèle le centre et la référence pour les quatre autres perspectives : financière, clients, processus internes et apprentissage et innovation ». Wegmann remarque que les deux types de tableaux de bord expriment deux visions différentes de l'entreprise. Le BSC privilégie la valorisation de l'entreprise pour le client et l'actionnaire. En revanche, le Navigator, tout en s'inspirant du tableau de bord prospectif, privilégie la valorisation du capital intellectuel. Ainsi, « le tableau de bord prospectif se fonde sur une stratégie hétéronome et une chaîne de valeur traditionnelle, tandis que le Navigator privilégie une stratégie interactionniste basée sur le mouvement des ressources et des compétences d'une chaîne de valeur virtuelle ».

¹Cité par Wegmann, 2001, p. 9

²Cité par Martory et Pierrat, 1996, p 20

Figure n°2: Le Navigator de SKANDIA



Source : Edvinsson et Malone, 1997, p. 68

Le navigateur Skandia propose un "tableau de bord" composé de 5 axes regroupés dans une dimension temporelle : *Hier*, le bas du schéma, *Aujourd'hui*, le centre du schéma et *Demain* le haut du schéma.

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent
- Axe humain : au centre de la démarche
- Axe processus : le présent
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

Au-delà de ce navigateur original, il est important de retenir le modèle de chaîne de valeurs du capital intellectuel proposé par Leif Edvinsson. Selon ce modèle, le capital Intellectuel est essentiellement composé de deux éléments : le capital humain et le capital structurel. Le capital humain englobe bien sûr la valeur des connaissances, expériences, compétences et autres tours de main. Le capital structurel couvre lui justement les structures mises en place, indispensables au support et développement du capital humain. En fait comme écrivait Michael Malone, le capital structurel correspond à tout ce que l'on n'emporte pas chez soi le soir après la journée de travail. Ce modèle particulièrement innovant place au premier plan l'importance des réseaux de relations, autant à l'intérieur même de l'entreprise qu'avec les partenaires et les clients (capital client). Le Navigateur Skandia est quelque part le précurseur d'une nouvelle génération de système de pilotage de la performance.

4. Le bilan social :

1/ Définition

Le terme de « bilan » est trompeur dans la mesure où il renvoie au bilan comptable, avec la notion d'équilibre entre l'actif et le passif.

Le bilan social, lui, s'apparente à un bilan de santé, un état de la situation sociale de l'entreprise. Il permet ainsi d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année civile. Le bilan social contribue aussi à favoriser le dialogue social dans l'entreprise en fournissant aux représentants du personnel des informations auxquelles ils n'avaient pas accès avant sa mise en place.

Le bilan social est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Le bilan social est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977 en France. L'employeur d'au moins 300 salariés qui n'établit pas le bilan social auquel il est tenu et ne consulte pas annuellement le comité d'entreprise sur son projet, ou bien qui remet tardivement ou de façon incomplète un bilan social peut être condamné pour délit d'entrave.

2/ Les objectifs :

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.

3/Les principaux indicateurs du bilan social :

- **Emploi** (effectifs, travailleurs extérieurs, embauches, départs, promotions, chômage, travailleurs handicapés, absentéisme) ;
- **Rémunérations et charges accessoires** (montant des rémunérations, hiérarchie des rémunérations, mode de calcul des rémunérations, charges accessoires, charge salariale globale, participation financière des salariés) ;
- **Santé et sécurité au travail** (accidents de travail et de trajet, répartition des accidents par éléments matériels, maladies professionnelles, CHSCT, dépenses en matière de sécurité) ;
- **Autres conditions de travail** (durée et aménagement du temps de travail, organisation et contenu du travail, conditions physiques de travail, transformation de l'organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail, médecine du travail, travailleurs inaptes) ;
- **Formation** (formation professionnelle continue, congés formation, apprentissage) ;
- **Relations professionnelles** (représentants du personnel et délégués syndicaux, information et communication, différends concernant l'application du droit du travail) ;

- **Autres conditions de vie relevant de l'entreprise** (activités sociales, autres charges sociales).

4/Exploitation et limites :

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction de ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites : l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les gestionnaires des ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passée et à venir.

De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés. Ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les gestionnaires, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Le bilan social peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de tableaux de bord.

L'employeur peut trouver les renseignements dans les documents suivants :

- Registre unique du personnel, pour l'identification des salariés, les dates des entrées et des sorties, les types de contrat de travail ;
- DADS (Déclaration Annuelle des Données Sociales), pour les sommes perçues par chaque salarié et les cotisations versées ;
- Rapport annuel du médecin du travail, pour la surveillance médicale des salariés, les autres activités du médecin du travail (études, analyses) ;
- Programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail de l'année précédente et de l'année étudiée, pour les actions envisagées, le budget prévisionnel de ces actions ;
- Rapport annuel sur la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, pour le bilan des actions menées, le bilan des accidents du travail ;

- Déclaration annuelle d'emploi des travailleurs handicapés, pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, le nombre de bénéficiaires recrutés ;
- Déclaration annuelle fiscale sur la formation professionnelle continue, pour les dépenses de formation, le nombre de stages et de stagiaires, le nombre de congés formation ;
- Procès-verbal des élections, pour le nombre d'élus CE/DP, l'appartenance syndicale.

Conclusion :

On assiste ces dernières années à un renouveau dans la pratique des entreprises, des contenus stratégiques, que l'on peut décrire de stratégies des ressources. La caractéristique de ces nouvelles stratégies introduit une remise en cause des critères traditionnels de performance et des outils de contrôle censés mesurer le niveau desdits critères. Cette remise en cause provient de la reconnaissance émergente de la nécessité de l'élargissement des critères et des périmètres de décision de gestion et la prise en compte plus marquée de la dimension sociale de l'organisation.

Le contexte stratégique et organisationnel des entreprises en mutation interpelle les outils et méthodes de contrôle de gestion et les critères de performance, aujourd'hui mal adaptés à ce nouveau contexte. C'est donc une problématique d'articulation plus soignée de différents domaines des sciences de gestion qui émerge, et donc la conception aujourd'hui de nouvelle méthode et outil selon une approche plus large du contrôle, de la stratégie, de l'organisation, et de la gestion des ressources humaines et devenu plus que nécessaire.

Chapitre 3 : Le contrôle de gestion socio-économique au niveau de Sonatrach Division exploration

Nous allons décrire dans ce chapitre le système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise « Sonatrach division exploration » tel qu'il se présente et tel que nous l'avons perçu, à travers, son environnement, ses objectifs et ses processus.

Bien entendu, nous n'avons pas pour prétention de présenter le contrôle de gestion en détail au niveau de tous les démembrements de cette entreprise, importante par sa taille, ses différents métiers, la multiplicité et la complexité de son organisation.

Aussi, nous avons essayé à travers notre étude, basée sur le stage effectué au niveau du département Contrôle de gestion et planification/Sonatrach exploration, acteur important en la matière (Contrôle de gestion), de faire ressortir le déroulement et l'exercice du contrôle de gestion qui se fait à ce niveau, et ce, sur un plan d'ensemble et de vision micro groupe, en mettant l'accent sur l'ensemble des outils du contrôle de gestion, en tant qu'outil d'aide à la prise de décision et de pilotage de la performance.

Pour ce faire, nous procéderons 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 planification et 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 nous intéresserons à l'analyse des différentes pratiques, des outils utilisés dans le département du contrôle de gestion ainsi qu'à son processus de contrôle de gestion.

Après avoir fait une analyse de l'existant, nous présenteront dans la troisième section une synthèse qui viendra achever ce chapitre, en mettant en évidence des critiques et des constatations toute en essayant d'apporter des recommandations afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

- ✓ Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil : Sonatrach division exploration
- ✓ Section 2 : L'analyse de l'existant
- ✓ Section 3 : Résultat de la recherche

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

I. Présentation de la division exploration de Sonatrach

La division exploration est une structure importante de Sonatrach, sa mission est la recherche et la découverte de nouvelles d'hydrocarbures.

1. Historique de la division exploration de Sonatrach :

La Division Exploration Fait Partie De L'activité Amont, Elle a Eté Créé 1972 et elle avait le titre de la direction d'exploration, suite à la réorganisation de Sonatrach en date du 04/04/1987 ; la direction exploration est élevée au rang de la division et son organigramme a été mis en place par la décision A-0-364 du 18/06/1988.

La direction est organisée sur la base de :

- La décision A-001 de 08/08/1970 portant sur l'organisation générale de SONATRACH.
- La décision A-026 de 04/03/1972 portant sur l'organisation de la direction d'hydrocarbures.
- La décision A-031 de 20/07/1972 portant sur l'organisation de la direction exploration.

2. Les différentes activités de la division exploration :

Le but principal de l'exploration et de découvrir de nouvelles réserves d'hydrocarbures. Ceci est basé sur plusieurs techniques et méthodes géologiques, géographiques et de forage.

Nous présentons dans ce qui suit les principales activités de l'exploration :

2.1. L'activité géophysique :

La méthode géophysique la plus utilisée est la sismique qui est basée sur l'étude de la propagation des ondes créées artificiellement. Les ondes créées sont propagées dans la structure du sol, les ondes réfléchies, sont enregistrées à l'aide des appareils très sensibles avant d'être traitées pour établir des cartes sismiques interprétables par des géologues et des géophysiciens pour localiser les zones favorables à l'accumulation des hydrocarbures. Ces zones sont appelées pièges.

2.2. L'activité géologique :

Plusieurs techniques sont employées dans cette discipline :

- La géologie de surface pour les observations directes
- La géologie de synthèse pour la compilation et le traitement des données existantes (la surface, laboratoire, géophysique, forage). Elle rend possible de détecter les zones favorables à l'accumulation des hydrocarbures.
- La diagraphie : le but est essentiellement le suivi géologique de la structure du sol pendant le forage.

2.3. L'activité de forage :

Le forage d'exploration est essentiel pour la découverte et l'exploitation des hydrocarbures. Cependant, cette activité est réalisée par la division forage.

L'exploration des gisements d'hydrocarbures est un processus long, complexe, lourd en investissements, qui exige des équipes de spécialistes multidisciplinaires : géologues, ingénieurs, techniciens, mais aussi économistes et conseillers en négociations internationales.

2.3.1. Lancement par la procédure d'appel d'offres :

Tout commence en général par un appel d'offres international, lancé par l'Etat d'un pays qui souhaitera valoriser au mieux les richesses de son sous-sol, donc de sélectionner les compagnies pétrolières qui lui présenteront les meilleures conditions.

La compagnie retenue – seule ou en groupe avec d'autres – disposera d'une licence d'exploration, qu'elle utilisera dans les années suivantes ou qu'elle revendra ou échangera dans une sorte de marché mondial.

La première phase de l'exploration du « prospect », c'est-à-dire le gisement potentiel, consiste en une sorte d'échographie du sous-sol : des ondes sismiques générées par des camions vibreurs ou des « canons à air » en zone maritime sont envoyées vers le sous-sol. Réfléchies successivement et à des vitesses différentes selon les couches rocheuses qu'elles traversent, ces ondes sont analysées et permettent de reconstituer des images, en 2D ou en 3D. Cette technique, la « sismique de réflexion », a évolué vers toujours plus de précision grâce aux immenses progrès de l'informatique.

Toutefois, l'imagerie sismique n'est jamais fiable à 100 %. Les données recueillies seront complétées par les études disponibles sur la géologie de la région et les enseignements des forages proches. Toutes ces données visent à réduire les incertitudes sur la réalité du « prospect », mais il n'empêche que la décision de poursuivre l'exploration par un forage est toujours délicate.

2.3.2. Un coût assuré par les compagnies

Un forage d'exploration coûte au minimum 3 à 4 millions d'euros à terre (dix fois plus environ en mer) et le taux moyen de réussite est estimé à 1 sur 3. Les investissements sont assurés à 100 % par les compagnies : si le forage aboutit à la découverte d'hydrocarbures exploitables, la production remboursera l'investissement, mais s'il ne révèle finalement aucune réserve exploitable, la compagnie perdra l'argent engagé. C'est pourquoi, à ce stade, les économistes entrent en jeu, pour calculer la valeur du gisement potentiel en intégrant des données comme les cours du pétrole ou les conditions fiscales dans le pays concerné. Si cette simulation est négative, le prospect ne sera pas foré.

2.3.3. Les forages d'exploration et d'appréciation

Vient ensuite le forage d'exploration qui consiste à percer le sous-sol avec un trépan et d'y introduire des tiges vissées les unes aux autres. En utilisant une boue de forage très spécifique, on peut faire remonter des débris de roches et des échantillons d'hydrocarbures, qui confirmeront ou non la découverte du gisement et fourniront des indications supplémentaires sur la possible exploitation des réservoirs. Durant le forage, on affine l'étude des réservoirs par une série de mesures sur la porosité des roches, les fluides souterrains et même la radioactivité naturelle de la roche.

Plusieurs forages d'appréciation sont généralement effectués sur un même site pour bien délimiter l'espace occupé par le gisement et vérifier ses caractéristiques et le meilleur emplacement pour les futurs puits de production.

Toutes ces étapes sont essentielles pour apprécier l'exploitabilité du gisement et calculer sa rentabilité.

2.3.4. La décision de lancer un forage

Un forage d'exploration coûte plusieurs millions d'euros et le taux de succès est d'environ 1 sur 3. De nombreuses études, techniques et économiques, sur le potentiel du « prospect » sont donc menées avant d'engager les travaux.

Lorsque les géologues ont localisé des prospects, ils doivent répondre à trois questions fondamentales :

- Quelle est la nature des hydrocarbures attendus (pétrole, gaz) ?
- À combien estime-t-on les quantités d'hydrocarbures présentes dans le prospect et surtout quels pourront être les volumes récupérables ?
- Quelle est la probabilité de découvrir ces volumes ?

De la réponse à ces trois questions dépendra la décision de forer. Les experts évaluent l'ensemble des éléments d'appréciation pour obtenir une connaissance du sous-sol la plus fiable possible.

2.3.5. Une étude complète du sous-sol

Un forage d'exploration en mer coûte environ 10 fois plus cher qu'un forage terrestre. D'abord, l'interprétation du sismique conduit à réaliser à l'échelle locale des coupes géologiques, des images en volume et des cartes en profondeur des différentes couches géologiques. Ces documents permettent la définition aussi précise que possible du volume global du « piège », c'est-à-dire de l'espace qui pourrait contenir les hydrocarbures accumulés.

Ensuite, l'examen du contexte géologique régional va être utile. En étudiant la sédimentologie régionale, c'est-à-dire les conditions de dépôt des roches dans le temps et dans l'espace, les géologues peuvent émettre des hypothèses sur les roches réservoirs qui vont contenir les hydrocarbures, les roches couvertures qui vont empêcher leur remontée vers la surface et les roches mères à l'origine de leur genèse.

Le coût d'un forage d'exploration maritime peut atteindre les 100 millions d'euros

Enfin, les études des résultats de tous les forages voisins (succès comme échecs) et l'évaluation des gisements en production de la région permettent, avec un raisonnement par analogie, d'obtenir une meilleure appréciation des probabilités de découverte, d'anticiper la nature des hydrocarbures à découvrir dans les prospects, la productivité des puits en cas de découverte et le comportement au cours du temps.

Un forage d'exploration coûte au minimum 3 à 4 millions d'euros à terre et 20 à 60 millions d'euros en mer. Pour les forages maritimes difficiles (grandes profondeurs d'eau, conditions climatiques extrêmes...), ce coût peut même atteindre 100 millions d'euros !

2.3.6. Une étude économique complémentaire

Si le forage aboutit à la découverte d'hydrocarbures exploitables, cet investissement est remboursé par la production de pétrole et de gaz. Mais s'il ne révèle aucune réserve exploitable, la compagnie perd l'argent investi.

C'est pourquoi la décision de forer nécessite une étude économique complète. L'estimation des volumes d'hydrocarbures qui pourront être récupérés s'expriment dans une fourchette (valeur minimale/valeur maximale) qui permettront de simuler l'exploitation du gisement sur toute sa durée de vie. Les économistes estiment les revenus de cette simulation et calculent la valeur économique du gisement potentiel en intégrant le prix du baril de pétrole, les conditions fiscales dans le pays concerné, etc. Si cette simulation est négative, le prospect ne sera pas foré.

Chaque compagnie pétrolière dispose de nombreux prospects dans le monde entier. Il leur faut arbitrer entre tous leurs prospects pour décider lesquels seront forés dans les mois ou les années à venir. C'est pourquoi toutes les compagnies constituent des équipes pluridisciplinaires chargées de gérer l'ensemble de leurs prospects.

3. Missions de la division exploration de Sonatrach :

La division exploration est le premier maillon de la chaîne des hydrocarbures.

En effet, ses missions principales sont les suivantes :

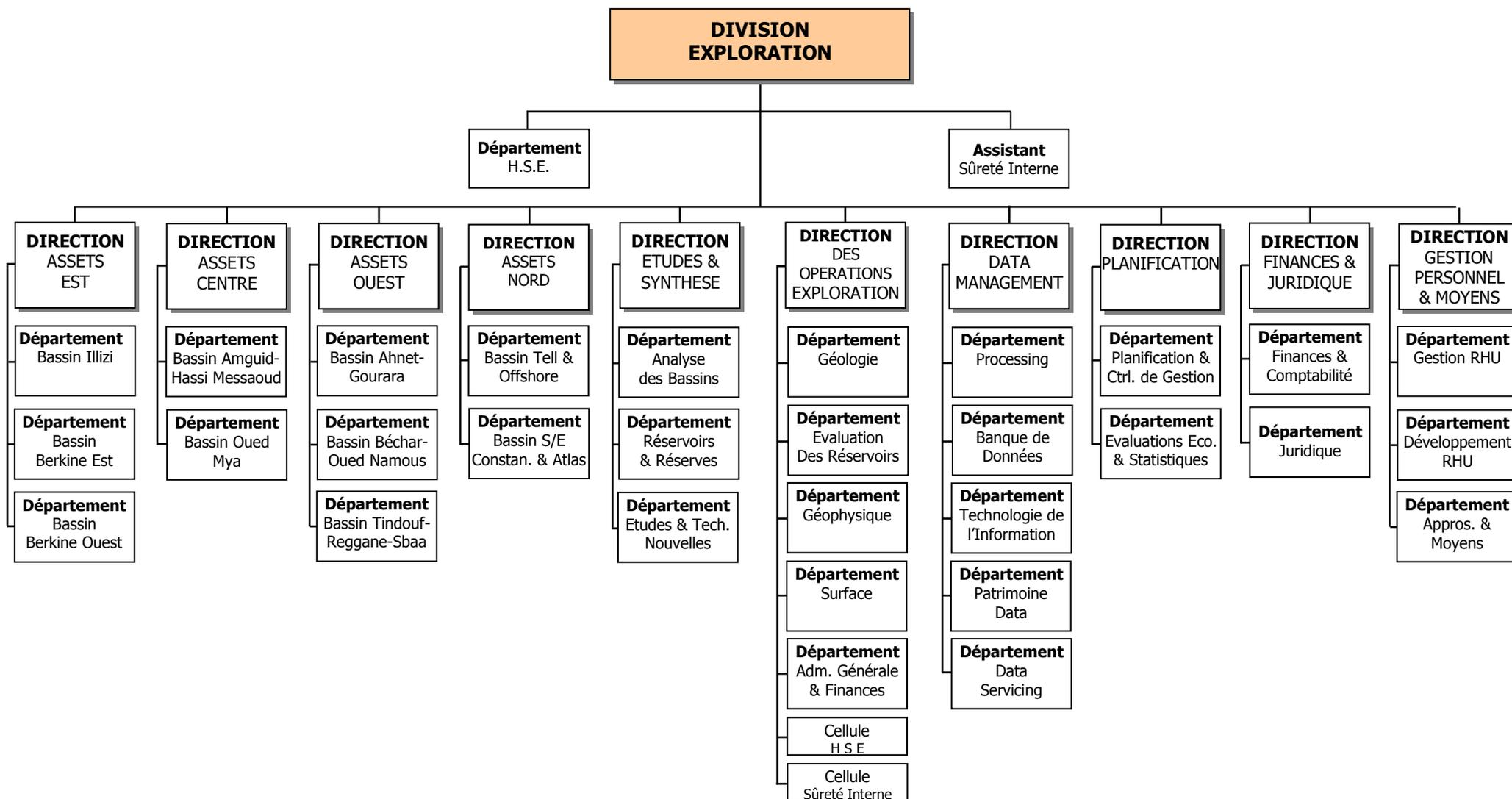
- La conduite et le développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures en vue de permettre le développement et le renouvellement des réserves nationales.
- La participation avec les autres divisions aux appels d'offres d'exploitation en Algérie et à l'étranger.
- L'élaboration des budgets ainsi que le suivi de leur exécution.
- La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en matière d'exploitation.
- Le développement et la conduite des études de prospection, de recherche et d'analyse dans le domaine géologique, géophysique dans le but de la mise en évidence de prospects à forer. Ces derniers doivent impérativement faire l'objet d'une évaluation économique.
- Le traitement des données et la mise à jour d'une banque de données concernant la connaissance du sous-sol algérien.
- Le développement d'expertise dans le domaine de l'exploitation (tight réservoirs, off-shore....).
- La préparation, l'établissement et la recommandation des programmes techniques d'exploitation et leur suivi.
- La gestion et le suivi des contrats en effort propre et en association.
- La supervision des travaux réalisés sur le terrain par les entreprises prestataires de services algériennes et étrangères.
- La constitution en un centre d'excellence et d'expertise technique et scientifique dans le domaine de l'exploration, et l'appui aux activités de la Société en la matière ;
- La constitution d'un fichier sur les données relatives aux périmètres opérés sur le domaine minier national.

4. Organisation de la division exploration de Sonatrach :

La division exploration a une organisation de forme pyramidale. Elle est constituée de plusieurs directions. Chaque direction est constituée de plusieurs départements. Elle est organisée comme suit :

- ✓ Un Directeur De La Division Et Son Staff.
- ✓ Un Département HSE.
- ✓ Un Assistant De Sureté Interne.
- ✓ Direction Etudes Et Synthèse.
- ✓ Direction Assets Est.
- ✓ Direction Assets Centre.
- ✓ Direction Assets Ouest.
- ✓ Direction Assets Nord.
- ✓ Direction des Opérations d'exploitation.
- ✓ Direction Data Management.
- ✓ Direction Gestion du Personnel et Moyens.
- ✓ Direction Planification.
- ✓ Direction Finance et Juridique.

5. Organigramme de la division exploration de Sonatrach :



II. présentation de la direction Planification

1. Missions de la direction Planification :

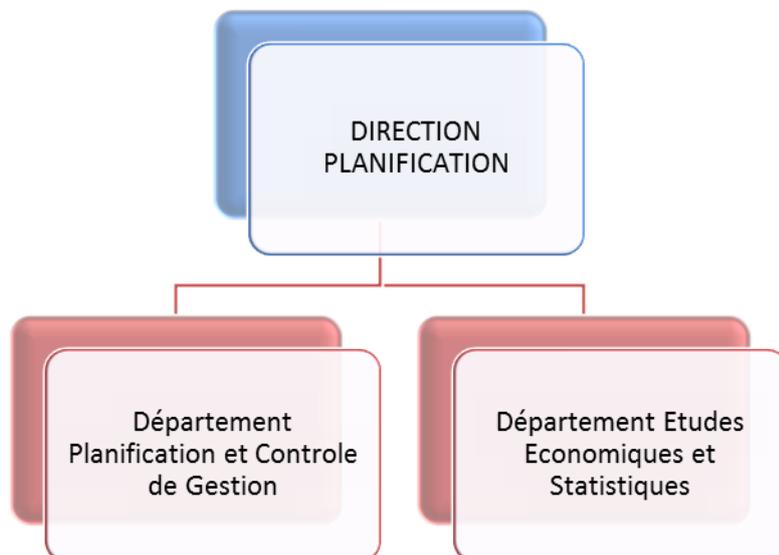
- ✓ La constitution en un centre d'excellence et d'expertise technique et scientifique dans le domaine de l'exploration, et l'appui aux activités de la société en matière.
- ✓ La constitution d'un fichier sur les données relatives aux périmètres opérés sur le domaine minier national.
- ✓ La gestion et le suivi des contrats en effort propre.
- ✓ Le développement d'expertise dans le domaine de l'exploration.
- ✓ Le reporting périodique sur l'activité au management.
- ✓ La réalisation de toute évaluation technico-économique des projets d'exploitation Asset en effort propre Sonatrach.
- ✓ L'évaluation économique des projets d'implantation de forage d'exploration et de délimitation en effort propre de Sonatrach (nouveaux prospects).

2. Organisation de la direction Planification:

La direction planification est organisée comme suit :

- ✓ Un Directeur Planification.
- ✓ Staff Direction.
- ✓ Un secrétariat de la Direction.
- ✓ Département Planification et Contrôle De Gestion.
- ✓ Département Etudes Economiques est Statistiques.

3. Organigramme de la direction Planification:



4. Missions du département planification et contrôle de gestion :

Le département planification et contrôle de gestion est chargé des missions principales suivantes :

- L'élaboration du projet de plans à court et moyens termes de la division, en adéquation avec les orientations stratégiques et directives du management arrêtées en matière d'élaboration des budgets.
- La coordination, rédaction et diffusion et de la diversité cadre des projets de plans annuel et à moyen terme des activités de la division.
- L'élaboration des projets de plan annuel et à moyen terme des activités de la division en matière d'investissement et d'exploitation.
- L'élaboration des opérations de révisions budgétaires de la division.
- La coordination et le suivi de l'exécution du plan de la division (par direction Assets, par département, par périmètre et par projets).
- La détermination et l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires approuvées.
- L'élaboration et la consolidation du tableau de bord de la division et sa transmission à la direction études et planification de l'activité amont.
- L'établissement et le suivi des réalisations des programmes d'investissement dans le cadre du processus de reporting par le biais de correspondant de la DCG/SPE.
- L'élaboration du rapport d'évaluation et d'appréciation des résultats de performance entrant dans le cadre du système de management de performance collaboration avec la direction gestion du personnel et moyens.
- Le reporting périodique sur l'activité au management.

5. Le processus du contrôle de gestion au sein de la division exploration :

La réalisation du suivi mensuelle, trimestrielle et annuelle (bilan annuel), de toutes les activités physiques et financières de division exploration :

5.1. Réception des états de réalisation des structures suivantes :

- Etudes et synthèses (bassin, DES).
- Traitement et retraitement (division Data contrôle et bassins).
- Le sismique terrain et forage (DOP).
- Etats de découvertes et évaluation des réserves (DES).
- Les états financiers : situation de trésorerie, volets exploitation, volets échange compte de résultats (département finance).
- Equipements : acquisitions, constructions et aménagement, ressources humains et formation.

5.2. Traitements et contrôle des informations reçus:

- Vérification des réalisations par rapport au PCOP (plan comptable des ordres de projet).
- Analyse et explication des écarts des réalisations par rapport aux prévisions arrêtées de toutes les activités.

- Comparaison du planning d'exécution des projets d'exploration avec le planning arrêté.
- Réunion et ajustement des programmes de travaux.
- Elaboration d'une note de conjoncture trimestrielle (expliquer les écarts avec les faits marquants, en cours de l'exercice relatifs à l'année (t-1)).
- Réalisation d'un tableau de bord mensuel qui regroupe toutes les informations émanant des structures techniques et de soutien de la division exploration ; ces deux dernières doivent être transmises à la branche Amont avant le 5 du mois suivant.
- Elaboration et consolidation des rapports d'activités en effort propre et en association suivie de commentaires résumant l'activité de la division exploration.
- Réunion d'examen de réalisation trimestrielle au niveau de la direction études et planification/branche Amont.
- L'élaboration de ces étapes est basée sur le respect de délais de transmission des informations destinées au département planification et contrôle de gestion qui est fixées le quatre de chaque mois. Il est à signaler que la même procédure est conçue pour les rapports trimestriels, semestriels et annuels. Tous ces volets sont transmis à la direction études et planification/branche Amont, le 10 du mois suivant et le 3eme mois de l'année (t+1) pour le rapport du bilan annuel.

5.3. procédures d'élaboration de plan annuels et à moyen terme (PMTE) :

➤ Fonction budget :

A. Réception de la circulaire d'élaboration du plan annuel et à moyen terme de l'entreprise (directive cadre).

Cette circulaire émane de la direction générale et de la branche Amont, elle fixe les objectifs et les orientations liés à l'activité amont (exploration-production). Elle est transmise à l'ensemble des responsables de structure de division exploration.

B. Le lancement de la campagne budgétaire : sera faite à la mi-juin de l'exercice considéré, par le département planification et contrôle de gestion pour l'ensemble des responsables et structure de la division exploration, en tenant compte de toutes les orientations spécifiques à l'activité(en effort propre Sonatrach et en association). Les informations demandées aux structures concernant :

B.1/ Le budget de fonctionnement :

- Services.
- Frais du personnel.
- Consommables.

B.2 / Budget d'investissement :

- Travaux de synthèses.
- Sismique terrain.
- Traitement et retraitement.
- Gravimétrie.
- Forage.
- Equipement.
- Formation.

B.3/ Prévission de programmes valorisées :

- Concerne tous les couts directs liés aux travaux de synthèses, de sismique terrain, de retraitement, de gravimétrie et de forage.
- Toutes les informations demandées concernant les prévisions de l'année du plan.

C. Réception de toutes les informations

Les informations recueillies selon un calendrier budgétaire (début du mois d'Aout) auprès de toutes les structures de la division exploration sont destinées au département planification et contrôle de gestion qui se chargera de :

- Traite ces informations avec les structures concerné.
- Analyser toutes les données physiques et financières.
- Transmettre le programme sismique détaillé à la division. Des opérations pour la valorisation et établissement du planning de forage.
- Consolider tous les programmes de travaux (clôture et exercice).

D. Consolidation des projets de plans : Le 15 du mois d'Aout finalisation des projets de plan et PMTE en ces aspects physique et financiers dans tous ces volets :

- Investissement
- Fonctionnement
- Equipement : acquisition, construction et aménagements.
- Formation.
- Ressources humaines.
- Organisation des réunions d'arbitrage des projets de plan par les responsables de chaque structure de la division exploration.

E. Mise en point du projet et PMTE :

- Transmission des projets de plans et PMTE consolidés au directeur de la division exploration, chaque 1^{er} septembre.
- Réunion d'examens, arbitrage et validation par directeur de la division exploration.

F. Transmission du projet de plan PMTE :

- Le projet de plan PMTE consolidé, approuvé par le directeur de la division de l'exploration, sera transmis à la direction étude et planification/branche Amont chargé de la coordination.
- Réunion d'examen techniques des projets de plans et du PMTE au sein de la direction études et planification / branche Amont.
- Des modifications pourraient être apportées avant la présentation.
- Présentation au vice-président Amont des avants projets de plan à court et moyen terme de la division exploration pour adoption.

G. Approbation du projet de plan et PMTE consolidé:

Elle intervient vers la fin du mois de Décembre et sera suivi de la réception de décision d'exécution du plan approuvée par la direction. Elle intervient vers la fin du mois de Décembre et sera suivi de la réception de décision d'exécution du plan approuvée par le directeur général en matière :

- D'investissement.
- De fonctionnement.
- De financement.

SECTION N°02 : L'ANALYSE DE L'EXISTANT

Dans cette section nous allons essayer de présenter toutes les informations que nous avons pu collecter au cours de notre séjour au sein d la division exploration Sonatrach.

Dans le cadre de notre recherche la seule source qui concerne notre étude que nous avons utilisé est le rapport annuel de la division car il contient un volet social qui est caractérisé par les données prévenants des ressources humaines et que nous allons présenter dans ce qui suit pour pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses présentés dans la partie théorique.

I. Volet Emploi :

1. Présentations de l'effectif de la division Sonatrach Exploration :

Selon le responsable du département gestion des carrières, l'effectif total de la Division Exploration au 31/12/2014 est de 1145 agents permanents, composé de 67% de cadres (moyens, supérieurs et dirigeants), 22% d'agents de maîtrise et 11% d'agents d'exécution

1.1. Répartition de l'effectif Permanent par catégorie socio-professionnelle :

Cadres : 766 Cadres (67 % de l'effectif total)

- Ingénieurs et plus : 648 Cadres dont 613 Filière Recherche
- Cadres Universitaires: 69 Cadres
- autres Cadres : 49 Cadres dont 17 Filière Recherche

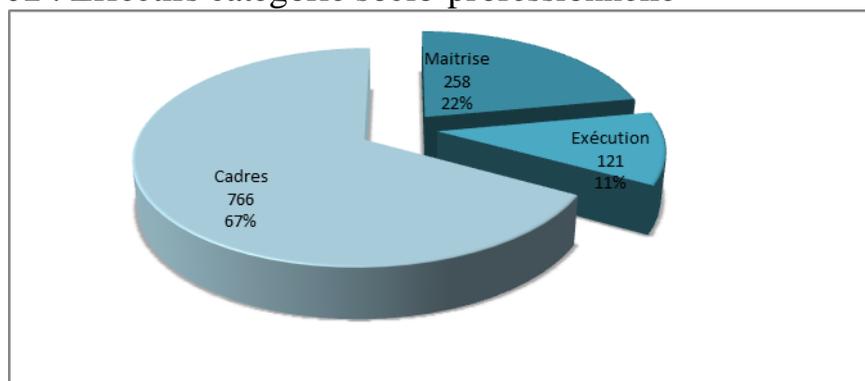
Maîtrise : 258 Agents, (22 % de l'effectif total)

- Techniciens Supérieurs : 50 Agents dont 03 Filière Recherche
- Techniciens : 41 Agents
- Autres : 167 Agents

Exécution : 121 Agents, (11 % de l'effectif total)

- Techniques : 63 Agents
- Adm. : 47 Agents
- Aides : 11 Agents

Graph n°01 : Effectifs catégorie socio-professionnelle



Source : Etablit par nos soins

Le tableau suivant représente la répartition de l'effectif de la division selon les catégories socio-professionnelle.

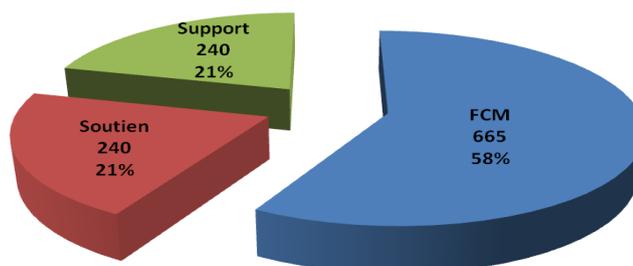
Tableau n°4 : Effectifs par structure et catégorie socio-professionnelle

Structure : Exploration		Tableau de bord ressource humaine (TBRH) 2014					
		EFFECTIF PAR DIVISIONS / DIRECTIONS / GROUPEMENT / COMPLEXES					
		SIEGE BOUMERDES	HASSI MESSAOUD	DAR ELBEIDA	OUED SMAR	TOTAL	
CADRES	Ingénieurs et +	401	247			648	
	dont ING d'état	387	245			632	
	Cadre Universitaire	60	4		5	69	
	Autres Cadres	44	4	1		49	
	TOTAL	505	255	1	5	0	766
	Dont C. Sup	52	8		2	62	
MAITRISE	T. Supérieur	42	5		3	50	
	Techniciens	36			5	41	
	Autres	101	23	6	37	167	
	TOTAL	179	28	6	45	0	258
EXECUTION	Technique	51	2	3	7	63	
	Adm	33	3		11	47	
	Aides	8	1		2	11	
	TOTAL	92	6	3	20	0	121
Total Permanent		776	289	10	70	0	1145
Dont femmes		272	16	1	10		299

1.2. Répartition de l'effectif permanent par type de Fonction :

- Fonction Cœur de Métier : 665 Agents (58 %)
- Fonction Soutien : 240 Agents (21 %)
- Fonction Support : 240 Agents (21 %)

Graphe n°02 : Effectif par type de fonction

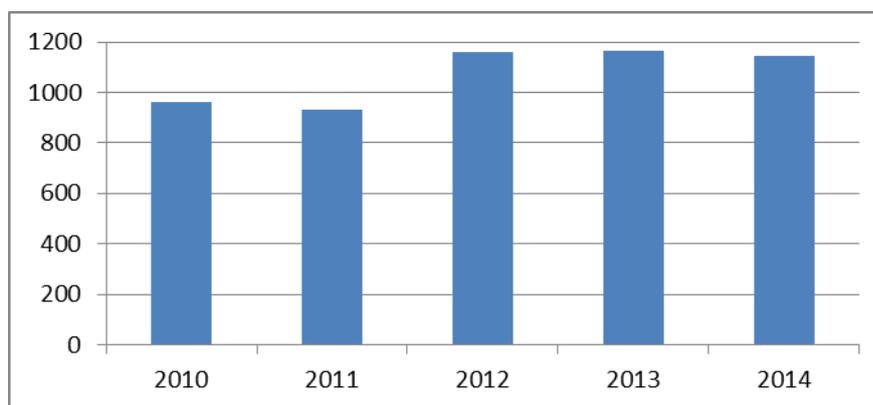


1.3. Mouvement et évolutions des effectifs

Les mouvements d'effectifs enregistrés incluent les rubriques suivantes :

- **Entrées** : recrutement externe, mutation, redéploiement, intégration, nomination, fin de détachement, retour de mise en disponibilité, retour du congé de maternité, retour du congé de maladie longue durée, retour de formation.
 - **Sorties** : retraite, mutation, décès, démission, licenciement, détachement, mise en disponibilité, congé de maternité.
- Effectif au 31/12/ 2013 : **1166** Agents Permanents
 - Arrivées Exercice 2014 : **38** Agents Permanents
 - Départs Exercice 2014 : **59** Agents Permanents
 - Effectif au 31/12/ 2014 : **1145** Agents Permanents

Graphe n°03 : Evolution des effectifs 2010-2014



1.3.1. Recrutement effectif permanent & induction : **ENTREES**

Effectifs permanents :

Prévision clôture 2014 : 241 Agents

Recrutements réalisés 2014 : 38 Agents dont :

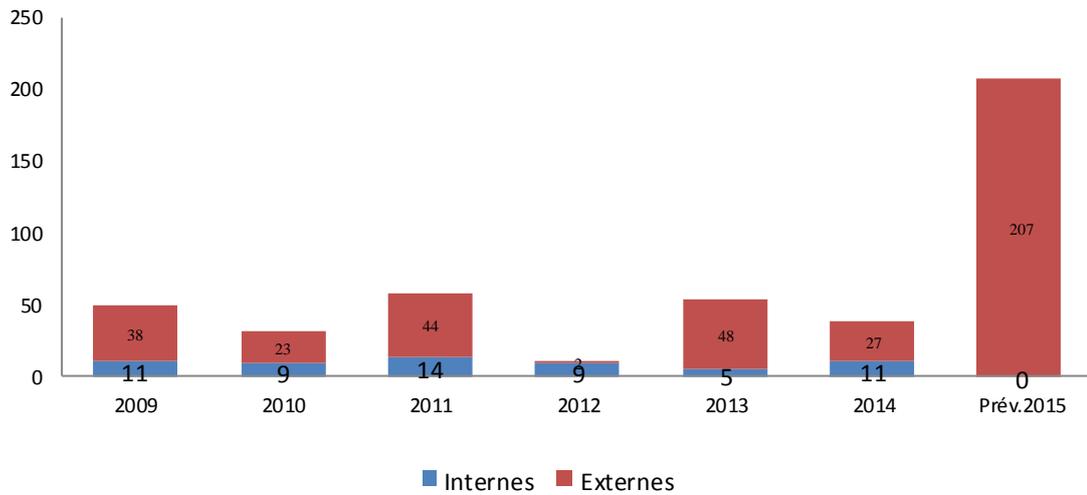
- 01 recrutement inter
- 06 retours de formation-recrutement IAP
- 20 retours de formation-induction
- 11 mutations Inter & intra Activité

Effectifs induction :

Recrutements réalisés 2014 : 170 Ingénieurs, dont :

- 103 Ingénieurs Géologues Stagiaires
- 63 Ingénieurs Géophysiciens Stagiaires
- 02 Ingénieurs Cartographie Stagiaire
- 02 Ingénieurs Environnement Stagiaire

Graphe n°04 : Recrutements : Réalisations 2009-2014 & Préviation2015

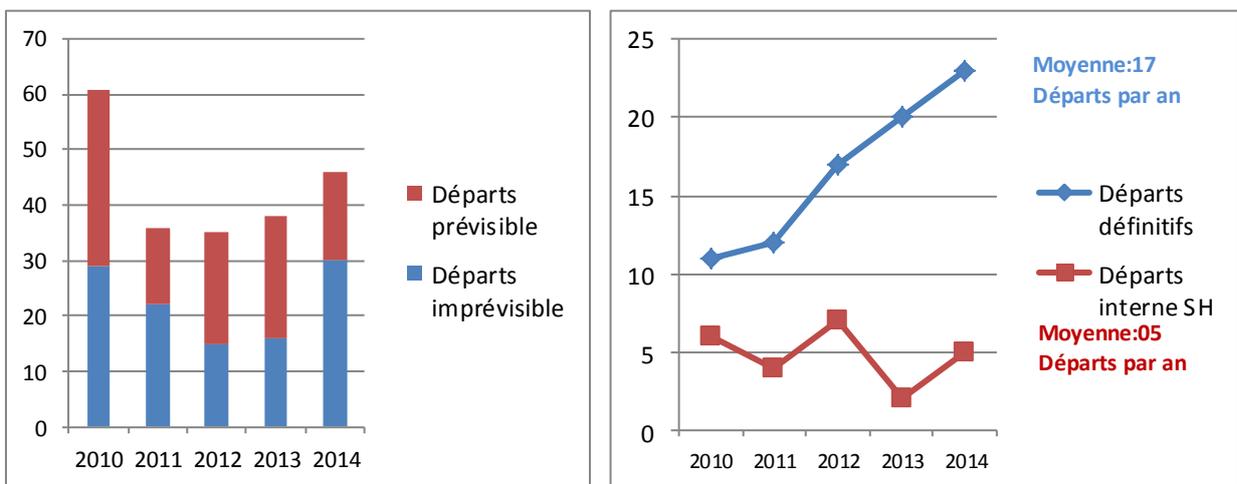


Pour les prévisions 2015,72 recrutements externes prévus, concerne le besoin de l'exercice 2014

1.3.2. Départs Effectif Permanent

Le nombre de départs enregistré pour l'exercice 2014 est de 59 agents soit 46 départs définitifs et 13 mutations.

Graphe n°05 : Départs définitifs 2010-2014



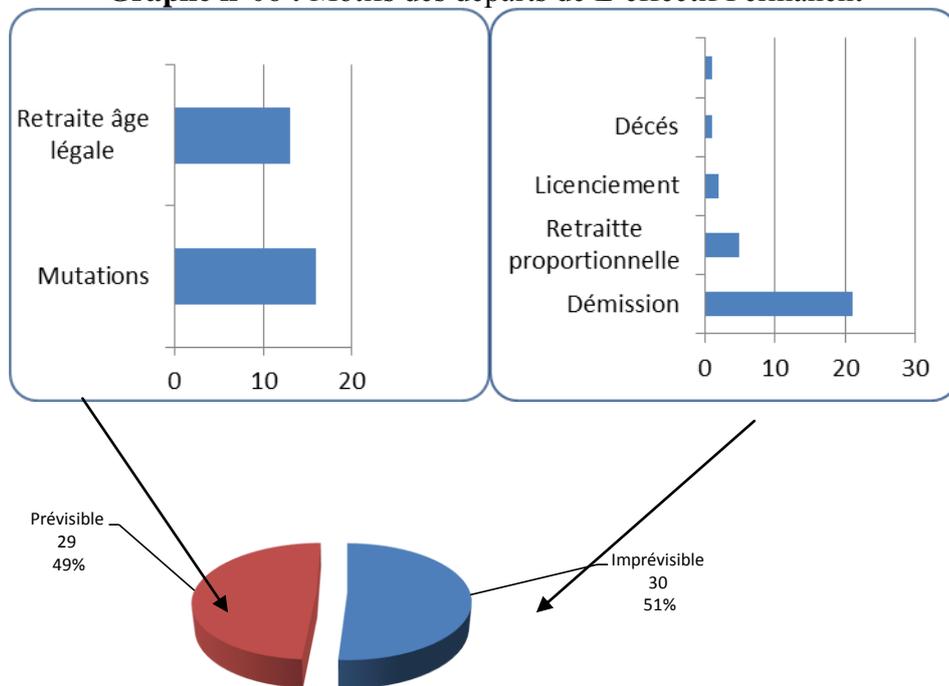
Départs définitifs :

Motifs Départs	Cadres						Maitrise	Exécution	TOTAL
	CS	ING	CU	AC	Total	Dt Act. Rech.			
Retraite âge légale	3	5		2	10	5	6		16
Retraite anticipé		10		7	17	12	3	1	21
Retraite proportionnelle		1		1	2	1			2
Démission		5			5	4			5
Licenciement		1			1	1			1
Décès		1			1				1
Total Général	3	23	0	10	36	23	9	1	46

Récapitulatif des Départs :

Motifs Départs	Cadres						Maitrise	Exécution	TOTAL
	CS	ING	CU	AC	Total	Dt Act. Rech.			
Total Général	3	28	1	10	42	28	14	3	59

Graphe n°06 : Motifs des départs de L'effectif Permanent



II. Masse Salariale :

La masse salariale globale réalisée à fin décembre 2014 s'élève à 2.958.335 KDA. Comparée à l'année 2013, où on a enregistré 2.735.310 KDA, elle est en hausse de 7,5%, ce qui s'explique par :

- Les charges occasionnées par les départs en retraite (332 départs en 2008, contre 270 en 2007) ;
- Les régularisations administratives dans le cadre des promotions ; L'alignement de l'IEP à 2% par année d'ancienneté ;
- Le coût mensuel moyen (toutes positions confondues) d'un agent (charges patronales comprises), qui était de 98 605 DA en 2007 est passé à 101 702 DA.

A – Réalisation 2013 : 2 735 310 (En KDA)

B – Prévision Clôture 2014 : 3 103 298 (En KDA)

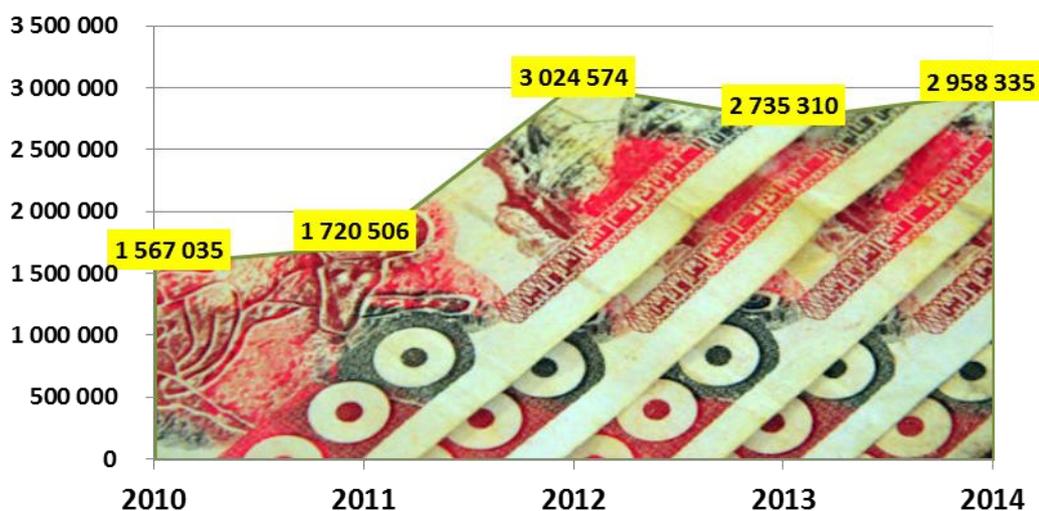
C – Réalisation 2014 : 2 958 335 (En KDA)

➤ Taux Réalisation / Prévision : 95,33 %

➤ Ecart de réalisation 2013/2014 : +08,15%

Le ratio « Masse Salariale / Chiffre d'Affaires » s'affiche à 30,6% cette année, contre 31,7% en 2013, soit une baisse de 3,2%.

Graphe n°07 : Evolution de la masse salariale (en KDA)



Structure : Exploration		BILAN ANNUEL 2014							RH 18
		MASSE SALARIALE (EN MILLIERS DE DA)							
	C. Sup	Cadres	Maîtrise	Exécution	T Permanent	Temp			Total
A- Réalisations 2013	259 012,00	1 624 129,91	502 144,31	350 023,86	2 735 310,08				2 735 310,08
B- Prév clôture 2014	266 116,00	1 864 050,00	653 906,00	319 226,00	3 103 298,00				3 103 298,00
C- Réalisations 2014	262 852,00	1 797 667,00	609 609,00	288 207,00	2 958 335,00				2 958 335,00
Tx Réal (C/B-1)*100	98,77	96,44	93,23	90,28	95,33				95,33
Tx Acc (C/A-1)*100	1,48	14,77	21,40	-17,66	8,15				8,15

FACTEURS EXPLICATIFS DES EVOLUTIONS						
	Montant Total KDA	Impact Effectif	Promotio ns	Salaire de base	Primes/in demnité	Charges Sociales
Variation 2014/2013	223025		X	X	X	X
Variation en %	+7,5					

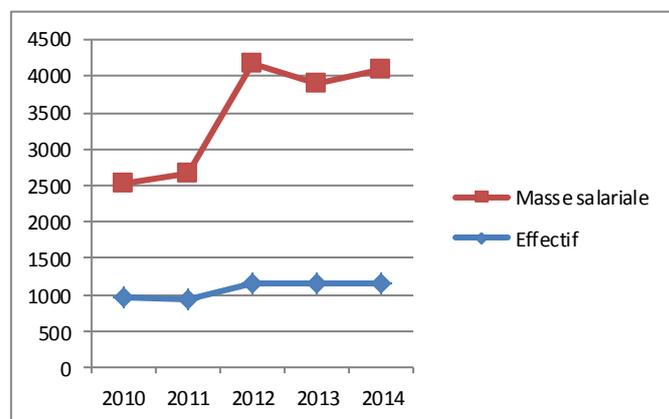
SALAIRE MENSUEL MOYEN (En KDA)

		C. Sup	Cadres	Maîtrise	Exécution	T. Perman ent	tempé ré	Sû ret é	Etranger s	Tot al
Nord	Effectif	55	452	220	131	858				858
	Salaire Moyen	228	189	104	88					
Sud	Effectif	7	246	26	8	287				287
	Salaire Moyen	218	178	108	82					
Global	Effectif	62	698	246	139	1145				1145
	Salaire Moyen	223	184	106	85					

III. Evolution de la masse salariale et de l'effectif :

Tableau n°05/Graphe n°08 : Evolution de la Masse salariale et l'effectif de la division exploration Années 2010-2014

Année	Effectifs	Masse salariale (millions DA)
2010	963	1577
2011	934	1721
2012	1159	3025
2013	1166	2736
2014	1145	2959



Le tableau ci-dessus indique un accroissement de la masse salariale accompagné d'un accroissement des effectifs. Il permet de voir que la Division est un bastion d'emploi avec un effectif de 1145 salariés dont 766 cadres, 258 cadres de maîtrise et 121 exécutants. Comment la division peut-t-il maintenir ou accroître ses possibilités de création d'emploi ? Cette question présente l'intérêt de l'identification et de la mesure du coût des décisions sociales et financières prises au cours d'une année donnée par les responsables de l'institution.

L'évolution de la masse salariale chargée (masse salariale +charges sociales) d'une année à l'autre permettra d'apprécier les conséquences financières des politiques sociales de l'entreprise. Ce traitement ne peut 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. Cela serait significativement vrai si l'effet d'effectifs en pourcentage est supérieur à la variation du salaire moyen.

Par exemple, selon le tableau 2 ci-dessous, l'évolution de la masse salariale en 2014 a pour source la hausse des salaires. En effet, la réduction des effectifs a provoqué un effet de « déport » c'est-à-dire une baisse relative en année pleine (des effets positifs sur la trésorerie).

Tableau n°06 : Mesure de l'effet d'effectif

Méthode de calcul	Résultat	Décision
Effectif 2013	1166	Il y a eu un effet de déport
Effectif 2014	1145	
Variation effectifs (N-(N-1)/N)	-0,01834	
Salaire 2013	2736	
Salaire 2014	2959	
Variations Du salaire (S-(S-1)/S-1)	+0,07536	
*Effet d'effectif en %	-0,019722	
(Variation effectif en%)(1+Variation salaire en%)		

L'absence de désagrégation de la masse salariale selon les catégories professionnelles ne permet pas d'apprécier l'incidence des évolutions catégorielles d'une part et de déterminer les effets de structure d'autre part. En outre l'absence d'information sur la masse salariale prévue ne permet pas d'analyser les écarts sur rémunération.

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

SECTION 03 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Pour étudier les conditions d'implantation du contrôle de gestion socio-économique et son utilité dans le pilotage de la performance sociale, nous avons observé les indicateurs de la performance sociale, selon le modèle socio-économique, dans les tableaux de bord de pilotage des managers de l'entreprise Sonatrach exploration. Pour illustrer la démonstration, on va présenter de façon détaillée les résultats observés sur la base de l'entretien semi-directif avec le contrôleur de gestion le responsable ressource humain.

En effet, ces indicateurs évoquent très fortement la satisfaction des salariés au travail et leur lien avec la performance sociale est bien établi (Candau, 1989). Ils contribuent à éclairer le management stratégique des ressources humaines d'une firme, dont l'objet principal est de faire travailler les personnes ensemble dans le sens de la stratégie.

▪ Constatations et critiques :

- ✓ Quelques conflits entre les différentes structures qui engendrent un dysfonctionnement du processus de gestion au sein de l'entreprise.
- ✓ Manque de flexibilité.
- ✓ Ils ne considèrent pas le volet social parmi leurs prérogatives et les informations concernant les effectifs et la masse salariale sont considérées comme facultatives.
- ✓ La division anticipe et prévoit toutes les actions, les mouvements et les risques concernant l'activité exploration.
- ✓ Les conditions informationnelles et organisationnelles de la division exploration permettent l'implantation durable du contrôle de gestion socio-économique.
- ✓ Un système organisationnel centralisé.
- ✓ Un manque de maîtrise des méthodes de chiffrage qualitatif, quantitatif, et financier des indicateurs sociaux.
- ✓ La performance se mesure uniquement selon le nombre de découverte de puits.
- ✓ Privilégient l'aspect technique à l'aspect stratégique.
- ✓ Le reporting financier et social de la division n'a pas intégré plusieurs éléments qui peuvent être une source de dysfonctionnements et de coûts cachés, ayant un impact négatif sur la performance économique et globale du Groupe, à savoir : • les impacts sur l'environnement (le gaz schiste, énergie,...).

▪ Recommandations :

- Construire une information calquée sur le modèle de fonctionnement spécifique des ressources humaines et donner une image fidèle de certains aspects du réel permettant de corriger ou d'améliorer certains processus, mécanismes ou relations pour pallier aux dysfonctionnements.

- Entretenir une relation étroite entre le département planification, contrôle de gestion et le service des 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 permettra de décharger la direction générale des problèmes de gestion courante au profit de la réflexion stratégique, 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. Le rôle du contrôle de gestion consistera alors à traiter les informations ou les flux d'informations circulant afin d'élaborer des stratégies qui optimisent la performance de l'organisation.

- L'inefficience managériale et les vulnérabilités en compétences se traduisent par des dysfonctionnements qui engendrent des pertes de valeur ajoutée mal reflétées par le système comptable, c'est-à-dire des coûts cachés. C'est pour cela qu'on propose une alternative extracomptable à la mesure du capital humain et opérationnelle en réalisant une évaluation socio-économique et un diagnostic des dysfonctionnements qui sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs et quantitatifs.

-Le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, il permet également aux salariés de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales prennent de plus en plus d'importance, il est donc nécessaire d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation et la satisfaction de l'ensemble du personnel en effectuant un enrichissement des tâches et une analyse et un suivi permanent des différentes activités réalisées par le personnels.

- il serait important que le contrôle de gestion imagine des reporting encore plus perfectionné qui donnerait non pas des informations purement quantitatives mais surtout qualitatives. En effet comme les informations quantitatives donnent une indication sur une situation mais n'explique pas le problème de fonds. Une baisse des nombre de découverte par exemple, ne s'explique pas seulement par des données quantitatives. Des tableaux de bord tenant compte de ces données sociales et subjectives devraient être réalisables. Elles permettraient de savoir sur quels leviers agir en cas de problème. En tout cas un contrôle de gestion entièrement dédié à cette tâche pourrait trouver des solutions à ce problème.

-le tableau ci-dessous est un TBP que nous proposons et qui pourrai aider l'entreprise a mieux gérer les problèmes et à piloter la performance globale.

Tableau n°7 : Tableau de bord socio-économique

	Objectifs	Indicateurs	Mesure	Marge de succès%	Tendance	Initiative
Axe financier	-Améliorer la viabilité du département -Appels d'offre (moins couteux)	-Chiffre d'affaire -Fond de roulement -Cout de découverte				
Axe Processus interne	-Améliorer la transmission d'informations (communication) -Assurer une coordination du groupe -Se doter de moyens techniques et matériels -réduire l'absentéisme	-Nombre de découverte -Délais de réalisation d'un projet -Conflit interne -Nombre d'absences				
Axe apprentissage	-Equipe compétente (qualité du travail) - Améliorer la cohérence et la rigueur du personnel -Valorisation du personnel	-Nombre de formation par an -temps de travail par activité -Ancienneté				

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, les entrées et sorties de personnel..., faisaient l'objet d'une collecte et d'un traitement de la part du département des ressources humaines. Et donc les coûts engendrés par les dysfonctionnements sociaux ne sont pas pris en considération

On conclut d'après notre travail, la nécessité d'améliorer le tableau de bord au sein du département contrôle de gestion de cette organisation équipée d'un système d'informations pertinent par lequel on mesure la performance de l'entreprise par rapport aux normes fixées.

Et donc qu'il est nécessaire de mettre en place un plan stratégique qui reflète la stratégie de l'entreprise, pour veiller au suivi des réalisations de l'année en cours, afin de prendre les actions correctives à temps et de réaliser les objectifs fixés aux différentes structures dans les meilleurs performances.

Aussi, la mise en place d'un tableau de bord prospectif s'avère indispensable, pour assurer une veille stratégique afin de saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter sur scène pétrolière nationale et internationale.

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 en décisions.

Conclusion générale

Cette recherche a permis d'identifier des conditions informationnelles et organisationnelles d'implantation durable du contrôle de gestion socio-économique dans une entreprise, et d'amélioration du pilotage de la performance sociale. Les observations faites permettent d'apporter des premiers éléments de validation de l'hypothèse centrale posée dans ce mémoire. Ces observations montrent également le rôle que peut jouer le contrôleur de gestion dans l'animation d'une fonction contrôle de gestion socio-économique, et dans la coordination des tableaux de bord et de pilotage de la performance.

Les résultats de l'étude montrent que l'implantation durable d'un contrôle de gestion socio-économique est facilitée par une décentralisation vers les managers, qui sont au contact direct de l'activité. Les observations de terrain rejoignent sur ce point de nombreux travaux sur la décentralisation du contrôle de gestion et du pilotage social tels ceux de Martory ou Plane. En revanche, les observations du terrain montrent que cette décentralisation doit être synchronisée avec les parties prenantes de la fonction contrôle de gestion, ce qui est moins souligné dans ces travaux.

Si les indicateurs sociaux ont été intégrés dans les tableaux de bord de pilotage, des dispositifs réguliers de synchronisation entre le contrôleur de gestion, la direction de l'entreprise, les managers et la direction des ressources humaines ont été mis en place. Ces dispositifs de synchronisation ont trois effets principaux :

- ✓ Ils permettent au contrôleur de gestion de jouer un rôle d'aide et de conseil vers les managers, pour auditer régulièrement les tableaux de bord de pilotage, et s'assurer que les indicateurs sociaux sont évalués avec fiabilité. L'étude confirme que la constitution de tableaux de bord de pilotage simples, dotés d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, et articulés aux autres tableaux de bord de l'entreprise, nécessite un temps d'apprentissage.
- ✓ Ils permettent de fiabiliser les échanges d'information entre les managers, la DRH et le contrôleur de gestion. L'étude montre que la transparence sur les indicateurs d'absentéisme et de rotation du personnel n'est pas un acte réflexe. Les managers sont *a priori* réticents à mesurer, traiter et diffuser les indicateurs sociaux de leur équipe. L'étude révèle que ces difficultés ont pour cause des résistances aux changements. Pour une majorité de managers, la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel relève de la responsabilité du service du personnel.
- ✓ L'étude montre que la tenue de synchronisations régulières entre les managers et le contrôleur de gestion, investi politiquement par la direction de l'entreprise, contribue à diminuer cette résistance.
- ✓ Ils sont nécessaires pour des prises de décisions sociales critiques, qui dépassent la délégation des managers.

L'étude montre aussi que l'implantation durable d'un contrôle de gestion socio-économique qui est centré sur la mesure qualitative, quantitative et financière des dégradations de performance sociale permet à partir de cette mesure initiale, 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. De même, il

permet de mesurer l'impact qualitatif, quantitatif et financier d'une décision touchant la performance sociale. Le contrôle de gestion socio-économique est donc centré sur la maîtrise de la performance sociale et son impact sur la performance économique. Notre hypothèse est qu'il permet d'aider les managers à piloter la performance sociale avec efficacité et efficience, en éclairant de façon qualimétrique les liens entre satisfaction sociale et création de valeur économique. Le contrôle de gestion socioéconomique contribue à l'atteinte des objectifs du système de contrôle de gestion 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.

De plus, l'implantation durable d'un contrôle de gestion socio-économique est favorisée par un accompagnement spécifique du contrôleur de gestion auprès des managers. Cet accompagnement, qui vient enrichir le rôle traditionnel du contrôleur de gestion permet de réduire les résistances aux changements, d'améliorer la programmation des actions de suivi des indicateurs sociaux, et de fiabiliser les chiffrages qualitatifs, quantitatifs et financiers et l'utilisation des tableaux de bord. Ce résultat rejoint ceux de Burlaud pour qui un système de contrôle se gère et s'anime pour qu'il soit utile et efficace. Les résultats observés montrent, en particulier, que l'accompagnement du contrôleur de gestion facilite l'homogénéité et l'articulation des tableaux de bord des différentes fonctions de l'entreprise, ce qui favorise la coordination au sein de l'équipe d'encadrement qui assure le pilotage de l'entreprise. Son action transversale auprès des managers, à condition qu'elle soit politiquement légitimée par la direction de l'entreprise, permet de stimuler la programmation des actions de suivi et mise à jour des indicateurs, que les managers délaissent spontanément au profit de leur activité quotidienne. Les points de contact entre les managers et le contrôleur de gestion servent également à compléter, par des formations intégrées, l'apprentissage des managers au chiffrage des indicateurs sociaux, à l'utilisation des tableaux de bord de pilotage et la prise de décision.

Ces actions de formation et d'explication du contrôleur de gestion à destination des managers contribuent également à réduire les résistances au changement. L'action régulière du contrôleur de gestion stimule chez les managers l'acquisition d'une compétence de pilotage de la performance sociale. Donc le contrôleur de gestion devient 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.

▪ **Constats et tests d'hypothèses :**

Aujourd'hui bien que le contexte ne soit plus le même, de nombreuses entreprises ne modifient pas leurs habitudes pour autant et persistent toujours dans l'application du schéma classique du contrôle de gestion, comme on a pu le voir à Sonatrach. Il est aujourd'hui parfaitement vrai que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité.

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, telles que l'effectif, les entrées et sorties de personnel, la masse salariale ..., faisaient

l'objet d'une collecte et d'un traitement de la part du département planification et contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein du groupe Sonatrach réside dans ses différents tableaux de bord et le contrôle budgétaire qui donnent la situation de l'entreprise à tous moments, le système permet seulement une évaluation quantitative et financière des entités opérationnelles, alors qu'il est appelé à s'insérer dans une logique de pilotage dynamique anticipant les pertes probables, mais l'absence de la comptabilité analytique et du tableau de bord prospectif constitue un obstacle pour la progression et l'amélioration de la performance de l'entreprise, d'où la nécessité de soulever ce point aux yeux des responsables et décideurs du groupe afin de se pencher sur la question et adopter de nouveaux outils qui deviennent de nos jours indispensables pour tout manager dans l'exercice de ses fonctions.

Dans notre recherche on a pu constater que :

- l'introduction d'un système de contrôle de gestion socio-économique pour les entreprises qui n'en ont pas et le renforcement ou l'amélioration de ce système de contrôle de gestion pour les entreprises qui l'ont initié pourrait remédier aux obstacles et aux problèmes de gestion qui empêchent la rentabilité et la pérennité des entreprises.
- Le contrôle de gestion socio-économique constitue un outil fondamental qui assure la rentabilité et l'efficacité des entreprises. Il s'agit d'un outil qui permet aux dirigeants de prendre des décisions nécessaires quant à l'utilisation des ressources humaines et financières de façon si optimale pour maximiser leurs résultats.
- Responsabiliser aux résultats non financiers et inciter les individus à ne plus se focaliser sur les résultats financiers à court terme
- Implanter un système de suivi et de mesure de la performance des processus opérationnels et des prestations de l'entreprise.
- la maîtrise de la performance sociale a des effets sur la performance économique
- le contrôle de gestion socio-économique vise à suivre et développer la performance durable des entreprises et des organisations en conciliant les dimensions économiques et les dimensions sociales
- le CDSE aide les managers et les acteurs de l'organisation à orienter la stratégie de l'entreprise vers le développement du potentiel humain tout en favorisant l'atteinte d'objectifs économiques à court, moyen et long termes.

▪ **Recommandations :**

Après avoir traité la notion du contrôle de gestion sous toutes ses formes ainsi que la performance, dans le premier chapitre, et les différents outils et méthodes du contrôle de gestion socio-économique dans le deuxième chapitre, le troisième chapitre a concerné la présentation du groupe et l'étude du système contrôle de gestion au sein du groupe Sonatrach, en débouchant sur des recommandation qui portent sur des aspect qui peuvent se révèle très intéressant pour l'entreprise, et qui demeure nécessaire à savoir :

-Améliorer la communication interne de l'entreprise ce qui permettra de créer des liens avec le service RH et obtenir toute les informations nécessaire 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 et de la mise en œuvre de la stratégie de Sonatrach.

- 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.

-La décentralisation de l'organisation qui permettra au contrôleur de gestion d'élargir son champs d'action et de faciliter le traitement des flux d'informations circulant afin d'élaborer des stratégies qui optimisent la performance de l'organisation.

- Trouver une alternative extracomptable à la mesure du capital humain et opérationnelle en réalisant une évaluation socio-économique et un diagnostic des dysfonctionnements qui sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs.

-L'utilisation d'un tableau de bord prospectif comme outil au sein du département planification et contrôle de gestion, cet outil permettra d'avoir un suivi de la stratégie afin de voir si les actions servent bien les objectifs fixés et, avec cet outil, on peut établir le lien entre la performance social et la performance financière.

- Le contrôleur de gestion ne doit pas perdre de vue qu'à travers la mise en place d'indicateurs, il participe à la gestion d'individus.

- Le contrôleur de gestion doit bénéficier d'une position stratégique, savoir anticiper les évolutions et contribuer au déploiement de la performance économique et sociale. 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.

-Rassembler, analyser, crédibiliser les données RH en les fiabilisant, mais également en « socialisant » des éléments chiffrés, en ne laissant pas, entre autres, la rémunération des compétences aux seules mains des services financiers

-Produire des arguments chiffrés et fiables, le CGSE permet au Directeur des Ressources Humaines (DRH) de piloter le capital humain.

Bibliographie

1-Ouvrage:

Amit R. et Shoemaker P. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », Strategic Management Journal, vol. 14, p. 33-46.

-ANTHONY R. N. (1988) « La fonction Contrôle de gestion », Public-Union, traduit de l'anglais, « The Management control function », the Harvard Business School Press.

-ARKHIPOFF O. (juin 1985), « Un, deux, trois, beaucoup ou comment l'imprécision vient aux comptables », in Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion n°6.

-ARGYRIS C. (1953), « Human problems with budgets », Harvard Business Review, 1, pp 97-110.

-ARGYRIS Ch. et SCHÖN D.A. (1978) Organizational Learning, Readings, Addison-Wesley, Publishing Company.

-AURAY J.P., DURU G., SAVALL H., et ZARDET V. (avril 1985) « La méthode socio-économétrique : contribution innovante à la gestion des entreprises », in Revue Humanisme et Entreprise, n°162.

BACKER P. (mars 1972), « Négociation et conflits dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits », Revue Metra, volume 11.

-BARNARD C.I. (1938), The functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press,. BECKER G. (1964), Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to Education, New-York, Columbia University Press.

-BECKER S. et GREEN D. (1962), « Budgeting and Employee Behaviour », The Journal of Business, vol 35, n°4, pp 392-402.

-Beer M. et Nohria N. (2000), « Cracking the Code of Change », Harvard Business Review, May-June, p. 133-141.

-BENABOU C.(1995), « L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise : l'approche coûts-bénéfices », Audit social et enjeux stratégiques, 13ème université d'été, Aix en Provence.

-Berland N et De Rongé Y, (2009), Contrôle de Gestion: Perspectives stratégiques et Managériales, Paris, Pearson ;

-BOISVERT M. (1985), L'organisation et la décision. Les grands théoriciens de l'organisation, Ottawa, Editions Agence d'Arc Inc.

-Bouquin H., Pesqueux Y. (Mai 1999), « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité Contrôle et Audit.

-BUCKI J. et PESQUEUX Y. (1995), « Modéliser la complexité : les relations entre information, finalité et modèle de l'organisation », in Modèles comptables et modèles d'organisation, Congrès AFC.

-Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », in B. Colasse (Dir), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Économica, p521-532.

-Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S. et Walliser E. (2004), Contrôle de gestion, Vuibert.

Cappelletti L. et Khouatra D. (2004), « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle », Comptabilité Contrôle Audit, juin, tome 10, vol. 1, p. 127-146.

-Caby J. et Hirigoyen G. (1997), La création de valeur de l'entreprise, Économica.

Candau P. (1989), Audit social, Vuibert.

-CAPRON M. (novembre- décembre 1995), «Vers un renouveau de la comptabilité des RH ».

-CHIAPELLO E. (mai 1991), « Résistances culturelles à la rationalisation économique d'une entreprise de production audiovisuelle », Actes du congrès de l'AFC, Jouy-en-Josas.

Decock Good C. et Georges L. (2003), « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social ».Comptabilité Contrôle Audit, tome 9, vol. 2, p. 151-170.

-Delery JE. Gupta N. et Shaw J.D. (2005), « Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance », Academy of Management Journal, vol. 48, n° 1, p50-68.

-Dupuy Y. (1995), « L'approche par les flux comme pédagogie de la modélisation comptable »

Gervais M. (2003), Stratégie de l'entreprise, 5e éd., Économica.

-Gervais M. (2005), Contrôle de gestion, 8e éd., Économica.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), « The Core Competence of the Corporation », Harvard Business Review, n° 68, p. 79-91.

-Horngren C., Bhimani A., Datar S. et Foster G. (2003), Comptabilité de gestion, adaptation française de G. Langlois, 2e éd., Pearson Education.

-Horngren et al, (2009), Comptabilité de Gestion, Paris, Pearson ;

-Huselid M.A., Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997), « Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, p. 171-188.

Jacquot T et Milkoff R, (2007), Comptabilité de Gestion, Paris, Pearson ;

-Johnson H.T. (1992), Relevance Regained. From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment, The Free Press.

Kaplan R.S. et Norton DP. (1998), Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation.

-Kofman F. et Senge P. (1993), « Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations », in S. Chawla et S. Renesch (Eds), Learning Organisations, p. 15-43.

Lorino P. (1995), Comptes et récits de la performance, Éditions d'Organisation.

Mac Duffie J.P. (1995), « Human Ressource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », Industrial and Labor Relations Review, vol. 48, n° 2, p. 197-221.

-Martory B. (2001), Contrôle de gestion sociale, 3e éd., Vuibert.

-Mévellec P. (1990), Outils de gestion. La pertinence retrouvée, Éditions Comptables Malesherbes.

-Miller J.G. et Vollman T.E. (1985), « The Hidden Factory », Harvard Business Review, September-October, p. 142-155.

Raro G. (2004), « Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises », in R. Pérez (Coord.), Management de la compétitivité et de l'emploi, L'Harmattan, p. 97-123.

-Noguera F. (2002), « Management stratégique des ressources humaines et instrumentation de l'aménagement-réduction du temps de travail », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 46.

Plane J.M. (2003), La gestion des Ressources humaines, Économica. Pfeffer J. (1995), « Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People », Academy Of Management Executive, vol. 9, n° 1, p. 55-72.

Savall H. (1975), Enrichir le travail humain : l'évolution économique, Dunod, Réédition Economica, 1989,

-Savall H. (1979), Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, Dunod, 2e éd. 1981.

-Savall H. et Zardet V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable, *Économica*, 5e éd. 2004.

-Savall H. et Zardet V. (1992), Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées, Éditions Comptables Malesherbes.

-Savall H. et Zardet V. (2004), Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, *Économica*.

Tournier J.C. et Tournier J.B. (2002), Evaluation d'entreprise. Que vaut une entreprise ?, 3e éd., Éditions d'Organisation.

Wright P.M., Mac Mahan G.C. et Mac Williams A. (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective », in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, p. 301-326

2- Mémoires :

-Badie Yao Bernard, Mise en place du contrôle de gestion sociale au District d'Abidjan, Université de Cocody, République de Côte d'Ivoire.

--Thèse pour le doctorat en sciences de gestion sous la direction de Henri Savall, formes de contrôle, système d'information stimulants et PME en croissance : cas d'entreprises mexicaines.

-Mémoire de l'ENSSEA, option Finance et actuariat, le contrôle de gestion comme levier d'aide à la prise de décision, cas : SONATRACH.

3-Revues et articles :

-Laurent CAPPELLETTI, Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation, *Université Jean Moulin Lyon 3 ISEOR* (France).

- Laurent Cappelletti, Vers une approche socio-économique de mesure du capital humain ? Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France.

- Vincent CRISTALLINI, Les couts performances caches mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution a la validité des concepts de gestion ? Université Lyon 3, ISEOR (France).

- Walid CHEFFI, Manel BORCHANI, L'intégration du capital humain dans un outil de pilotage de la performance : le cas du tableau de bord stratégique, Université Paris Dauphine

4- Sites internet :

www.piloter.org/mesurer/methode/navigateur-skandia.htm

www.ccip75.fr

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00526426>

www.supco-montpellier.fr

www.univ-montpl.fr

www.iseor.com

www.capgemini.com

www.management.free.fr

www.sonatrach-dz.com

www.mem_algeria.com

www.wikipedia.com

5- Documents:

-Rapport annuel d'activité et des comptes sociaux de la division exploration, 2014, p 211-216.

-Bilan social de la division exploration 2014.

-Règlement intérieur du groupe Sonatrach.

-Tableau de bord ressource humaine.

-Tableau de bord mensuel de la division exploration.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	04
DEDICACE.....	05
RESUME.....	06
SOMMAIRE.....	07
ABREVIATIONS.....	08
LISTE DES FIGURES.....	09
LISTE DES TABLEAUX.....	09
LISTE DES ANNEXES.....	09
INTRODUCTION GENERALE.....	12
-Problématique.....	14
-Sous problématiques.....	14
-Hypothèses.....	14
-Méthodologie.....	15
-Objectif et limite de la recherche.....	15
-Plan.....	15
-Importance de la recherche.....	16
CHAPITRE 1 : Contrôle de gestion et performance de l'entreprise.....	18
Section 1 : Cadre théorique et conceptuel du contrôle de gestion.....	20
1-Définition du contrôle de gestion.....	20
2-Conception et évolution du contrôle de gestion.....	23
3-Définition du contrôle de gestion social.....	25
-La maîtrise de la masse salariale.....	26
-La réduction des couts cachés.....	27
4- L'approche socio-économique d'Henri Savall.....	28
5- Définition du contrôle de gestion socio-économique.....	29
Section 2 : La performance de l'entreprise.....	30
1-Définition de la performance.....	30
2-Les niveaux de la performance.....	32
-La performance externe.....	32
-La performance interne.....	32
3-La performance globale.....	33
4- Performance sociale et performance financière.....	35
Section 3 : Le contrôle de gestion socio-économique.....	36
1-Le modèle de contrôle de gestion centré sur la maîtrise de la performance économique.....	36
2- La demande de pilotage de la performance sociale et de mesure de ses effets Economique.....	37
3- Les principes fondamentaux du contrôle de gestion socio-économique.....	38
4-Le contrôle de gestion socio-économique de la performance.....	38
5- Présentation du modèle socio-économique de mesure de la création de valeur.....	

organisationnelle	39
6- Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain	40
-Conclusion	41
CHAPITRE 2 : Instruments et mécanismes du Contrôle de gestion socio-	
Economique	42
Section 1 : Méthodes du contrôle de gestion socio-économique	45
1-La méthode des coûts cachés	46
1.1-l'information disponible pour la décision	46
1.2- Indicateurs de coûts cachés et liens avec la régulation organisationnelle...	47
1.3- Composants de coûts cachés et valeur ajoutée	47
1.4- Méthode d'évaluation des coûts cachés	48
1.4.1-Diagnostic qualitatif	49
1.4.2-Diagnostic quantitatif	49
1.4.3-Calcul des coûts cachés	49
1.5- Certains éléments servant à l'évaluation des coûts cachés sont	
Incontestables	50
1.6- La conversion des coûts cachés en investissement immatériel	50
1.7- L'impact des dysfonctionnements sur la performance globale de	
l'entreprise	51
2-Le lean management	52
3-La Méthode OVAR	54
-Les objectifs	54
-Les variables d'action	54
-Les responsabilités	55
4-Le six sigma	55
- Le Six Sigma: une méthodologie par étape, basée sur les outils	
Statistiques	56
Section 2 : Outils du contrôle de gestion socio-économique	59
1- Diagnostic socio-économique	59
1.1-La méthodologie du diagnostic	60
1.1.1- Premier temps en T avec la réalisation du diagnostic des	
dysfonctionnements et des coûts cachés et l'évaluation des	
compétences	60
1.1.2- Deuxième temps, en T+1 avec la réalisation d'une évaluation socio-	
Economique	61
1.2- Outils de diagnostic socio-	
économique.....	61
2-Tableau de bord prospectif	62
3-Le navigateur SKANDIA	64
4-Le bilan social	67
4.1-Définition	67
4.2-Les objectifs	67
4.3- Les principaux indicateurs du bilan social	67
4.4- Exploitation et limites	68

Section 3 : Résultat de la recherche	93
1-Constataions et critiques	94
2-Recommandation.....	95
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	101
Table des matières.....	107
ANNEXES	112
Annexe 1 : Guide d’entretien – Entretiens réalisés avec les le contrôleur de gestion et les responsables des ressources humaines.....	113
Annexe 2 : extrait du règlement intérieur.....	116
Annexe 3 : Bilan social.....	128

ANNEXE



Annexe 1 : le guide d'entretien

Ecole Supérieure de commerce ESC, Alger

Master : Contrôle de gestion

Préparé par : Mr. Bennamane Adel & Mlle. Bourechache Fadoua

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES ET LE CONTROLEUR DE GESTION DE SONATRACH EXPLORATION EN VUE DE LA MISE EN PLACE DU CONTROLE DE GESTION SOCIO-ECONOMIQUE

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme de Master, option Contrôle de gestion, au sein de l'Ecole Supérieure de commerce (ESC) et dont le thème porte sur **Le contrôle de gestion Socio-économique et mesure de la performance de l'entreprise au sein d'une entreprise publique Cas : Sonatrach exploration».**

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

Nous allons procéder par le biais de ce présent guide, par un ensemble de questions qui tournent autour de la problématique de l'apport du contrôle de gestion socio-économique au sein du groupe Sonatrach.

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

Partie 1 : Chef de Département planification et contrôle de gestion

- En quoi consiste votre travail ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Quels dispositifs ont été mis en place pour l'atteinte de ces objectifs ?
- Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?
- Comment suivez-vous la réalisation des objectifs (par quel moyen) ?
- Avec quels services ou départements devez-vous travailler à l'interne ?
- Quelles ont été vos motivations à occuper votre fonction actuelle ?
- Avec qui travaillez-vous ?
- Qu'est-ce que le contrôle de gestion socio-économique selon vous ?
- Selon vous, qu'est-ce qui différencie le contrôle de gestion socio-économique du contrôle de gestion « classique » ?
- Quelle est la mission de votre département ?
- Pourriez-vous nous indiquer les différentes activités (ou éléments) qui composent votre fonction de Contrôleur de Gestion ?
- Comment voyez-vous votre fonction dans l'avenir ?

- Existe-t-il une ou des lois régissant votre activité ? Avez-vous des obligations légales à respecter ?
- A qui devez-vous rendre compte à l'extérieur de l'entreprise?
- Avec quels partenaires devez-vous travailler ?
- Sur quels critères statuez-vous pour choisir vos prestataires et intervenants ? (critères légaux, critères environnementaux, autres critères)
- Les efforts de Sonatrach en terme social sont-ils obligatoires ou plutôt volontaires ?
- Ces efforts sont-ils des réponses à des contraintes réglementaires ou entrent-ils dans une stratégie de croissance durable ?
- Quelle est la stratégie et la politique générale du groupe ?
- Comment définissez-vous la notion de performance au sein du groupe?
- Et le concept de pilotage de performance ?
- Quels sont les mécanismes de contrôle et de mesure que vous utilisés?
- Quelle est votre évaluation personnelle du système de contrôle de gestion ?
- Quelle 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 ?
- Quelle est votre appréciation sur les contrôles exercés au sein des entreprises en Algérie ?
- Est ce qu'il y a des facteurs 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 de Sonatrach exploration ?
- Existe-t-il un système de suivi des prévisions budgétaires (un système de contrôle budgétaire) ?
- Quelles sont les coûts calculés dans votre entreprise ?
- Et en ce qui concerne les coûts cachés ?
- 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 ?
- Dans quelle mesure considérez-vous que les données de vos tableaux de bord sont interprétables ?
- Quelle 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 données utilisées dans les tableaux de bord ?
- Quelles sont les indicateurs utilisés dans l'élaboration du tableau de bord ?
- Quel est ou quels sont le(s) destinataire(s) des tableaux de bord dans l'entreprise ?
- 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 ?

Partie 2 : Responsable dans la Direction ressource humaine

- En quoi consiste votre travail ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Quels dispositifs ont été mis en place pour l'atteinte de ces objectifs ?
- Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?
- Avec quels services ou départements devez-vous travailler à l'interne ?
- Quelles ont été vos motivations à occuper votre fonction actuelle ?
- Avec qui travaillez-vous ?
- Vers quels autres métiers votre fonction peut-elle être une porte d'entrée ?
- Quelle est la mission de votre direction ?
- Pourriez-vous nous indiquer les différentes activités (ou éléments) qui composent votre fonction ?
- Sur quels thèmes travaillez-vous en priorité ? (exemples : effectif, MS, absentéisme, formation, sécurité...)
- Pourquoi ces thèmes ont-ils été retenus ? (exemples : stratégie, besoins ponctuels comme grève...)
- Existe-t-il une ou des lois régissant votre activité ? Avez-vous des obligations légales à respecter ?
- Est ce qu'il y a des facteurs qui peuvent aider à améliorer les pratiques de contrôle de gestion au sein de votre groupe ?
- Quel est, selon vous, les actions à mener pour améliorer la performance de Sonatrach exploration ?
- Utilisez-vous les données qui sont produites par le système budgétaire ?
- Quelle est la structure et l'évolution des emplois à Sonatrach exploration ?
- Quelle est la pyramide des âges à Sonatrach exploration ?
- Quel est le niveau des dépenses de formation de Sonatrach exploration ?
- Quelle est la structure et l'évolution de la masse salariale de Sonatrach exploration ?
- Quel est le montant global des diverses primes accordées au personnel de Sonatrach exploration ?
- Comment se fait le recrutement des salariés de Sonatrach exploration ?
- Comment se fait la sélection des salariés de Sonatrach exploration ?
- Comment se fait l'affectation aux postes travail concernés ?
- En quoi consiste l'accueil des nouveaux embauchés dans les services ?
- Quel est le nombre d'heure consacré à l'intégration des nouveaux entrants ?
- Quel a été le taux de rotation du personnel de Sonatrach exploration en 2014 ?
- Quels sont les problèmes posés par ce taux ?
- Quel a été le taux d'absentéisme en 2014 ?
- Quel est le taux de concentration conflictuelle ?
- Quelle est l'intensité conflictuelle ?
- Quelles est votre attitude, en matière de gestion du personnel, face à une baisse d'activité qui se poursuit pendant une longue période ?
- Quelle est votre attitude face à un événement vous forçant à réduire le nombre de vos salariés (introduction de nouvelles machines, changement d'activité, ...) ?

- Quand avez-vous révisé, pour la dernière fois, votre politique en matière de temps de travail ?
- Quelles sont les méthodes utilisées à Sonatrach exploration en matière de promotion ?
- Quel est le degré de compréhension et/ou d'adhésion des salariés de la politique de Sonatrach exploration en matière de promotion et d'évolution de carrière ?
- Qu'avez-vous prévu pour assurer une première intervention en matière d'accident de travail ou de perturbation physique dû aux conditions de travail à Sonatrach exploration ?
- Quelle est votre position en matière de gestion des carrières ?
- Comment les cadres de Sonatrach exploration voient ils la gestion de leur carrière ?
- Comment gérer vous les carrières du personnel féminin par rapport à celles du personnel masculin ?
- Comment est constituée dans son ensemble Sonatrach exploration?
- Quel est le dernier organigramme connu de Sonatrach exploration?
- Correspond-il à la réalité des pouvoirs et missions réellement occupés ?
- Quelle place donnez-vous aux responsabilités et initiatives individuelles ?
- Existe-t-il le droit à l'erreur à Sonatrach exploration?
- Quelle place accorde-t-elle au groupe de travail autonome ?
- 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 données qui sont communiquées dans les tableaux de bord ?
- Dans quelle mesure utilisez-vous les tableaux de bord ?
- Dans quelle mesure considérez-vous que les données de vos tableaux de bord sont interprétables ?
- Dans quelle mesure considérez-vous que vos tableaux de bord sont rentables par rapport au coût de leur élaboration ?
- Quelle 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 données utilisées dans les tableaux de bord ?
- Quelles sont les indicateurs utilisés dans l'élaboration du tableau de bord ?
- Quel est ou quels sont le(s) destinataire(s) des tableaux de bord dans l'entreprise ?
- 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 ?
- Quels sont d'après vous, les signaux d'alerte annonciateurs d'un mauvais climat social?
- Quels outils utilisez-vous pour mesurer le climat social de votre entreprise ?
- Quels indicateurs prenez-vous en compte pour évaluer le climat social?
- Quels plans d'actions êtes-vous amené à conduire pour améliorer le climat social de votre entreprise?

Annexe 2 : le règlement intérieur du groupe Sonatrach

Le présent règlement intérieur a été visé par l'Inspection du travail d'Alger - Sidi M'hamed en date du 17 juin 1992 sous le numéro 039.

Il a été déposé et enregistré auprès du greffe du tribunal de Bir-Mourad-Raïs, en date du 27 juin 1992.

Chapitre 2 : Horaire et durée du travail

Section 1 : Horaires de travail

Article 7 : Les horaires de travail sont portés à la connaissance des travailleurs par voie d'affichage et/ou par note circulaire.

Article 8 : Toute modification et / ou aménagement des horaires, notamment durant le mois de Ramadhan, sont portés à la connaissance des travailleurs par les mêmes moyens.

Article 9 : Les travailleurs sont tenus au strict respect des horaires de travail sous peine de sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

Article 10 : Un système de contrôle de l'assiduité (émargement, pointage, etc) est institué au sein de chaque structure de l'Entreprise.

Les travailleurs sont tenus de s'y conformer.

Section 2 : Durée du travail

Article 11 : Durant les heures de travail, le travailleur doit se consacrer exclusivement aux tâches qui lui sont dévolues.

Article 12 : Les retards imputés au transport du personnel ne peuvent en aucune manière être prélevés sur le temps de travail effectif.

Chapitre 3 : Absences autorisées et congés

Article 13 : A la fin du congé post-natal, les travailleurs de sexe féminin bénéficient d'une autorisation d'absence rémunérée pendant une année, répartie comme suit :

- deux (02) heures par jour les six (06) premiers mois
- une (01) heure par jour les six (06) mois restants.

Le cumul de ces heures n'est pas admis.

Chapitre 4 : Utilisation de matériels, documents et équipements de l'Entreprise

Article 17 : Les travailleurs sont responsables des documents, équipements, outillages, matériels roulants et matières premières, dont ils ont la charge à titre permanent ou temporaire, pour exécuter leur travail. Ils doivent les utiliser selon les règles de l'art et s'assurer de leur bon entretien.

Il est strictement interdit de les utiliser pour des activités étrangères à celle de l'Entreprise, sauf autorisation écrite des responsables habilités.

Des procédures fixeront, en tant que de besoin, les modalités de leur utilisation, et les conditions de sécurité y afférentes.

Article 18 : Il est interdit à tout travailleur de faire sortir du matériel ou des documents appartenant à l'unité, sauf autorisation écrite.

Article 19 : Il est interdit à tout travailleur d'utiliser à des fins personnelles ou extra-professionnelles, les moyens de communication, de reproduction et de tirage de l'Entreprise (téléphone, télex, télécopieur, machine à affranchir, machine à écrire, micro-ordinateur, etc).

TITRE II : HYGIENE, SECURITE ET MEDECINE DU TRAVAIL

Chapitre 1 : Hygiène du travail

Article 20 : Le travailleur doit conserver en état de propreté constante son aire de travail et utiliser obligatoirement les accessoires d'hygiène mis à sa disposition.

Article 21 : L'accès aux lieux de travail, aux salles de restauration et / ou foyers est strictement interdit à tout travailleur ne se présentant pas dans une tenue propre et correcte.

Article 22 : Les conditions d'accès aux vestiaires affectés aux travailleurs et la liste du personnel concerné sont arrêtées par chaque unité.

Article 23 : Il est interdit aux travailleurs de préparer et/ou de consommer des repas sur les lieux de travail sauf dans les locaux prévus à cet effet.

Article 31 : Tout travailleur, qui aurait un motif valable de penser qu'une situation présente un danger grave et imminent pour sa vie

et sa santé ou celle du collectif, devra prévenir immédiatement les services concernés.

Article 32 : En cas d'incident, d'accident ou de sinistre menaçant la sécurité individuelle ou collective, tout travailleur doit faire face à ces situations en intervenant avec les moyens dont il dispose et ce, conformément aux consignes de sécurité en vigueur au sein de l'unité.

Article 33 : En cas de péril et notamment d'incendie, l'évacuation du personnel s'effectue conformément aux plans d'urgence préalablement définis par chaque unité.

Article 34 : Tout accident, survenu durant l'exécution d'un travail ou lors d'un trajet, doit être déclaré par le travailleur, ou par toute personne concernée, dans les vingt quatre (24) heures à la direction de l'unité sauf empêchement dûment justifié.

Article 35 : La journée de travail au cours de laquelle l'accident est survenu est à la charge de l'Entreprise.

Article 36 : Les travailleurs sont tenus de se conformer aux consignes d'interdiction données sur les lieux de travail et/ou bases de vie, notamment :

- fumer,
- allumer un feu,
- manipulation inopportune d'appareils électriques,
- circulation à vive allure.

Article 37 : Il est interdit à tout travailleur, non qualifié, d'intervenir de sa propre initiative sur tout équipement, machine ou engin dont l'entretien est du ressort d'un personnel spécialisé.

Article 38 : Il est fait obligation à chaque travailleur de porter les équipements individuels de protection mis à sa disposition par l'Entreprise.

TITRE III : Discipline et sanctions

Article 48 : La discipline sur les lieux de travail est une prérogative exercée par la direction de l'Entreprise ou de l'unité, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires.

Chapitre 1 : Dispositions relatives à la discipline

Section 1 : Entrées et sorties

Article 49 : Le travailleur n'a accès aux locaux de l'unité que pour l'exécution des tâches liées à son poste de travail. En dehors des horaires réglementaires, il est interdit à tout travailleur d'entrer ou de se maintenir sur les lieux de travail sans raison valable ou sans autorisation préalable.

Article 50 : Les sorties de l'unité pendant les heures de travail, pour quelque motif que ce soit, doivent faire l'objet d'une autorisation écrite du responsable hiérarchique habilité.

Article 51 : Les autorisations ou bons de sortie sont déposés auprès des services chargés de contrôler le mouvement du personnel.

Article 52 : Les représentants des travailleurs appelés à s'absenter dans les limites légales prévues dans l'exercice de leur mandat, doivent en informer le responsable habilité.

Article 53 : L'introduction de personne étrangère à l'Entreprise et/ou à l'unité sans raison de service, est strictement interdite, sauf autorisation expresse des services habilités.

Section 2 : Retards et absences

Article 54 : Tout retard doit être justifié auprès du responsable hiérarchique.

Article 55 : Les retards fréquents et injustifiés exposent le travailleur aux sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

Article 56 : Toute absence non justifiée dans les 48 heures, sauf cas de force majeure, est passible de sanction.

Article 57 : Toute absence pour maladie ou accident de travail devra être justifiée par un certificat médical transmis dans les quarante huit (48) heures qui suivent, le cachet de la poste faisant foi.

Toute prolongation est soumise à la même procédure.

Article 58 : Tout rejet d'un arrêt de travail par l'organisme de sécurité sociale et confirmé par le médecin de l'Entreprise est assimilé à une absence irrégulière.

Section 3 : abandon de poste

Article 59 : Après une absence non justifiée de 48 heures, le travailleur est destinataire d'une première mise en demeure à son adresse habituelle avec accusé de réception.

Article 60 : Si, dans un délai de 48 heures supplémentaires, le travailleur ne se manifeste pas, une seconde mise en demeure lui est adressée dans les mêmes formes que la première.

Article 61 : 72 heures après la seconde mise en demeure et si aucun justificatif n'est fourni par le travailleur, la procédure disciplinaire de licenciement est engagée.

Section 4 : Privation de liberté

Article 62 : Les cas de liberté provisoire sont soumis au conseil de discipline pour examen.

Article 63 : En cas de relaxe, le travailleur est réintégré à son poste de travail ou à un poste équivalent.
La période de suspension ne peut donner lieu à rémunération.

Article 64: En cas de condamnation, à des peines autres que l'emprisonnement, la réintégration du travailleur, qui est tenu d'en faire la demande, est examinée par le conseil de discipline.

Article 65 : Après recommandations et avis du conseil de discipline, la décision finale revient à la Direction de l'Entreprise ou de l'Unité qui la notifie au travailleur concerné.

Section 5 : Réintégration

Article 66 : Tout travailleur en position :

- de détachement (autre que pour service national),
 - de disponibilité,
 - de congé sans solde,
- est tenu de rejoindre son poste de travail à la date fixée de reprise.

Section 6 : Permanence et astreinte

Article 67 : Tout refus non motivé d'assurer le tour de permanence ou d'astreinte, tel que défini par la convention d'entreprise, expose le travailleur concerné aux sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

Section 7 : Refus de formation

Article 68 : Tout refus non motivé de suivre une formation, organisée dans le but d'acquérir une qualification nécessaire à la maîtrise du poste, un perfectionnement ou un recyclage, est assimilé à une faute et sanctionné conformément aux dispositions du présent règlement intérieur.

Section 2 : Définition de la faute professionnelle

Article 86 : Constitue une faute professionnelle, toute négligence, infraction aux règles d'hygiène de sécurité et de façon générale, tout manquement aux obligations professionnelles et à la discipline générale.

Elle peut entraîner, selon le degré de gravité, l'application de l'une des mesures disciplinaires suivantes :

- sanctions du 1er degré :
 - . avertissement simple,
 - . avertissement écrit.
- sanctions du 2ème degré :
 - . blâme,
 - . mise à pied de 1 à 3 jours consécutifs sans traitement.
- sanctions du 3ème degré :
 - . mise à pied de 4 à 8 jours consécutifs sans traitement,
 - . rétrogradation,
 - . licenciement sans indemnité ni préavis.

Annexe3 : Bilan social 2014



Activité Amont
 Division Exploration

I – Volet Emploi

L'effectif total de la Division Exploration au 31/12/2014 est de 1145 agents permanents.

A - Structure des effectifs au 31/12/ 2014

1- Répartition de l'effectif Permanent par C.S.P.

Total : 1145 Agents

Cadres : 766 Cadres (67 % de l'effectif total)

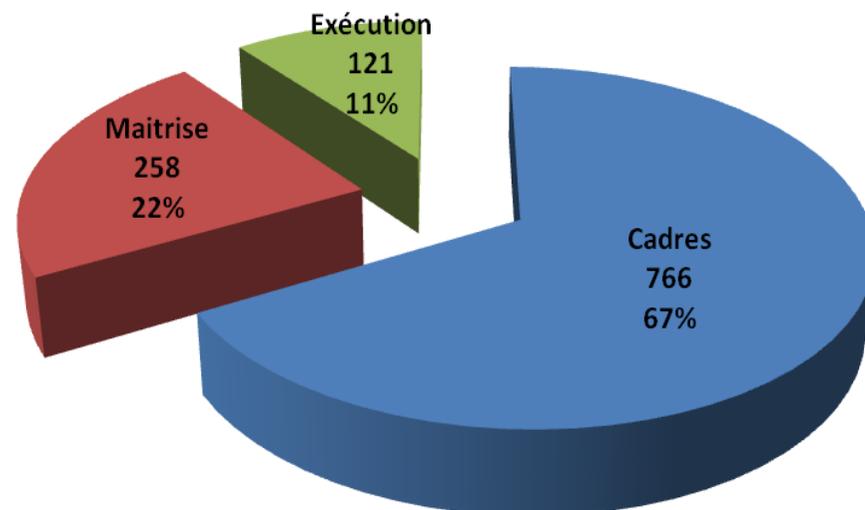
- Ingénieurs et plus : 648 Cadres dont 613 Filière Recherche
- Cadres Universitaires : 69 Cadres
- Autres Cadres : 49 Cadres dont 17 Filière Recherche

Maîtrise : 258 Agents, (22 % de l'effectif total)

- Techniciens Supérieurs : 50 Agents dont 03 Filière Recherche
- Techniciens : 41 Agents
- Autres : 167 Agents

Exécution : 121 Agents, (11 % de l'effectif total)

- Techniques : 63 Agents
- Adm. : 47 Agents
- Aides : 11 Agents

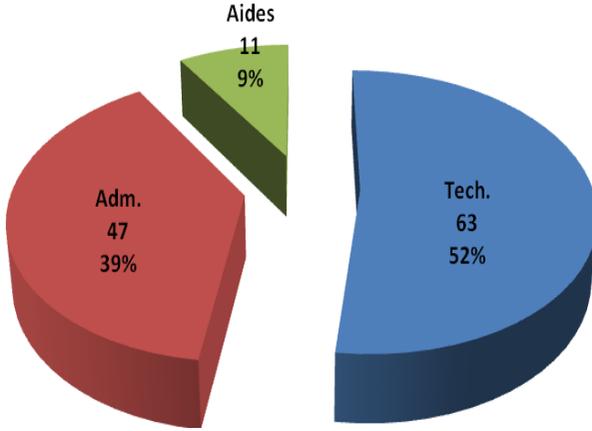
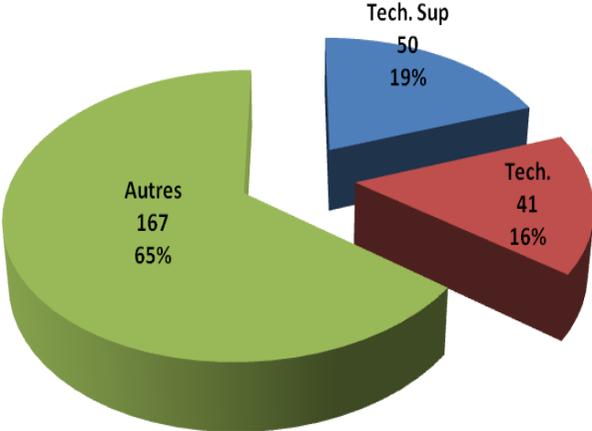
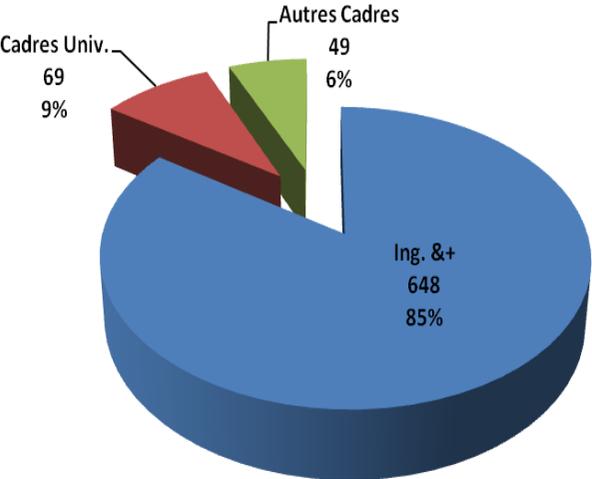


Répartition de l'effectif Permanent

Cadres : 766 (67%)

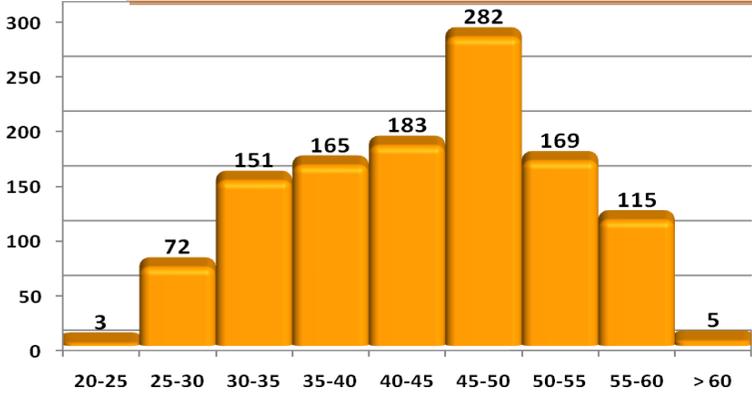
Maitrise : 258 (22 %)

Exécution : 121 (11 %)



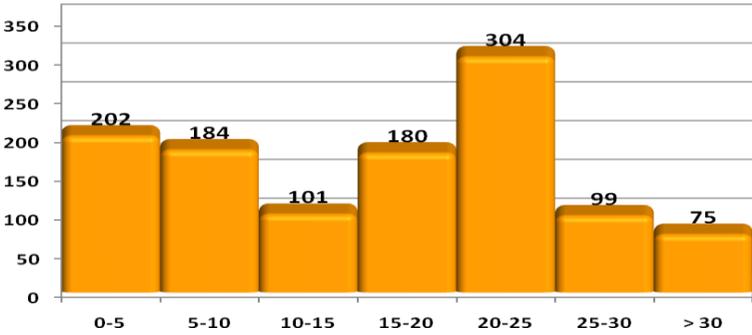
Pyramide des âges

Age Moyen : 44 ans



Pyramide d'ancienneté

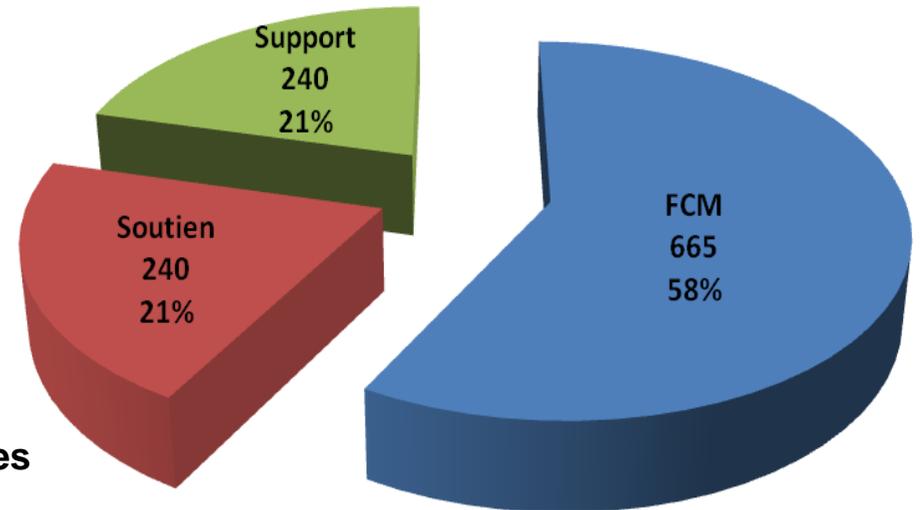
Ancienneté Moyenne : 16 ans



Effectif par type de Fonction

2- Répartition de l'effectif permanent par type de Fonction

- Fonction Cœur de Métier : 665 Agents (58 %)
- Fonction Soutien : 240 Agents (21 %)
- Fonction Support : 240 Agents (21 %)

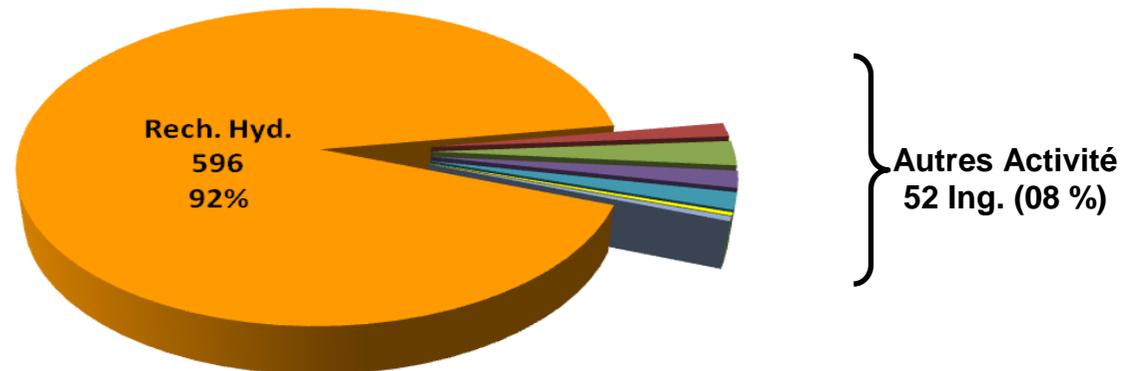


3 - Répartition effectif Ingénieurs et Cadres Universitaires

Effectif Ingénieur et plus : 648 Ingénieurs, répartis par activité :

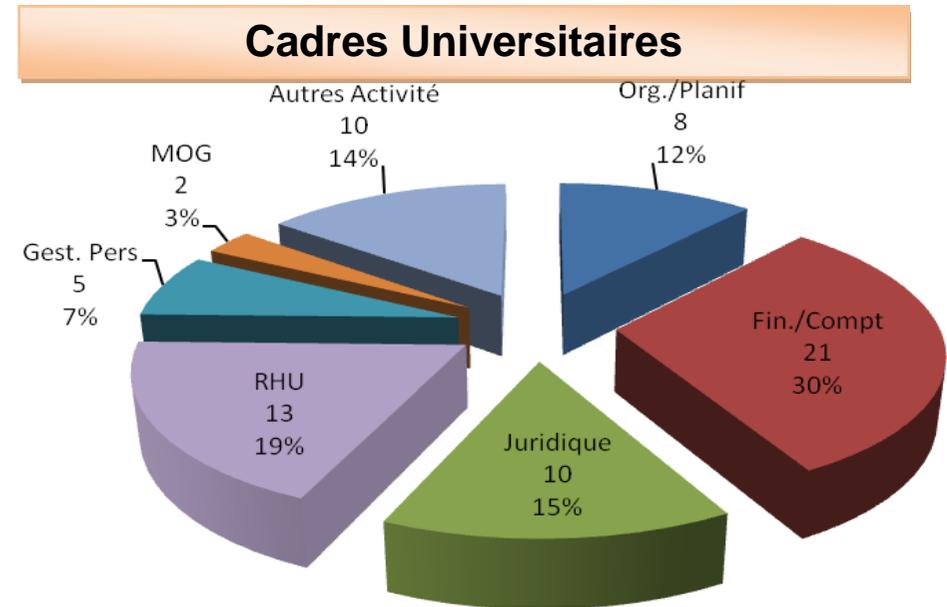
Activité Recherche Hydrocarbures	: 596 Ingénieurs
Activité Sécurité Industrielle	: 09 Ingénieurs
Activité Organisation / Planification	: 16 Ingénieurs
Activité Informatique	: 11 Ingénieurs
Activité Réalisation	: 11 Ingénieurs
Activité Moyens Généraux	: 02 Ingénieurs
Autre Activité (Act. 1à9) + (Fil. 11&13)	: 03 Ingénieurs

Effectif Ingénieur & plus



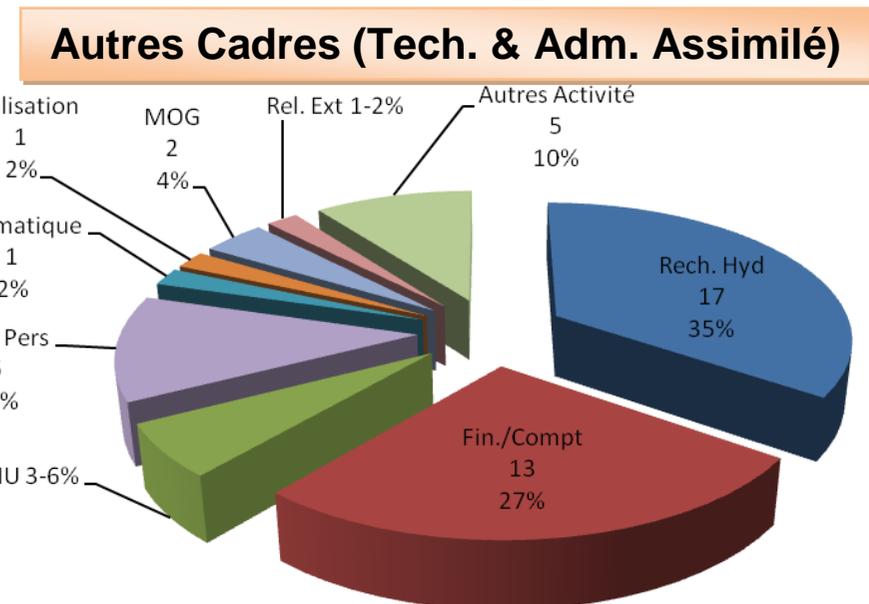
Cadres Universitaires : 69 Cadres, répartis par activité :

Activité Organisation / Planification	: 08 Cadres
Activité Finances / Comptabilité	: 21 Cadres
Activité Juridique	: 10 Cadres
Activité Ressources Humaines	: 13 Cadres
Activité Gestion du Personnel	: 05 Cadres (sans Fil. Secrétariat)
Activité Moyens Généraux	: 02 Cadres
Autre Activité (Act. 1à9) + (Fil. 11&13)	: 10 Cadres



Autre Cadres : 49 Cadres, répartis par activité :

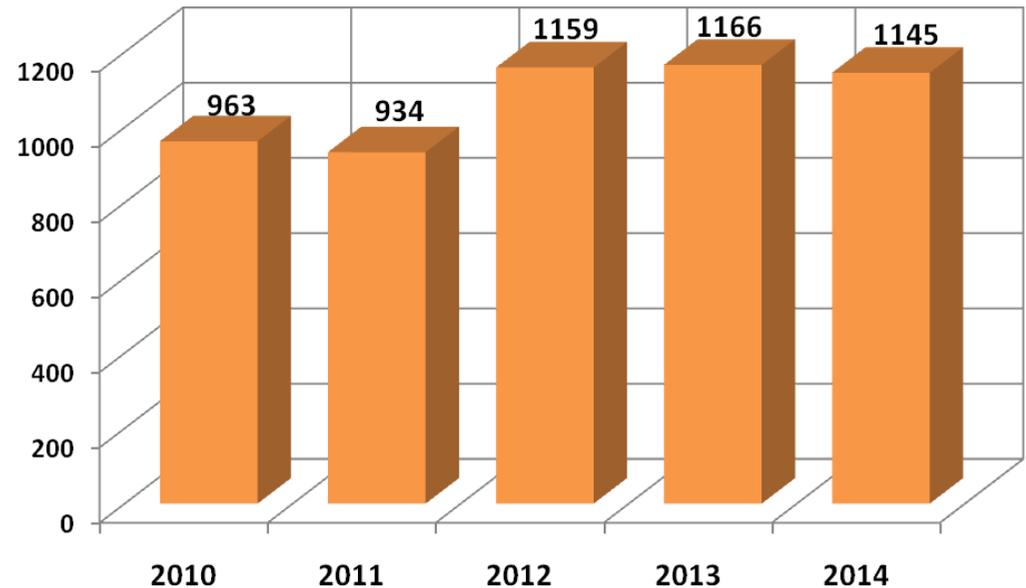
Activité Recherche Hydrocarbures	: 17 Cadres
Activité Finances / Comptabilité	: 13 Cadres
Activité Ressources Humaines	: 03 Cadres
Activité Gestion du Personnel	: 06 Cadres (sans Fil. Secrétariat)
Activité Informatique	: 01 Cadre
Activité Réalisation	: 01 Cadre
Activité Moyens Généraux	: 02 Cadres
Activité Relations Extérieurs	: 01 Cadre
Autre Activité (Act. 1à9) + (Fil. 11&13)	: 05 Cadres



Évolution des effectifs 2010-2014

5 - Mouvement des effectifs

- Effectif au 31/12/ 2013 : **1166** Agents Permanents
- Arrivées Exercice 2014 : **38** Agents Permanents
- Départs Exercice 2014 : **59** Agents Permanents
- Effectif au 31/12/ 2014 : **1145** Agents Permanents



5.1 Recrutement effectif permanent & induction

Effectifs permanents :

Prévision clôture 2014 : 241 Agents

Recrutements réalisés 2014 : 38 Agents dont 01 recrutement interne

06 retours de formation-recrutement IAP

20 retours de formation-induction

11 mutations Inter & intra Activité

Effectifs induction :

Recrutements réalisés 2014 : 170 Ingénieurs, dont :

- 103 Ingénieurs Géologues Stagiaires
- 63 Ingénieurs Géophysiciens Stagiaires
- 02 Ingénieurs Cartographie Stagiaire
- 02 Ingénieurs Environnement Stagiaire

37 Ingénieurs ont terminé leurs inductions (fin décembre 2014), et confirmer au poste en début de l'année 2015,
Soit : 22 Ingénieurs Géologues, 06 Ingénieurs Géophysiques et 09 Ingénieurs Production.

Répartition des 38 agents permanents recrutés :

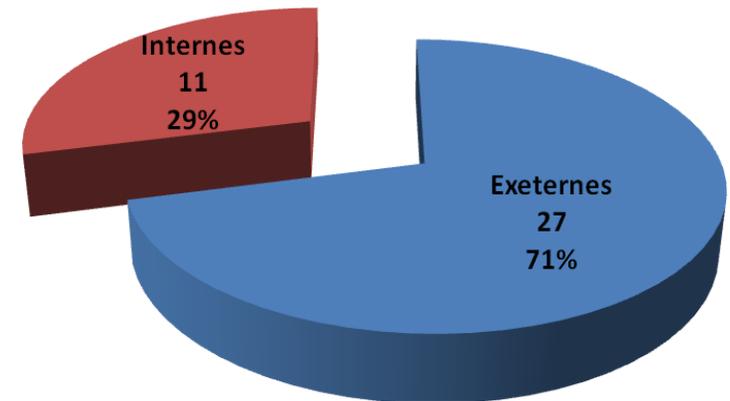
- **32 Ingénieurs (27 externes et 05 par voie de mutation)**
 - : 01 Cadre Supérieur (Ing. d'État en Électronique)
 - : 26 Ingénieurs Géophysiciens N1
 - : 04 Ingénieurs Études Économiques N1
 - : 01 Superviseur Prestations MOG N4 (Ing. d'État en Génie Électrique)
- **02 Cadres par voie de mutation**
 - : 01 Cadre Supérieur (Directeur Finances & Juridique – Bourse d'Emploi)
 - : 01 Cadre, Filière Ressources Humaines
- **04 Agents de Maîtrise par voie de mutation**
 - : 02 Techniciens Entretien Ordinateur N3
 - : 01 Gestionnaire Adm. PPL
 - : 01 Chargé Gestion Paie N2

Origine des recrutements : Total 38 recrutements

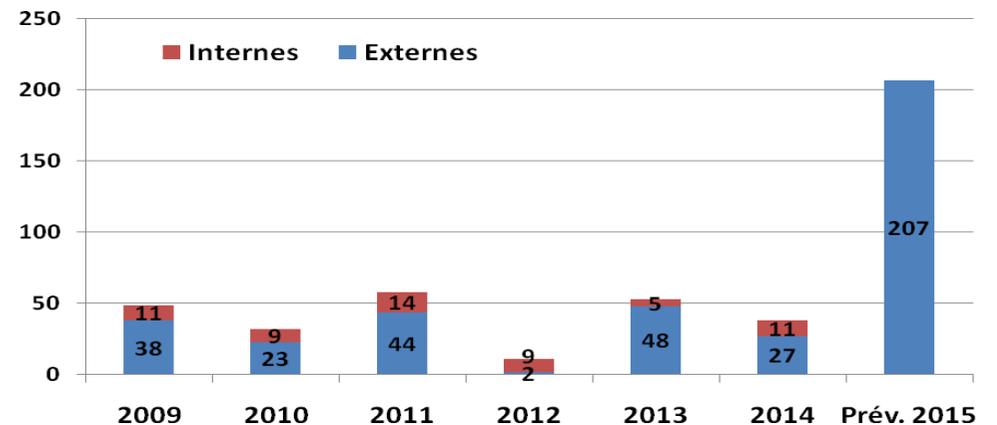
- Recrutements Externes : 27
- Mutations (Activité Amont) : 04 dont :
 - 03 Division Production
 - 01 Division Tech. & Développement
- Mutations (Inter Activité) : 07 dont :
 - 02 Division Raffinage / Activité Aval
 - 02 DCG – SPE
 - 02 DCG – Associations
 - 01 Activité Commercialisation

5.2 Départs Effectif Permanent

Origine des recrutements 2014



Recrutements : Réalisations 2009-2014 & Prévision 2015



Important : Pour les prévisions 2015, dont 72 recrutements Externes prévus, concerne le besoin de l'exercice 2014.

Le nombre de départs enregistré pour l'exercice 2014 est de **59** agents soit **46** départs définitifs et **13** mutations.

Tableau des départs par motifs

A. Départs définitifs :

Motifs Départs	Cadres						Maitrise	Exécution	TOTAL
	CS	ING	CU	AC	Total	Dt Act. Rech.			
Retraite âge légale	3	5		2	10	5	6		16
Retraite anticipé		10		7	17	12	3	1	21
Retraite proportionnelle		1		1	2	1			2
Démission		5			5	4			5
Licenciement		1			1	1			1
Décès		1			1				1
Total Général	3	23	0	10	36	23	9	1	46

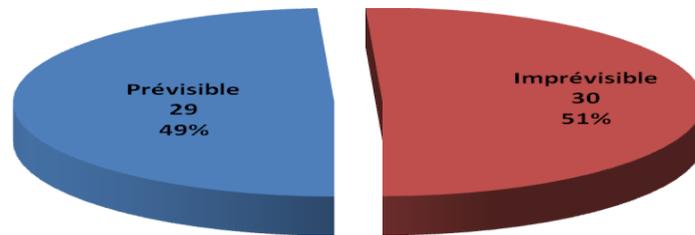
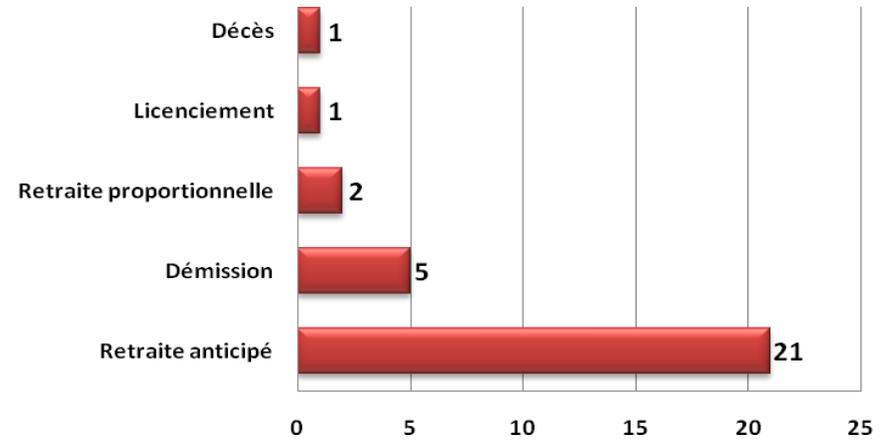
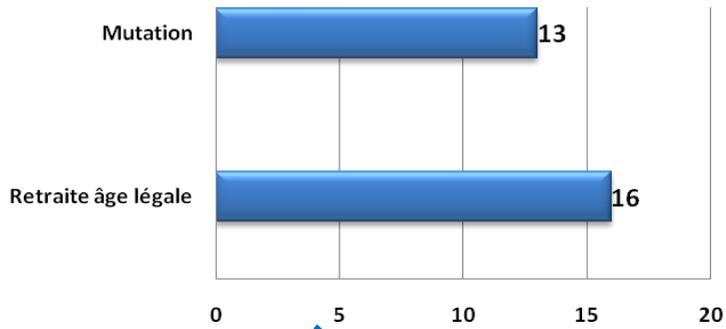
B. Départs Internes :

Motifs Départs	Cadres						Maitrise	Exécution	TOTAL
	CS	ING	CU	AC	Total	Dt Act. Rech.			
Mutation vers AMT		5	1		6	5	5	2	13
Mutation hors AMT					0				0
Total Général	0	5	1	0	6	5	5	2	13

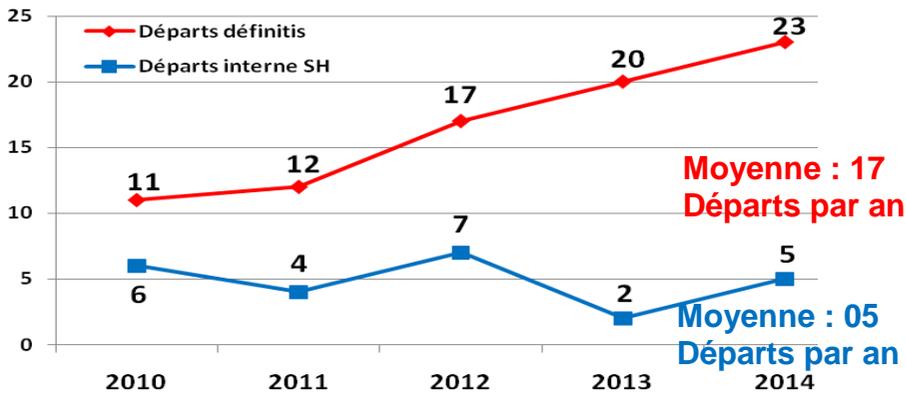
C. Récap. des Départs :

Motifs Départs	Cadres						Maitrise	Exécution	TOTAL
	CS	ING	CU	AC	Total	Dt Act. Rech.			
Total Général	3	28	1	10	42	28	14	3	59

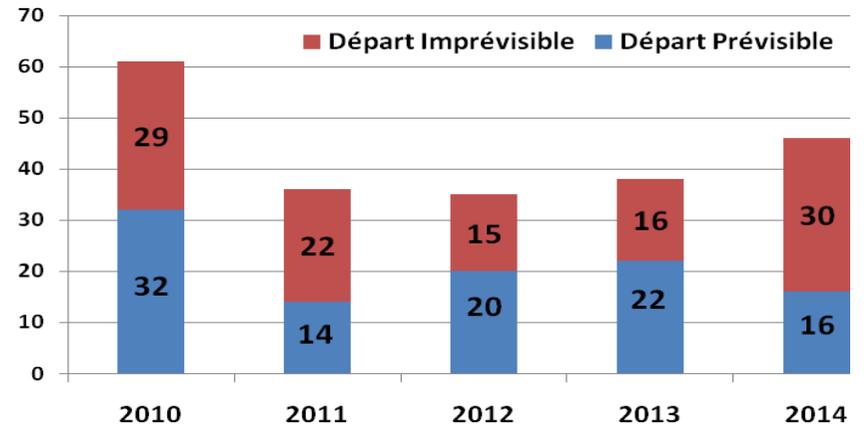
Départs Effectif Permanent



Départs définitifs 2010-2014 Activité Rech. Hydrocarbures



Départs définitifs 2010-2014



6. Attribution d'avancement – Exercice 2013 :

6.1 – Promotion (Octroi d'une échelle) :

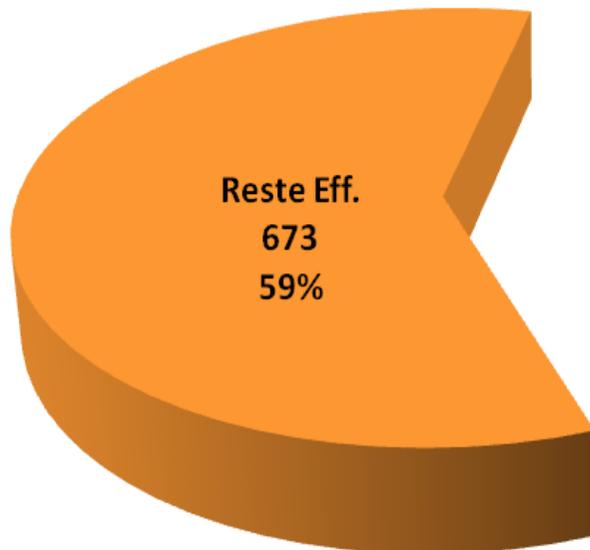
Nombre de Promotions (Octroi d'une échelle) concerne **323** agents dont :

- **200** Cadres
- **77** Agents de Maitrise
- **46** Agents d'Exécution

6.2 – Augmentation Individuelle (6% sur le salaire de base) :

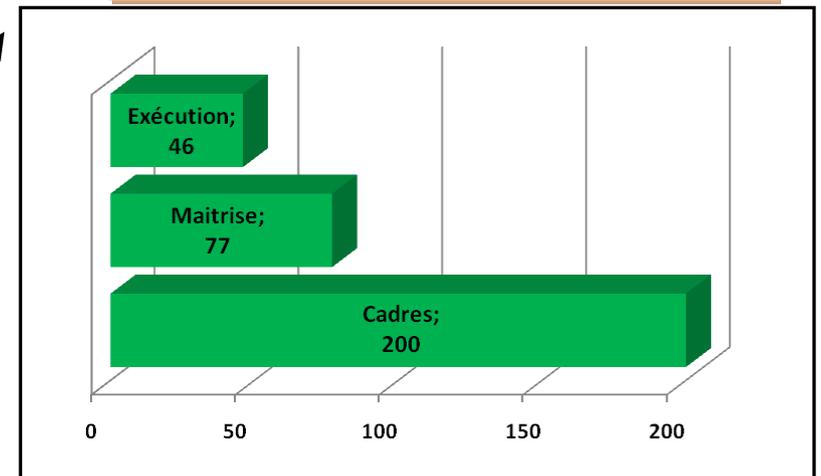
Nombre d'Augmentations Individuelles concerne **148** agents dont :

- **124** Cadres (dont : 37 Cadres Supérieurs)
- **22** Agents de Maitrise
- **02** Agent d'Exécution

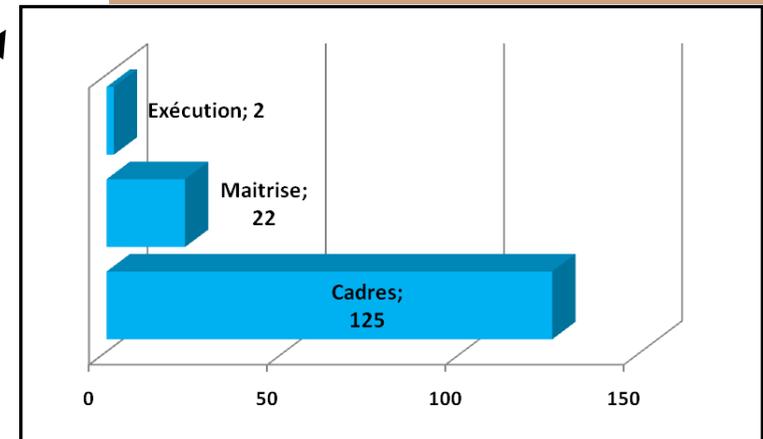


6.3 – Nomination & Régularisation :

Promotions - Exercice 2013



A.I. (6%) - Exercice 2013



Nombre de bénéficiaires d'une Nomination ou Régularisation durant l'année 2014 et de **07** agents dont :

- 02 Cadres nommé au poste Cadres Supérieurs (Chef de Département)
- 01 Cadre régularisé (dans le cadre des agents n'ayant pas évolué depuis cinq ans et plus)
- 03 Agents de Maitrise régularisé (titulaire des diplômes DEUA & TS)
- 01 Agent d'Exécution régularisé (titulaire de diplôme TS)

II – Masse Salariale

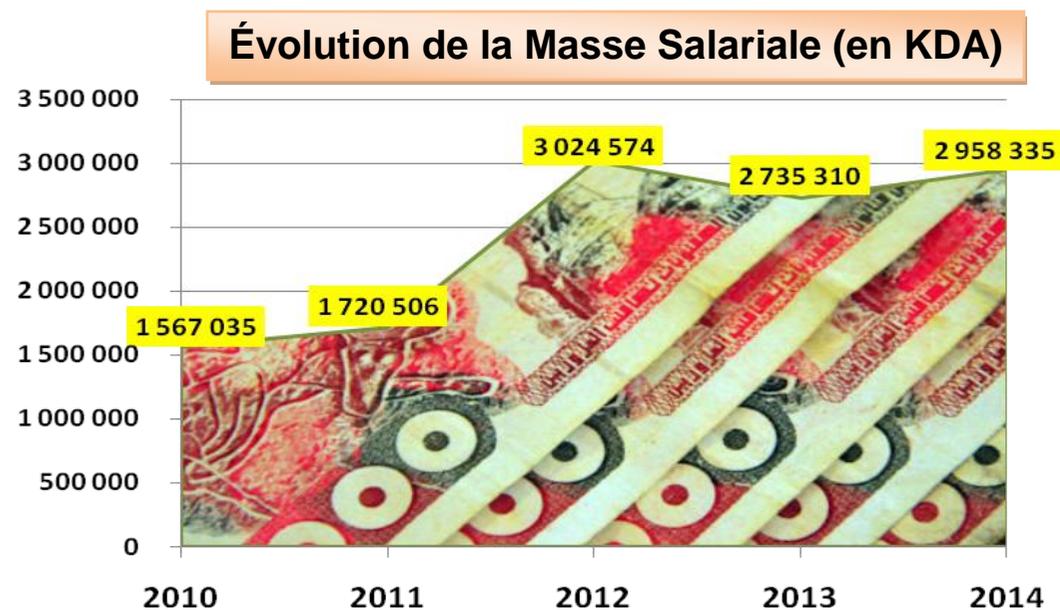
A – Réalisation 2013 : **2 735 310** (En KDA)

B – Prévision Clôture 2014 : **3 103 298** (En KDA)

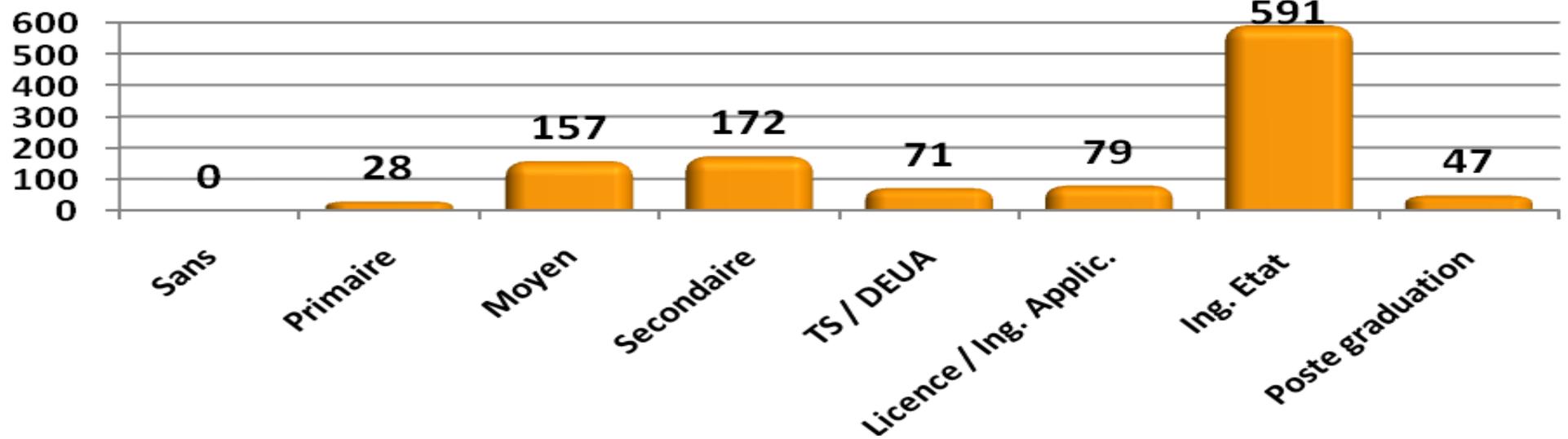
C – Réalisation 2014 : **2 958 335** (En KDA)

➤ Taux Réalisation / Prévision : **95,33 %**

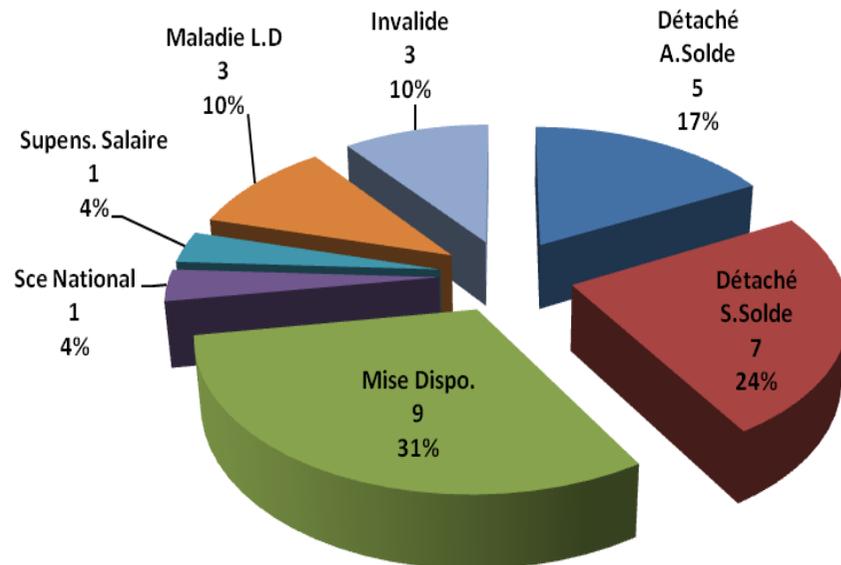
➤ Écart Réalisation 2013 / 2014 : **+ 08,15 %**



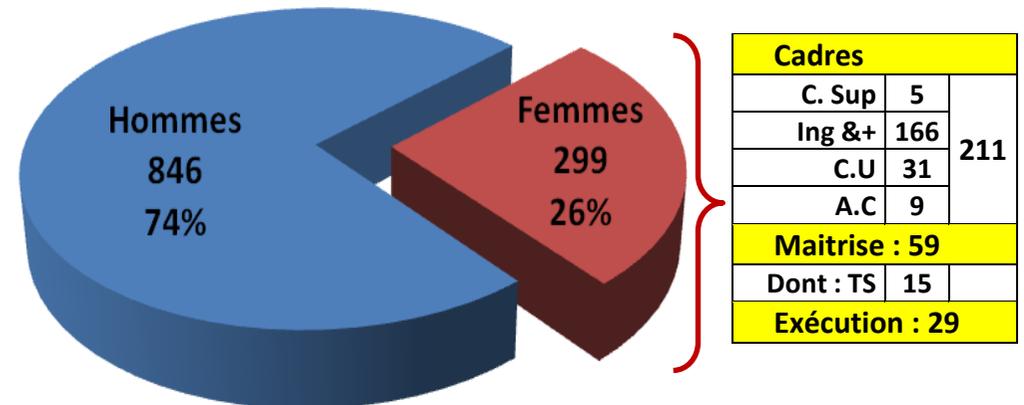
Effectif permanent par niveau académique



Effectif non opérationnel au 31/12/2014 Nombre : 29 Agents

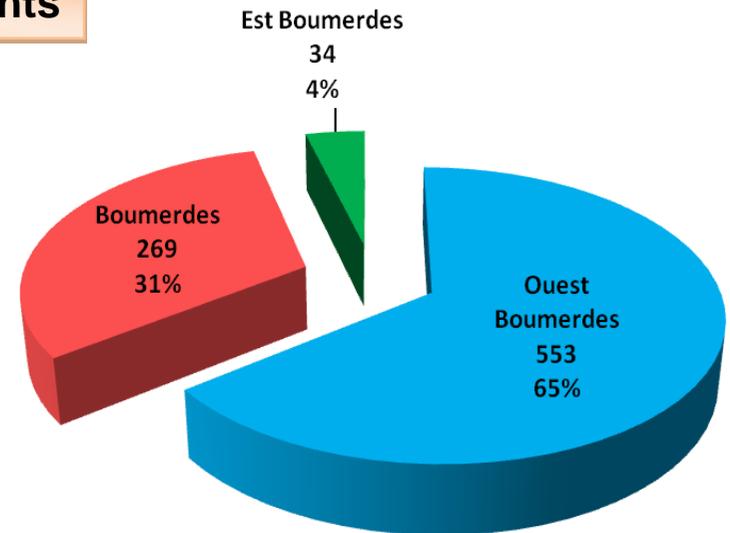
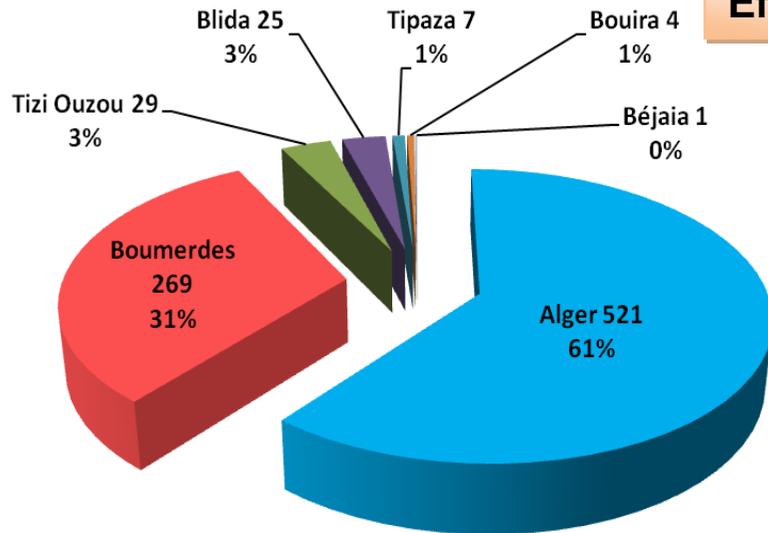


Effectif par sexe

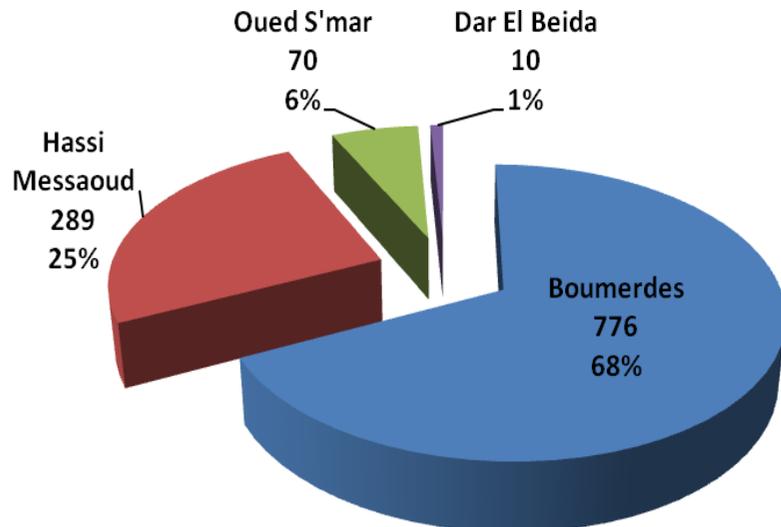


Effectifs (Nord) par wilaya de résidence & Région

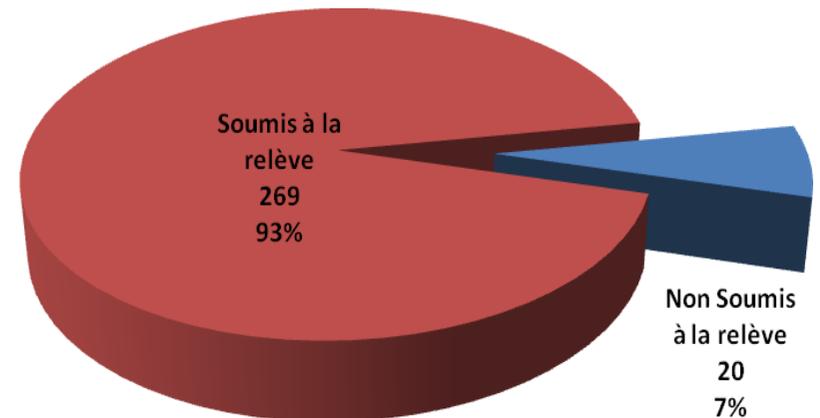
Effectifs : 856 Agents



Effectif Exploration par site



Effectif (Sud) par système de travail



Effectifs par Structure & Catégorie Socio-Professionnelle

	Cellule Division	Direction Assets Est	Direction Assets Centre	Direction Assets Ouest	Direction Assets Nord	Direction Opérations d'Exploration	Direction Etudes & Synthèse	Direction Data Management	Direction Planification	Direction Finances & Juridique	Direction Gest. Pers. & Moyens	Département H.S.E	Cellule S.I.E	Total
Cadres	10	82	43	45	48	255	83	95	20	39	31	8	1	760
dt Ing et +	7	82	42	44	45	247	81	76	14	0	2	8	1	649
dt Cad U	3	0	0	0	0	4	0	9	6	29	17	0	0	68
Maitrise	1	2	3	4	4	26	3	61	2	23	82	32	3	246
dt T. Sup	0	1	0	1	1	5	2	22	1	4	13	1	0	51
Exécution	0	3	0	1	0	8	1	30	1	6	78	8	3	139
T. Permanent	11	87	46	50	52	289	87	186	23	68	191	48	7	1145
Dont FCM	6	83	43	46	49	236	82	72	0	0	0	46	2	665
Dont femme	3	35	17	22	22	16	39	59	14	26	42	4	0	299
Temporaires														0
Sûreté														0
Effectif Total	11	87	46	50	52	289	87	186	23	68	191	48	7	1145