

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire De Fin D'études Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme  
De Master En Sciences De Gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

**Le rôle du contrôle de gestion  
dans le management des  
risques financiers et humains  
Cas : COSIDER TRAVAUX  
PUBLICS**

**Élaboré par :**

**TABET Rayene**

**BOULEKCHAR Anfel Hadil**

**Encadré par :**

**M.HADJAR Ghassane**

**Lieu de stage : COSIDER Travaux Publics, filiale du Groupe COSIDE**

**Période de stage : Du 16/02/2025 Au 18/05/2025**

**Année universitaire 2024/2025**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire De Fin D'études Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De  
Master En Sciences De Gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

**Le rôle du contrôle de gestion  
dans le management des  
risques financiers et humains  
Cas : COSIDER TRAVAUX  
PUBLICS**

**Élaboré par :**

**TABET Rayene**

**BOULEKCHAR Anfel Hadil**

**Encadré par :**

**M.HADJA Ghassane**

**Lieu de stage : COSIDER Travaux Publics, filiale du Groupe COSIDE**

**Période de stage : Du 16/02/2025 Au 18/05/2025**

**Année universitaire 2024/2025**

## Remerciements

Avant toute chose, nos pensées s'élèvent vers **Allah**, Celui qui inspire les cœurs, raffermir les volontés et soutient les âmes.

C'est Lui qui a placé en nous la lumière du savoir, la patience dans l'épreuve, et la force d'aller jusqu'au bout. À Lui reviennent louange et gratitude infinies.

À **nos parents** bien-aimés, cœurs battants de notre parcours,

Pour vos sacrifices silencieux, vos prières murmurées, et votre amour sans limite.

Vous êtes la source de notre courage et la promesse de notre réussite.

Nous exprimons notre respectueux remerciement à **Monsieur Hadjar Ghassane**, pour sa supervision et sa confiance tout au long de ce travail.

Une reconnaissance particulière à **Monsieur Bouguerra Toufik**, Directeur du contrôle de gestion, pour nous avoir ouvert les portes de son service avec générosité.

Nos remerciements sincères vont également à **Monsieur Tayebi El Hacene**, Chef du département des ressources humaines, pour sa contribution précieuse dans le cadre de ce travail.

Un hommage tout particulier à **Monsieur Boumokohla Anes Rida**, pour sa présence à nos côtés, sa rigueur et son soutien inestimable tout au long de ce travail. Vous avez été un repère et un guide.

Merci également à **Monsieur Adel Hammache**, dont l'aide précieuse et les encouragements constants ont été une force supplémentaire dans notre parcours.

Nos remerciements vont également à toute l'équipe de COSIDER pour leur accueil chaleureux et leur bienveillance.

Aux membres du **jury**, merci de nous avoir fait l'honneur d'évaluer ce mémoire.

Et enfin, nos remerciements vont à **l'École Supérieure de Commerce**, pour la qualité de sa formation, l'exigence qu'elle incarne, et les valeurs qu'elle nous a transmises.

## *Dedication*

To Allah, the Exalted in His Majesty — He is the reason I am in this place now.  
Allah, who has always and forever chosen for me the most beautiful of destinies,  
who never made anything a part of my naseeb except that He saw me worthy of it,  
and who never withheld a matter from me except because His plans for me were far greater.  
فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه

To my beloved mum, Rahima — the first of all blessings, the source of tenderness and heartfelt prayers.  
Your belief in me is the reason for my success.

To my dear dad, Nabil — my first pillar of strength and my role model in patience and generosity.  
Your trust in me is the reason I am who I am today.

To my sisters, Malak and Ritej, and my brothers, Siredj and Djawed —  
Who has always been a source of support and encouragement throughout every stage of my life.  
After Allah, you are the reason I am who I am today.

To my maternal aunt Fifi —  
Your love has always felt like a second home.  
Thank you for your quiet support; it means a great deal to me.

And to my extended family — my dear cousins, especially those who stood by me with love, kindness,  
and unwavering support.  
Thank you from the bottom of my heart for your belief in me and your unconditional love.

To my bestie, Anfel —  
I am grateful to Allah for weaving our paths together and allowing us to walk this incredible  
experience side by side.  
You have been my steadfast support and gentle care.  
Sharing these precious memories with you has been one of life's greatest blessings, filling my heart  
with joy beyond words.

And finally, to myself —  
Thank you for holding on when things got hard, for showing up even when it felt impossible,  
For the unseen efforts, the whispered doubts, and the strength that spoke in silence.  
I am proud of the person I've become, and this moment is proof that every effort was worth it.

**TABET RAYENE**

## إهداء

إلى الله تعالى جل جلاله و تباركت أسماؤه

بكل خشوع القلب، ووقار الحرف، وسمو الروح

أحمدك يا الله

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض وملء ما بينهما، الحمد لله حتى يرضى، والحمد لله إذا رضي، والحمد لله بعد الرضا.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبلطفه تُبَسَّر العثرات، وبتوفيقه تُنال الغايات.

له الحمد على ما أنعم، وله الشكر على ما ألهم، وما كان من توفيق في هذا العمل فهو من فضله، وما كان من تقصير فمن نفسي، وأستغفره وأتوب إليه.

هو الله، حسبي ومعتمدي، سندي حين تضعف النفس، ومجيب دعائي في السر والعلن، وهو أهل الحمد والثناء، ذو العزة والجلال، لا يُعجزه شيء في الأرض ولا في السماء، وهو على كل شيء قدير.

إلى أمي، كحلوش فضيلة

أمي الحنونة، يا من غرست في قلبي بذور الحنان والصبر، وسقيتها بروحك الصافية، يا من كنت لي البيت والدفع حين جفت الدنيا. لم يكن تعبك ولا ألمك واضحاً، لكني شعرت به دوماً خلف ابتسامتك الجميلة.

أهدي لك هذا الإنجاز، لأنك وراء كل نجاحي، وأدعوا الله أن يحفظك ويرزقك الصحة والراحة والسعادة الدائمة، ويجزيك خير ما جزى به الأمهات في الدنيا والآخرة.

إلى أبي، بولقشر عزوز

والدي العظيم، يا من كنت لي صخرة لا تهتز، وكنفاً أتكئ عليه في الشدائد. لقد كنت السند والمرشد، والصوت الحاني الذي يهدئ قلبي.

أهديك هذا النجاح، فأنت البداية والداعم الأول له، وأدعوا الله أن يحفظك ويبارك في عمرك، ويرزقك خير الدنيا والآخرة، ويجعلني براً لك مدى حياتي.

إلى أختي، أميرة

أميرة، أختي و أمي الثانية، يا من كنت لي الحنان والدفع في كل لحظة ضعف. وقفت بجانبتي، تمسحين دموعي بصمت، وتشاركيني كل أحلامي وأوجاعي.

لك كل الحب والامتنان، وأسأل الله أن يحفظك ويبارك في أيامك، ويرزقك سعادة لا تنتهي، ويجمعنا على الخير في الدنيا والآخرة.

إلى خالي الحبيب، ناصر

يا خالي، يا الأب الثاني، يا من غمرتني بحنانك وعطفك، وكنت الملاذ الآمن في كل لحظة ضعف.

أسأل الله أن يمن عليك بالشفاء والصحة، وأن يملأ أيامك نوراً وسعادة، كما أشرقت حياتي بوجودك. لك مني كل الشكر والمحبة.

إلى أياك، الصديق العزيز

أياك، يا من تحمل قلباً كبيراً وعزيمة لا تلين، كنت مثلاً في العمل والجِدِّ، وحاملاً للطيبة والكرم. أتمنى لك دوام التوفيق والنجاح، وأسأل الله أن يحفظك ويرعاك دائماً.

## إلى الصغيرة أوري

يا زهرة النقاء، يا بسمه الطفولة التي تضيء حياتنا، أتمنى لك حياة مليئة بالحب والنجاح، وأدعو الله أن يحفظك  
وببارك فيك، ويجعل أيامك كلها فرحًا وأملًا.

إلى ريان، رفيقتي في النجاح و صديقتي في الحياة،

لا يمكن لهذا النجاح أن يكتمل بدونك، فقد كنتِ دائمًا إلى جانبي، تضحكين معي، وتساندينني في كل خطوة.

هذا النجاح ليس نجاحي فقط، بل هو نجاحنا معًا، ثمرة تعاوننا وجهودنا المشتركة في هذه المذكرة.

ريان، شكرًا لأنك لم تكوني فقط صديقة، بل شريكة الحلم والطموح، وسندًا حين شعرت بالضعف، ونورًا في أيام  
التعب.

لقد جعلتِ هذه الرحلة مليئة بالضحك والعزيمة، وكل صفحة من المذكرة تحمل بصمة عملنا معًا.

أشكرك من القلب على دعمك و صداقتك، وأتمنى أن تبقى صداقتنا دائمًا مصدر قوة وسعادة لنا في كل مراحل  
حياتنا.

## إلى نفسي

إلى نفسي التي تحملت ما لا يُقال، التي اختبرت التشتت والخوف، ثم أعادت ترتيب نفسها بصبر، بتؤدة، وبإيمان لا  
يُرى، لكنها كانت تؤمن.

إلى تلك اللحظات التي كان فيها الانسحاب ممكنًا، لكنها آثرت الاستمرار...

إلى صمتي الذي كان صوتًا صافيًا للحكمة، إلى دموعي التي لم تكن ضعفًا بل شكلاً من أشكال المقاومة،

إلى كل ما صُنِعَ في الخفاء، وكان هو جوهر الطريق.

لقد تعلمت أن التخرج لا يُقاس فقط بشهادة تُمنح، بل برحلة عاشتها النفس، بتجربة غيرت العمق قبل أن تزيّن  
السطح.

وهنا، أقف أمام هذه النهاية، التي ليست سوى بداية أخرى، وأنا أكثر وعيًا بمن أكون، وأكثر امتنانًا لما أصبحت  
عليه.

بولقشر أنفال هديل

**SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>.....</b>
<b>DEDICATION .....</b>	<b>.....</b>
<b>إهداء.....</b>	<b>.....</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUME : .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE I : ASPECTS THEORIQUES DE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
Section 1 : les concepts de base du contrôle de gestion .....	3
Section 2 : L'intégration du contrôle de gestion dans la structure organisationnel.....	9
Section 03 : Les outils de contrôle de gestion .....	15
<b>Conclusion : .....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE II : ASPECTS THEORIQUES DE MANAGEMENT DES RISQUES</b>	<b>30</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>31</b>
Section 1 : Généralités sur le risque et la gestion des risques .....	32
Section 2 : Méthodes d'identification et d'évaluation des risques .....	46
Section 3 : Les outils de contrôle de gestion dans le management des risques .....	52
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS -COSIDER TRAVAUX PUBLICS- .....</b>	<b>61</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>62</b>
Section 1: Présentation de l'entreprise Cosider Groupe et sa filiale Cosider Travaux Publics	63
Section 2 : Approche intégrée de la gestion des risques financiers à travers les outils du contrôle de gestion.....	69
Section 3 : Approche intégrée de la gestion des risques humains à travers les outils du contrôle de gestion.....	87
<b>Conclusion .....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>114</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>117</b>
<b>TABLE DE MATIERS.....</b>	<b>129</b>



## LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Désignation
CG	Contrôle de Gestion
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
ISO	International Organization for Standardization
IIA	Institute of Internal Auditors
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
FDR	Fonds de Roulement
ROI	Return on Investment
ROE	Return on Equity
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
CAF	Capacité d'Autofinancement
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
SMQ	Système de Management de la Qualité
ERP	Enterprise Resource Planning
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
GEPP	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels
OVAR	Objectifs - Variables d'Action - Responsabilités
KPI	Key Performance Indicator
RH	Ressources Humaines
PRI	Prime de Résultat Individuel
TMB	Taux de marge bénéficiaire

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1.</b> Comparaison Entre La Comptabilite Financiere Et La Comptabilite De Gestion	22
<b>Tableau 2.</b> Comparaison Entre Tableau De Bord Et Reporting .....	28
<b>Tableau 3.</b> Les Consequences De L'absenteisme.....	42
<b>Tableau 4.</b> Indicateurs De Pilotage Des Risques Financiers .....	59
<b>Tableau 5.</b> Indicateurs De Pilotage Des Risques Humains .....	59
<b>Table 6.</b> La Presentation Des Dix Filiales De <b>Cosider</b> Groupe .....	64
<b>Tableau 7.</b> Matrice Swot Croisee "Objectifs Financiers" .....	71
<b>Tableau 8.</b> Analyse Et Management Des Risques "Objectifs Financiers" .....	74
<b>Tableau 9.</b> Structuration Des Risques Financiers Critiques Selon La Methode Ovar : Variables D'action, Responsable, Indicateurs .....	79
<b>Tableau10.</b> Tableau De Mesure Et Surveillance Des Objecti Fs Qse .....	81
<b>Tableau 11.</b> Tableau D'analyse Et De Suivi Des Risques Financiers Critiques .....	83
<b>Tableau 12.</b> Le Tableau Des Flux De Tresorerie .....	86
<b>Tableau 13.</b> Tableau Recapitulatif Des Flux De Tresorerie .....	87
<b>Tableau 14.</b> Matrice Swot Croisee "Objectifs Ressources Humaines" .....	89
<b>Tableau 15.</b> Tableau D'analyse Et De Management Des Risques "Objectifs Ressources Humaines" .....	93
<b>Tableau 16.</b> Structuration Des Risques Humains Mesurables Critiques Selon La Methode Ovar : Variables D'action, Responsable, Indicateurs .....	98
<b>Tableau 17.</b> Tableau De Mesure Et Surveillance Des Objecti Fs Qse.....	101
<b>Tableau 18.</b> Structuration Des Risques Humains Non Mesurables Critiques Selon La Methode Ovar : Variables D'action, Responsable, Indicateurs : .....	103
<b>Tableau 19.</b> Tableau D'analyse Et De Suivi Des Risques Humains Mesurables Critiques ..	104
<b>Tableau 20.</b> Tableau D'analyse Et De Suivi Des Risques Humains Non Mesurables Critiques .....	106

---

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1.</b> La Boucle De Management.....	4
<b>Figure 2.</b> Les Elements Des Modes De Controle. ....	5
<b>Figure 3.</b> Le Triangle De Controle De Gestion .....	6
<b>Figure 4.</b> Les Niveaux De Controle Organisationnel .....	7
<b>Figure 5.</b> Le Controle De Gestion En Quatre Etapes.....	9
<b>Figure 6.</b> Rattachement Hierarchique Du Controleur De Gestion Au Manager Operationnel	11
<b>Figure 7.</b> Rattachement Hierarchique Du Controleur De Gestion A La Direction Du Controle De Gestion.....	12
<b>Figure 8.</b> Les Neuf Taches De Controleurs De Gestion .....	15
<b>Figure 9.</b> Le Processus Complet De Planification .....	16
<b>Figure 10.</b> Decoupage Du Le Plan Operationnel En Plans Partiels.....	17
<b>Figure 11.</b> Articulation Des Differents Budgets .....	18
<b>Figure 12.</b> Le Processus Budgetaire .....	20
<b>Figure 13.</b> Le Processus De Management Des Risques Selon Iso 31000 .....	39
<b>Figure 14.</b> Budget De Tresorerie .....	54
<b>Figure 15.</b> Organigramme De La Macrostructure De Cosider Traveaux Publics .....	68

---

**LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1.</b> Grille D'evaluation Des Risques Bruts : .....	117
<b>Annexe 2.</b> Grille D'evaluation Des Risques Residuels .....	118
<b>Annexe 3.</b> Tableau Des Niveaux De Maitrise Des Risques .....	119
<b>Annexe 4.</b> Tableau Des Criteres De Gravite De L'impact .....	120
<b>Annexe 5.</b> Analyse Et Evaluation De L'impact : .....	122
<b>Annexe 6.</b> Planning De Formation.....	123
<b>Annexe 7.</b> Calcule De Taux D'absenteisme .....	126
<b>Annexe 8.</b> Fiche Notation .....	127
<b>Annexe 9.</b> Supports Grille De L'evaluation Des Competences .....	128

---

**Résumé :**

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche d'analyse approfondie du rôle du contrôle de gestion dans le management des risques financiers et humains, dans un contexte organisationnel de plus en plus instable. L'objectif principal a été de démontrer comment cette fonction, historiquement centrée sur le suivi budgétaire, peut devenir un levier stratégique de maîtrise des vulnérabilités internes.

L'étude a été conduite au sein de l'entreprise COSIDER Travaux Publics, en mobilisant une combinaison méthodologique articulant outils d'analyse stratégique (SWOT croisée, cartographie des risques) et outils de pilotage issus du contrôle de gestion (tableaux de bord, indicateurs, Tableau des Flux de Trésorerie). Cette articulation a permis de passer d'un diagnostic des risques à leur pilotage opérationnel à travers la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs), garantissant une cohérence entre les actions à mener et les résultats attendus.

Les résultats obtenus ont montré que le contrôle de gestion est en mesure d'identifier, de suivre et d'interpréter les risques critiques de manière structurée. Le recours au TFT a enrichi le suivi du Fonds de Roulement Net dans le cadre de l'analyse du risque de liquidité, tandis que l'intégration du Plan de formation a permis de renforcer la gestion préventive des risques humains non mesurables, tels que la perte d'efficacité ou l'inadaptabilité au changement.

En somme, le contrôle de gestion établit un lien fonctionnel entre l'analyse des risques et l'action managériale. À travers l'approche OVAR, il s'impose comme un acteur transversal, garant d'une gestion proactive, intégrée et réactive des risques au sein de l'entreprise.

**Mots clés :**

Contrôle de gestion, management des risques, risques financiers, risques humains, tableaux de bord, méthode OVAR, COSIDER Travaux Publics.

---

**Abstract:**

This thesis offers an in-depth analysis of the role of management control in managing financial and human risks within an increasingly unstable organizational environment. The primary objective is to demonstrate how this function—traditionally focused on budget monitoring—can evolve into a strategic lever for mitigating internal vulnerabilities.

The study was conducted within the company COSIDER Travaux Publics, using a methodological approach that combines strategic analysis tools (cross SWOT analysis, risk mapping) with management control instruments (dashboards, performance indicators, Cash Flow Statement). This integration enabled the transition from risk diagnosis to operational control through the OVAR method (Objectives – Action Variables – Responsibilities – Indicators), ensuring coherence between planned actions and expected outcomes.

The findings revealed that management control is capable of identifying, monitoring, and interpreting critical risks in a structured manner. The use of the Cash Flow Statement (TFT) enhanced the monitoring of Net Working Capital as part of the liquidity risk analysis, while the integration of the training plan supported the proactive management of non-measurable human risks, such as declining efficiency or resistance to change.

Ultimately, management control establishes a functional link between risk analysis and managerial action. Through the OVAR approach, it positions itself as a cross-functional actor, ensuring proactive, integrated, and responsive risk management within the organization.

**Keywords:**

Management control, risk management, financial risk, human risks, dashboards, OVAR method, COSIDER Travaux Publics.

---

**INTRODUCTION**

À l'heure où les dynamiques économiques évoluent sans cesse, la gestion proactive des risques s'impose comme un levier stratégique pour assurer la pérennité des organisations dans un environnement économique instable, marqué par des crises successives et une complexité croissante des processus internes, les entreprises se trouvent de plus en plus exposées à des risques à la fois financiers et humains. Ces risques, s'ils ne sont pas anticipés et maîtrisés, peuvent compromettre la pérennité des organisations. C'est dans ce contexte que se pose avec acuité la question de la gestion intégrée et proactive des risques, à travers des outils capables de les identifier, les évaluer et surtout les piloter.

Le contrôle de gestion, historiquement associé à la performance budgétaire et analytique, s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique au service du management des risques. Grâce à sa vision transversale des fonctions de l'entreprise, il est en mesure de coordonner différentes démarches : identification (à travers l'analyse SWOT croisée), évaluation (par cartographie), et suivi (par tableaux de bord et indicateurs). Il ne se limite plus à la production d'informations financières, mais agit comme un outil d'aide à la décision face aux incertitudes croissantes.

Dans cette perspective, ce mémoire s'appuie sur l'étude de cas de COSIDER Travaux Publics, afin d'illustrer concrètement comment les outils du contrôle de gestion peuvent contribuer à une gestion efficace des risques critiques. L'approche retenue repose sur l'intégration de plusieurs instruments : la méthode OVAR (Objectif – Variable d'action – Responsabilité – Indicateur), le tableau de bord pour le suivi des risques mesurables, et le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) pour l'enrichissement de l'analyse du Fonds de Roulement Net (FRN) dans le cadre du risque de liquidité.

Cette démarche met en lumière la complémentarité entre les outils d'analyse stratégique (SWOT, cartographie) et les instruments de pilotage opérationnel (tableaux de bord, TFT), au service d'une gestion proactive et structurée des risques à la fois financier et humains.

**Problématique de recherche**

La problématique principale qui guide ce travail est la suivante :

**Comment le contrôle de gestion, à travers l'intégration combinée d'outils d'analyse, de suivi et de pilotage, permet-il de renforcer la gestion des risques financiers et humains dans une organisation ?**

**Questions de recherche secondaires :**

1. Comment les outils d'analyse stratégique, tels que l'analyse SWOT croisée et la cartographie des risques, permettent-ils d'identifier et de hiérarchiser les risques financiers et humains dans un contexte organisationnel complexe ?
2. selon la démarche méthodologique OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités) de quelle manière la construction des tableaux de bord, contribuent-ils au suivi rigoureux et à la maîtrise opérationnelle des risques critiques ?
3. En quoi le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT), en tant qu'outil complémentaire, renforce-t-il l'analyse et l'interprétation des indicateurs de liquidité, notamment à travers le calcul du Fonds de Roulement Net (FRN) ?

---

## Hypothèses de recherche

Notre hypothèse principale est la suivante :

**« Le contrôle de gestion peut jouer un rôle central dans la gestion des risques financiers et humains, à condition qu'il soit soutenu par des outils méthodologiques intégrés et transversaux ».**

Sur cette base, et pour répondre aux questions de recherche, nous formulons les hypothèses spécifiques suivantes :

**H1 :** L'usage combiné de l'analyse SWOT croisée et de la cartographie des risques améliore significativement l'identification, la priorisation et l'évaluation des risques critiques, en assurant une vision transversale des vulnérabilités financières et humaines.

**H2 :** L'application de la méthode OVAR dans la construction des tableaux de bord favorise un pilotage structuré et cohérent des risques, en liant clairement chaque objectif à des variables d'action mesurables, des responsabilités définies et des indicateurs pertinents.

**H3 :** Le recours au Tableau des Flux de Trésorerie (TFT), en complément du tableau de bord, permet de renforcer le contrôle des risques de liquidité par une lecture dynamique et opérationnelle des flux financiers, dépassant ainsi les limites des approches purement bilancielle.

## Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser comment le contrôle de gestion peut contribuer de manière concrète et structurée à la gestion des risques financiers et humains au sein d'une organisation. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les outils spécifiques du contrôle de gestion – tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance, le tableau des flux de trésorerie ou encore certaines pratiques budgétaires – peuvent être mobilisés de manière complémentaire, dans une logique de combinaison structurée avec les outils d'analyse stratégique tels que l'analyse SWOT croisée et la cartographie des risques, pour suivre, interpréter et piloter les risques critiques. À travers l'étude de cas de COSIDER Travaux Publics, cette recherche vise également à proposer une démarche intégrée fondée sur la méthode OVAR, permettant de relier les objectifs de gestion aux variables d'action, aux responsabilités et aux indicateurs de suivi des risques, et ce, dans une logique décisionnelle où l'analyse des résultats obtenus alimente directement la mise en œuvre d'actions correctives ou d'amélioration adaptées au degré de criticité des risques identifiés.

## Importance du sujet

Le choix de ce sujet s'inscrit dans un contexte où les entreprises, confrontées à une instabilité économique croissante et à des défis organisationnels complexes, doivent renforcer leur capacité à anticiper et maîtriser les risques susceptibles d'impacter leur performance. Le contrôle de gestion, en tant que fonction transversale de pilotage, offre une réponse adaptée à cette exigence en mobilisant des outils d'analyse opérationnelle, de planification financière et d'aide à la décision. Étudier le rôle du contrôle de gestion dans la gestion des risques financiers et humains permet ainsi de mettre en lumière sa contribution à la résilience, à l'optimisation des ressources et à la compétitivité de l'entreprise. L'exemple de COSIDER



Travaux Publics constitue un terrain d'observation pertinent pour évaluer l'efficacité de cette approche intégrée dans un environnement organisationnel réel.

## Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une démarche méthodologique mixte combinant une approche descriptive et une approche analytique, afin d'assurer une compréhension cohérente et structurée de la problématique relative à la gestion des risques financiers et humains.

- **L'approche descriptive** : a été mobilisée lors de la construction du cadre théorique. Elle s'est appuyée sur l'analyse documentaire, notamment à travers la consultation d'ouvrages spécialisés, d'articles scientifiques, de mémoires et de thèses académiques, dans le but de cerner les concepts essentiels liés au contrôle de gestion, à la gestion des risques et aux outils de pilotage.
- **L'approche analytique** : a été mise en œuvre dans le cadre de l'étude de terrain réalisée au sein de l'entreprise COSIDER Travaux Publics (CTP). Elle repose sur l'analyse approfondie des pratiques de gestion des risques opérationnels à travers l'identification des risques critiques, leur évaluation selon des critères objectifs, puis la conception et l'exploitation de tableaux de bord adaptés, basés sur la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs).

Cette approche méthodologique mixte nous a permis de croiser les apports théoriques avec les réalités du terrain, en vue de proposer un dispositif de pilotage pertinent et adapté aux spécificités de COSIDER Travaux Publics. Elle constitue ainsi un cadre structurant pour l'analyse, le suivi et l'interprétation des risques financiers et humains identifiés au sein de l'organisation.

Par ailleurs, cette démarche offre une base solide pour l'aide à la décision managériale, notamment en matière de prévention des risques, d'optimisation des ressources et d'amélioration continue de la performance organisationnelle.

La collecte d'informations s'est appuyée principalement sur l'analyse documentaire interne, des observations sur le terrain ainsi que des échanges avec des responsables de services clés (financier, RH, QSE). Ces données ont permis d'alimenter les différentes étapes de la méthodologie adoptée.

## Plan de recherche

Ce mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires:

### Chapitre I : Aspects théoriques du contrôle de gestion

Ce chapitre établit les bases conceptuelles du contrôle de gestion, en retraçant son évolution historique et en précisant ses objectifs au sein des organisations modernes. Il met en lumière le rôle stratégique du contrôle de gestion dans l'aide à la décision et la performance organisationnelle. Enfin, une attention particulière est accordée aux principaux outils mobilisés, notamment la planification, la gestion budgétaire, reporting et les tableaux de bord, en tant qu'instruments essentiels de pilotage et de suivi.

### Chapitre II : Aspects théoriques du management des risques

---

Ce chapitre est consacré à la compréhension des risques au sein de l'entreprise. Il traite de la nature des risques financiers et humains, des méthodes d'identification et d'évaluation (notamment l'analyse SWOT croisée, la cartographie des risques), ainsi que des outils de pilotage utilisés dans leur gestion, notamment ceux issus du contrôle de gestion.

**Chapitre III : Partie pratique – Étude de cas dans l'entreprise Cosider Travaux Publics**

Ce chapitre représente la partie empirique de l'étude. Il comporte d'abord une présentation de l'entreprise COSIDER Travaux Publics, puis une analyse de la gestion des risques financiers et humains à travers les tableaux de bord construits selon la méthodologie OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs), en mobilisant également des outils complémentaires tels que l'analyse SWOT croisée, la cartographie des risques et le Tableau des Flux de Trésorerie dans le cadre du suivi du Fonds de Roulement Net.

# **Chapitre I : Aspects théoriques de contrôle de gestion**

---

## Introduction

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui un pilier fondamental du pilotage organisationnel. Dans un contexte marqué par la recherche constante de performance, de transparence et d'adaptabilité, il s'impose comme un outil stratégique de traduction des orientations globales en actions opérationnelles maîtrisées. Son rôle ne se limite plus à la simple production de données chiffrées, mais s'étend à l'accompagnement des décideurs dans la planification, la régulation et l'évaluation des activités.

Ce chapitre vise à poser les bases théoriques indispensables à la compréhension du contrôle de gestion dans sa globalité, à travers une structuration en trois axes complémentaires.

La première section présente les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, son évolution historique, ses définitions classiques et modernes, ainsi que ses objectifs technico-économiques et managériaux.

La deuxième section s'intéresse à son intégration dans l'organisation, en mettant en lumière ses rôles, son positionnement hiérarchique, ses modes de contrôle et les missions confiées au contrôleur de gestion.

Enfin, la troisième section expose les principaux outils du contrôle de gestion, notamment la planification stratégique et budgétaire, la comptabilité analytique, les tableaux de bord et le reporting, en soulignant leur utilité dans le suivi de la performance et la prise de décision.

Cette partie permet donc de mieux comprendre le rôle et les apports du contrôle de gestion dans le fonctionnement des organisations.

## Section 1 : les concepts de base du contrôle de gestion

### 1 Evolution historique du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion est aujourd'hui un élément central dans la gouvernance des entreprises, jouant un rôle clé dans la planification, l'optimisation des ressources et l'alignement des décisions avec les objectifs stratégiques. Cependant, il n'a pas toujours eu cette fonction étendue. Son évolution, marquée par des avancées comptables, managériales et technologiques, illustre la manière dont il est passé d'un simple outil de suivi des coûts à un véritable levier de pilotage de la performance.

Cette transformation s'explique par plusieurs facteurs :

- ❖ **La montée en complexité des organisations** : nécessitant des outils plus sophistiqués pour gérer les coûts et la performance.
- ❖ **L'essor de la concurrence et de la mondialisation** : obligeant les entreprises à optimiser leurs processus et leur rentabilité.
- ❖ **L'évolution des méthodes comptables et de gestion** : qui ont intégré des dimensions stratégiques et prospectives.
- ❖ **Les innovations technologiques** : facilitant l'automatisation et la prise de décision en temps réel.<sup>1</sup>

#### 1.1 Les origines du contrôle de gestion : une approche comptable et financière :

Les premières formes de contrôle de gestion remontent à la révolution industrielle, où la croissance des entreprises et l'augmentation de la production ont rendu indispensable le développement de systèmes de mesure et de suivi des coûts.<sup>2</sup>

#### 1.2 L'émergence de la comptabilité analytique :

Avant même que le contrôle de gestion ne soit institutionnalisé, les entreprises industrielles ont cherché à mieux répartir leurs coûts et à analyser leur rentabilité. La comptabilité analytique a ainsi vu le jour avec pour objectifs de :

- Déterminer les coûts réels de production pour fixer des prix de vente adaptés.
- Identifier les sources de dépenses excessives afin d'améliorer la rentabilité.
- Aider les dirigeants à prendre des décisions basées sur des analyses financières détaillées (Bouquin, 2006).<sup>3</sup>

#### 1.3 Le contrôle de gestion moderne : un levier de performance et d'innovation :

Depuis les années 2000, le contrôle de gestion adopte une approche plus globale et intégrée, combinant gestion financière, performance organisationnelle et innovation stratégique.

##### 1.3.1 Le BALANCED SCORECARD : une approche multidimensionnelle :

Le Balanced Scorecard (BSC), conçu par Kaplan et Norton (1992) introduit un cadre d'analyse innovant, en intégrant quatre axes complémentaires :

- **Finance** : Rentabilité, gestion des coûts et retour sur investissement.
- **Clients** : Satisfaction, fidélisation et attractivité de l'offre.

<sup>1</sup>- Gervais Michel, Contrôle de gestion, 7e éd., Dunod, 2013, p. 15;

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, Management et contrôle de gestion, 14e éd., Pearson Education, 2015, p. 3.

<sup>2</sup>-Labardin, Pierre, Les grands courants en contrôle de gestion, Éditions Management & Société, France, 2011, p. 23.

<sup>3</sup>- Bouquin Henri, Le contrôle de gestion, 7e éd., Presses Universitaires de France, 2006, p. 45.

- **Processus internes** : Optimisation des opérations et innovation.
- **Apprentissage organisationnel** : Développement des compétences et engagement des salariés.<sup>4</sup>

### 1.3.2 Vers un contrôle de gestion prédictif et agile :

Avec les avancées technologiques et l'essor du Big Data, le contrôle de gestion adopte une approche plus prédictive et agile<sup>5</sup>, permettant :

- **Une anticipation des risques** : grâce à des modèles de simulation avancés.
- **Une prise de décision basée sur des analyses en temps réel** : facilitée par l'intelligence artificielle.
- **Une intégration accrue des critères extra-financiers** : comme les performances environnementales et sociales<sup>6</sup>.

## 2 Les fondements du contrôle de gestion

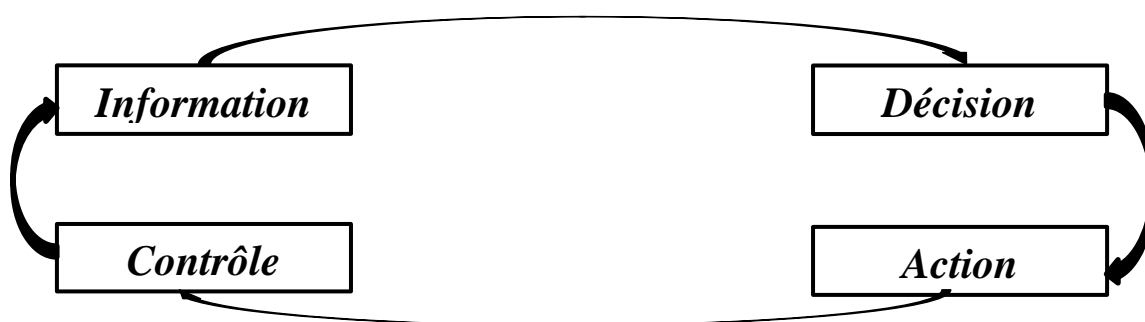
### 2.1 La notion de contrôle de gestion :

#### 2.1.1 La notion de contrôle :

L'origine étymologique du terme « **contrôle** » vient de la contraction de contre et de role, signifiant « **registre tenu en double, l'un servant à vérifier l'autre (d'où contre)** » (**littéralement « contre-role », devenu « contrôle » par la suite**). Ce terme est ainsi associé à l'origine à une action de vérification. Appliqué au domaine du management, le contrôle vise à s'assurer que les décisions et les actions prévues se déroulent conformément à l'objectif dans le cadre d'une boucle d'apprentissage : « **je m'informe, je décide, j'agis et je contrôle** ».<sup>7</sup>

La notion de contrôle s'inscrit dans un processus managérial global, articulant information, décision, action et contrôle dans une boucle continue. Cette articulation est illustrée par la figure 01, qui présente la boucle de management. Par ailleurs, la figure 02 complète cette approche en détaillant les éléments constitutifs des éléments des modes de contrôle.

**Figure 1.** La boucle de management



**Source :** Ragainne Aurélien et Tahar Caroline, Les Zoom's – *Le contrôle de gestion*, édition Gualino, 1<sup>re</sup> édition, France, 2019, p. 17.

<sup>4</sup>- Kaplan, R., & Norton, D., The Balanced Scorecard, Harvard Business Review, 1992, pp. 71-79.

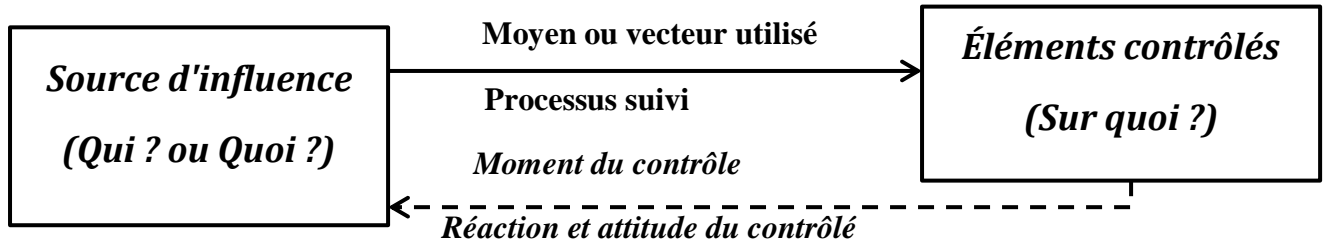
<sup>5</sup>- Nawal Arharbi & Yahya El Aissaoui, Vers un contrôle de gestion agile : l'intelligence artificielle et le Big Data pour la performance en environnement incertain, International Journal of Digitalization and Applied Management, 2024. Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication/391591244>

<sup>6</sup>- Révolution du Contrôle de Gestion : Comment l'Intelligence Artificielle Redéfinit la Stratégie des Entreprises, Journal of Data, 2023. Disponible sur : <https://journalofdata.com/revolution-du-contrôle-de-gestion-comment-lintelligence-artificielle-redefinit-la-strategie-des-entreprises>

<sup>7</sup>- Ragainne Aurélien, Tahar Caroline, Les Zoom's – *Le contrôle de gestion*, édition Gualino, 1<sup>er</sup> édition, France, 2019, p. 17.

- **È. Chiapello** définit le contrôle comme: «Toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un». <sup>8</sup>

**Figure 2.** Les éléments des modes de contrôle.



**Source :** Ragainie Aurélien et Tahar Caroline, Les Zoom's – Le contrôle de gestion, édition Gualino, 1<sup>re</sup> édition, France, 2019, p. 18.

## 2.1.2 La notion de gestion :

La gestion : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources ». <sup>9</sup>

## 2.1.3 La définition de contrôle de gestion :

### 2.1.3.1 Définition classique :

- **Selon R.N. Anthony (1965):** «Le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation».
- Donc tout système de contrôle repose sur l'interaction entre trois éléments essentiels :
- **Les objectifs à atteindre.**
  - **Les ressources mises en place.**
  - **Les résultats obtenus.**

Il propose une autre définition en 1988, établissant un lien explicite entre le contrôle de gestion et la stratégie. D'après cette définition, il est mentionné que « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation, pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. ». <sup>10</sup>

**R. Michel & N. Gérard (2012, p43),** identifient trois concepts fondamentaux découlant de cette relation :

- **L'efficacité,** qui mesure l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, en tenant compte du niveau de qualité atteint.
- **L'efficience,** qui évalue le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, mettant l'accent sur l'optimisation des moyens engagés.
- **La pertinence,** qui analyse l'adéquation entre les objectifs définis et les moyens qui leur sont consacrés. <sup>11</sup>

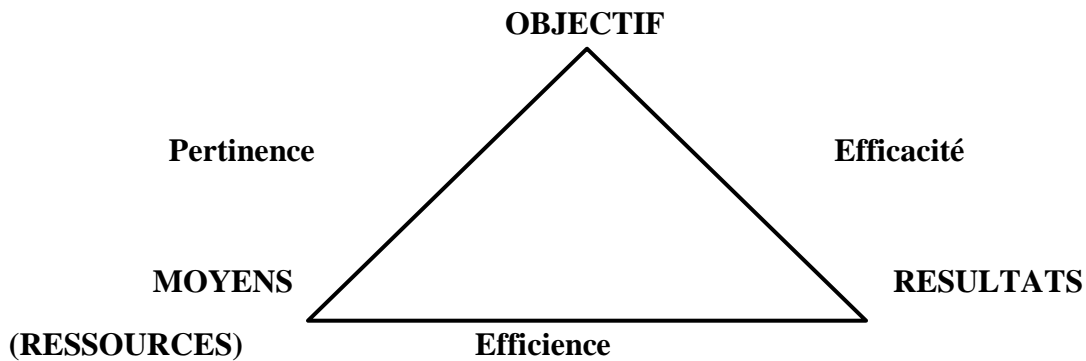
<sup>8</sup>- Chiapello Ève, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », Revue Comptabilité, Contrôle, Audit, 1996, p. 52.

<sup>9</sup>- Franck Bazurea et alli, Dictionnaire d'économie, et de science sociales, édition Berti, Paris, 2007, p. 465.

<sup>10</sup>- Ragainie Aurélien et Tahar, op.cit., p. 19

<sup>11</sup>- Renaud Michel et Naulleau Gérard, Contrôle de gestion bancaire, 6<sup>e</sup> édition, Éditions RB, Paris, 2012, p. 43.

Figure 3. Le triangle de contrôle de gestion



Source : Loning Hervé et autre, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique, éd. Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2008, p. 6.

### 2.1.3.2 Définition moderne :

Cependant, face à la complexification croissante des environnements organisationnels et à l'exigence accrue d'agilité décisionnelle, la conception classique du contrôle de gestion, centrée essentiellement sur l'optimisation des ressources et le respect des objectifs, s'est progressivement enrichie d'une approche plus globale et intégrée. Dans cette perspective, Boisselier, Chalençon et Doriol (2013, p. 11), proposent une définition moderne du contrôle de gestion, « Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs. ».<sup>12</sup>

## 2.2 Le périmètre du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion n'est pas la seule forme de contrôle organisationnel. Ce contrôle se distingue en trois formes :

### 2.2.1 Le contrôle stratégique :

Visant à vérifier la mise en application de la stratégie. Ce processus permet d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise;

### 2.2.2 le contrôle d'exécution (appelé également « contrôle opérationnel ») :

S'appliquant aux tâches individuelles. Il s'agit des processus courants conçus pour garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions de routine.

### 2.2.3 Le contrôle de gestion :

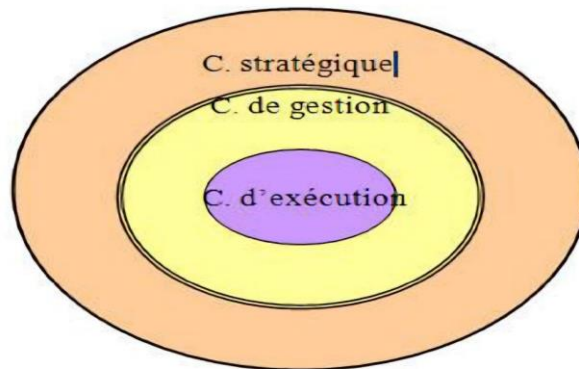
- S'insérant entre les deux niveaux de contrôle précédents. Il s'agit d'un processus permettant aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes et quotidiennes des services sont en cohérence.
- Le contrôle de gestion a **une mission double** : à la fois **aider les opérationnels dans la gestion au quotidien**, mais également **aider la direction à l'élaboration des choix stratégiques**. La finalité du contrôle de gestion n'est pas de définir la stratégie mais de permettre sa mise en œuvre et sa déclinaison locale dans le temps et dans l'espace.<sup>13</sup>
- Ainsi, en prolongement des formes classiques de contrôle organisationnel distinguées entre contrôle stratégique, contrôle d'exécution et contrôle de gestion, la Figure 04) vient illustrer ces articulations. Elle met en évidence l'imbrication hiérarchique de ces niveaux de contrôle et souligne leur complémentarité dans le pilotage global des organisations.

<sup>12</sup>- Boisselier Patrick, Chalençon Ludivine ,Doriol Davis, contrôle de gestion,Éd:Vuibert, Paris, 2013, p. 11.

<sup>13</sup>- Ragaïne Aurélien et Tahar, op.cit., p. 19



Figure 4. Les niveaux de contrôle organisationnel



Source : Bouquin Henri, *Le contrôle de gestion*, 1<sup>re</sup> édition, France, 1986, p. 54.

### 3 Les objectifs de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion remplit une fonction essentielle dans les organisations en surveillant l'utilisation correcte des ressources et en s'assurant que la stratégie est mise en œuvre comme prévu. Ses objectifs peuvent être classés en deux ensembles interconnectés :

#### 3.1 Dimension Technico-Economique : Optimisation Et Performance

L'objectif principal du contrôle de gestion est l'optimisation des ressources grâce à une gestion économique, efficace et performante. Cette dimension repose sur plusieurs axes fondamentaux :

- **Modélisation des relations économique** : Simplification et schématisation de l'interrelation complexe entre coût, valeur et profit.
- **Soutien à la décision** : Fournir des analyses quantitatives qui facilitent la prise de décision stratégique et opérationnelle (par exemple, politiques de prix, gestion des investissements, optimisation des processus de production).
- **Évaluation de la performance** : Mesurer les résultats selon trois critères fondamentaux :
  - ✓ **Économie** : Le coût lié aux ressources utilisées est minimisé.
  - ✓ **Efficacité** : Le rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies est maximisé.
  - ✓ **Efficacité** : Le degré auquel les objectifs sont atteints.
- **Création de valeur** : Intégrer des critères financiers (valeur pour les actionnaires), stratégiques (valeur pour les clients) et sociétaux (sociaux et environnementaux).

#### 3.2 Dimension managériale : Alignement stratégique et contrôle organisationnel

Le contrôle de gestion est plus qu'une surveillance financière ; il est essentiel dans la coordination et la responsabilité des participants organisationnels également :

- **Alignement stratégique** : Traduire les objectifs stratégiques en indicateurs de performance opérationnelle et gérer la concordance entre la large stratégie et les initiatives locales.
- **Autonomie et responsabilité** : Concevoir l'organisation en centres de responsabilité et fournir aux managers des outils de bureau habilitants (budgets, tableaux de bord) pour contrôler leur travail sans supervision.
- **Contrôle comportemental** : Établir des systèmes intégrés de suivi et d'évaluation pour promouvoir la cohésion organisationnelle et de bonnes relations entre les différentes unités.

- **Facilitation et instruction** : Conduire des réunions de révision des performances, analyser les informations sur la performance, et stimuler des dynamiques constructives.
- **Gestion des facteurs humains** : Reconnaître les aspects motivationnels et d'implication, ainsi que la gestion des compétences pour prévenir le sur-contrôle qui engendre résistance ou stress.<sup>14</sup>

## 4 Le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus structuré permettant aux entreprises de planifier, mesurer et ajuster leur performance. Il repose sur plusieurs étapes successives, dont les suivantes, suivant la logique du cycle **Plan-Do-Check-Act (PDCA)**, afin d'optimiser la prise de décision et l'utilisation des ressources.

### 4.1 Définition des objectifs et planification stratégique (Plan)

- **Fixation des objectifs** : L'entreprise identifie ses finalités à court, moyen et long terme, en intégrant les aspects financiers, opérationnels, sociaux et environnementaux.
- **Méthodologie SMART** : Chaque objectif doit être Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini.
- **Planification budgétaire** : Intègre les budgets d'exploitation, d'investissement et de trésorerie, tout en tenant compte des incertitudes de l'environnement (logique de planification anticipative).

### 4.2 Mise en œuvre opérationnelle (Do)

- **Déploiement des ressources** : Allocation des moyens humains, matériels et financiers conformément aux budgets.
- **Exécution des actions** : Mise en œuvre des plans d'actions en assurant la cohérence avec les objectifs définis.
- **Souplesse adaptative** : Capacité à ajuster les actions en fonction des imprévus de l'environnement interne et externe.

### 4.3 Suivi et analyse des réalisations (Check)

- **Collecte de données fiables** : À travers des systèmes ERP, des tableaux de bord, et des audits internes.
- **Suivi des performances** : Mesure régulière des écarts entre prévisions et réalisations via des indicateurs clés de performance (KPI).
- **Analyse des écarts** : Utilisation d'outils comme le benchmarking, le diagramme d'Ishikawa pour identifier les causes profondes (internes et externes).

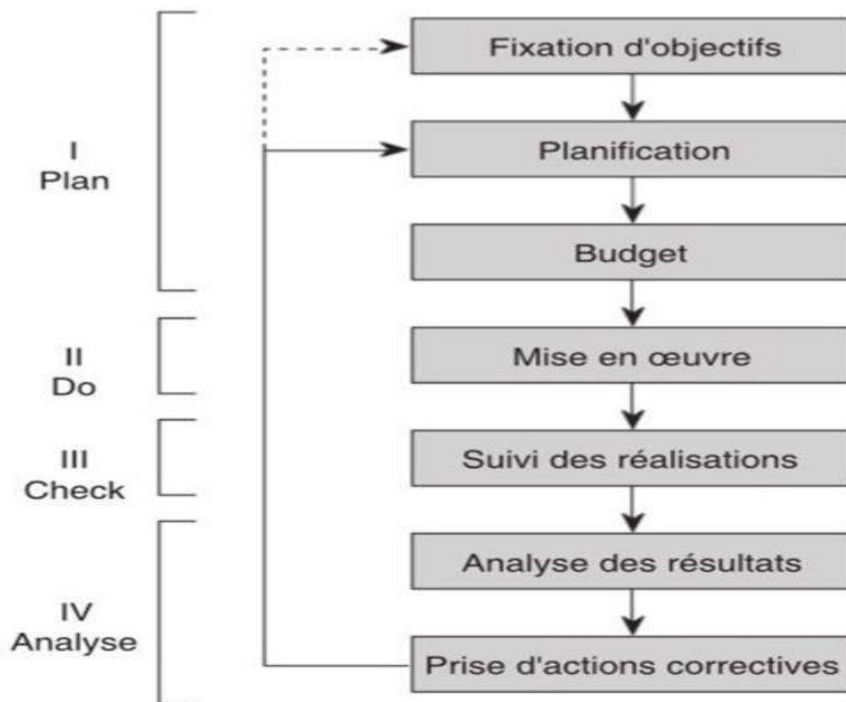
### 4.4 Actions correctives et apprentissage organisationnel (Act)

- **Diagnostic des écarts** : Clarification des origines et des impacts des écarts identifiés.
- **Mise en œuvre des corrections** : Ajustements stratégiques ou opérationnels, **Apprentissage continu** : Les leçons tirées sont réintégrées dans le cycle de planification suivant pour enrichir l'intelligence collective de l'organisation.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> - Naro Gérard et Augé Bernard, Contrôle de gestion, Collection: Mini Manuel,  ditions Dunod, Paris, 2011, p. 8-11

<sup>15</sup> - L ning Hélène et Malleret Véronique, Méric Jérôme, Contrôle de gestion. Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Collection Management Sup,  d. Dunod, Paris, 2013, p. 3

Figure 5. Le contrôle de gestion en quatre étapes



**Source** : Löning Hélène, Malleret Véronique, Méric Jérôme, Contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, collection Management Sup, éd. Dunod, Paris, 1<sup>re</sup> édition, p. 3.

## Section 2 : L'intégration du contrôle de gestion dans la structure organisationnel

### 1 Les rôles du contrôle de gestion

#### 1.1 L'entreprise et son système de gestion

L'entreprise est un système « ouvert » et finalisé, doté d'organes de commandes fixant les objectifs à atteindre. Pour fonctionner efficacement, elle doit disposer d'un système de gestion permettant de :

- Collecter et traiter les informations internes et externes.
- Prendre des décisions orientant le système physique.
- Réguler le système global.

Le contrôle de gestion repose sur deux éléments principaux :

- **La comptabilité de gestion** (calcul des coûts).
- **La gestion budgétaire** (allocation et gestion des ressources).

Ses principales fonctions sont :

- **Valorisation des stocks** : matières premières, approvisionnements, marchandises et produits finis.
- **Gestion et maîtrise des coûts** : calcul, suivi et réduction des coûts.
- **Amélioration de la prise de décision** : utilisation des techniques de simulation et de prévision.
- **Régulation** : fixation d'objectifs, autocontrôle et système d'alerte.
- Analyse des écarts et indicateurs d'alerte.

- **Mesure de la performance** : évaluation des agents, des fonctions et de l'entreprise.
- **Animation et motivation** :
  - ✓ Définition des centres de responsabilité (pouvoirs, moyens, objectifs).
  - ✓ Coordination des centres.
- **Construction de la performance future** :
  - ✓ Élaboration de stratégies.
  - ✓ Identification des facteurs clés de succès.
  - ✓ Suivi des actions.

Le contrôle de gestion regroupe ainsi l'ensemble des processus d'analyse et de contrôle, apportant aux décideurs les informations nécessaires.

## 1.2 Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise

Le contrôle de gestion intervient à la conception de la stratégie et l'évaluation des actions passées et des résultats.

Ses rôles dans l'entreprise comprennent :

- Suivi de l'activité.
- Calcul des données mensuelles.
- Comparaison avec les prévisions et Analyse des écarts.
- Participation à l'évaluation des responsables des centres de responsabilité.

La responsabilité des centres de gestion est souvent évaluée en fonction du respect des objectifs budgétaires. Toutefois, les missions des contrôleurs de gestion varient selon leur position dans l'organigramme.<sup>16</sup>

## 2 Le positionnement du contrôle de gestion<sup>17</sup>

### 2.1 Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise

Le contrôleur de gestion doit faire le lien entre deux niveaux hiérarchiques, un manager et son directeur direct, et s'intégrer dans une politique de contrôle globale portée par sa fonction au niveau de l'entreprise. Il est tiraillé entre un rattachement dit hiérarchique (vis-à-vis des managers) et un rattachement fonctionnel (vis-à-vis de sa famille métier).

Traditionnellement, deux options sont possibles:

- ✓ Rattachement hiérarchique à l'opérationnel et fonctionnel à la direction centrale
- ✓ Rattachement hiérarchique à la direction centrale et fonctionnel à l'opérationnel

**1<sup>er</sup> option** : Le contrôleur de gestion dépend hiérarchiquement du directeur de l'entité opérationnelle et fonctionnellement de la Direction centrale du contrôle de gestion.

- **Aspects positifs**:

- assurer plus aisément la pertinence du pilotage local grâce à une bonne connaissance des activités des unités, liée à la proximité.
- une intégration directe des besoins des managers locaux.

- **limite** :

- Risque que les intérêts des managers locaux priment sur l'intérêt général de l'entreprise (par exemple lors de la négociation des objectifs et des ressources) .
- Possibilité de dissimulation de certains risques par le contrôleur subordonné au manager local.

---

<sup>16</sup>-Khaldi Mohamed-Ali, Le contrôle de gestion DCG11, Collection: Le DCG en fiches et en schémas, édition Ellipses, Paris, 2021, p. 10

<sup>17</sup>-Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, Contrôle de gestion, Collection Comptabilité, édition Dunod, Paris, 2020, p. 17-19

En complément des analyses sur le positionnement du contrôle de gestion, la Figure 6 illustre une organisation où le contrôleur est rattaché hiérarchiquement au manager opérationnel tout en dépendant fonctionnellement du siège. Ce modèle cherche à équilibrer proximité opérationnelle et cohérence centrale, bien qu'il expose à certains risques de conflits d'intérêts.

**Figure 6.** Rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion au manager opérationnel



**Source :** Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, Contrôle de gestion, collection Comptabilité, éd. Dunod, Paris, 2020, p. 18.

**2<sup>ème</sup> option :** Le contrôleur de gestion établit une relation fonctionnelle avec le directeur de l'entité opérationnelle et dépend hiérarchiquement de la direction centrale du contrôle de gestion, son métier.

- **Aspects positifs :**
  - Assure un alignement plus cohérent avec les objectifs généraux de l'entreprise et les objectifs locaux.
  - Renforce le contrôle central et l'application des stratégies globales.
- **Inconvénients :**
  - un risque important de déconnexion du contrôleur de gestion des réalités du terrain.
  - Le contrôleur peut être considéré par les managers de l'unité opérationnelle comme l'« envoyé du siège ».
  - Il peut être perçu comme un espion chargé de faire part à la hiérarchie des défaillances opérationnelles dans la mise en œuvre stratégique.

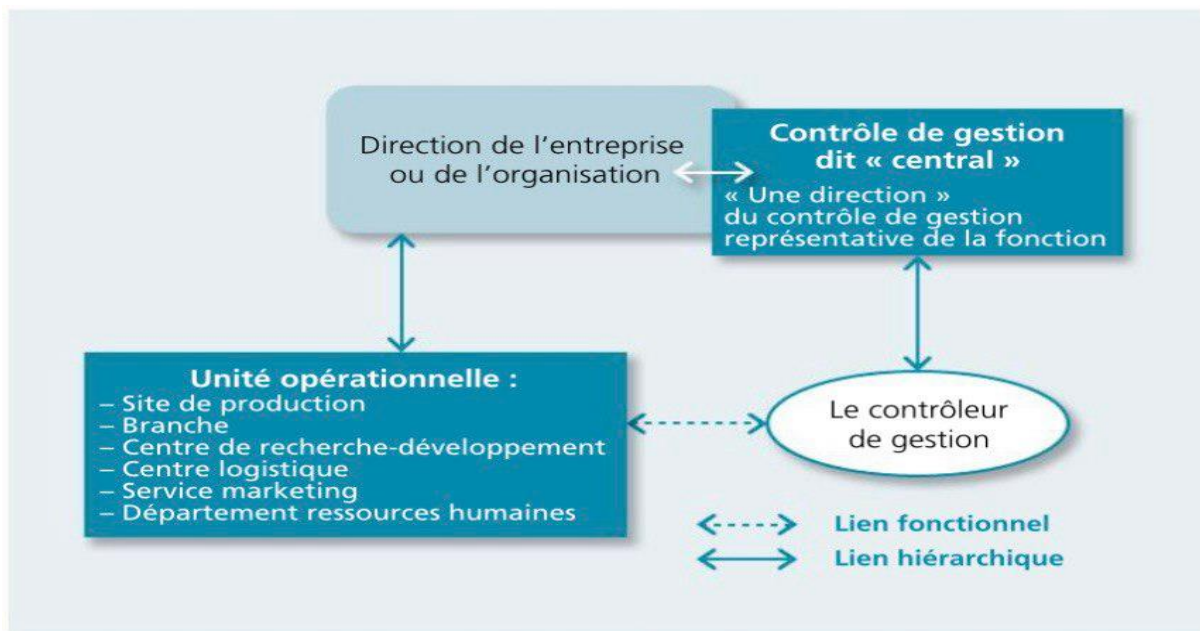
Dans ce cadre, le contrôleur de gestion doit bien dissocier :

- le contrôle du « manager en tant qu'individu ».
- le contrôle de l'« activité de l'entité » dans un processus stratégique général.
- Il doit également expliquer clairement sa mission.

Ainsi, après avoir présenté l'option de rattachement hiérarchique direct au manager opérationnel (Figure 6), la Figure 7 expose une seconde configuration, où le contrôleur de gestion relève hiérarchiquement de la direction centrale du contrôle de gestion tout en

maintenant un lien fonctionnel avec l'entité opérationnelle. Cette approche vise à renforcer l'indépendance du contrôle et à garantir une meilleure cohérence avec les orientations stratégiques globales, réduisant ainsi les risques de capture locale mis en évidence dans la première option.

**Figure 7.** Rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion à la direction du contrôle de gestion



**Source :** Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, Contrôle de gestion, collection Comptabilité, éd. Dunod, Paris, 2020, p. 18.

## 3 Les modes de contrôle de gestion<sup>18</sup>

### 3.1 Le contrôle par les règlements et procédures

C'est un mode de contrôle qui repose sur l'établissement de règles et de procédures détaillées visant à orienter les actions des individus au sein de l'organisation. Ce mode de contrôle s'appuie sur les principes du management scientifique de Frederick Taylor et les idées d'Henri Fayol. Il a été appliqué de manière évidente dans les grandes usines comme celles de Ford ainsi que dans les bureaucraties wébériennes [1]<sup>19</sup>.

Ce type de contrôle se distingue par sa capacité à organiser le travail et à réguler les processus, mais il souffre de plusieurs limites, notamment sa rigidité et son manque de flexibilité, ce qui le rend inefficace face aux situations imprévues. De plus, il est considéré comme excessivement mécaniste, ce qui peut conduire à négliger le facteur humain et à réduire l'innovation.

Malgré ces critiques, ce mode de contrôle reste encore utilisé aujourd'hui. Il a évolué pour prendre des formes plus modernes, comme les normes de qualité, notamment les

<sup>18</sup> - Löning Hélène, Malleret Véronique, Méric Jérôme, op.cit., p. 9-11

<sup>19</sup> [1]. F. Taylor (OST) : division du travail, spécialisation, standardisation et contrôle des performances pour maximiser la productivité.

H. Fayol : 14 principes d'administration dont division du travail, autorité, hiérarchie, unité de commandement et de direction, subordination de l'intérêt individuel, centralisation, discipline, ordre, équité.

M. Weber : modèle bureaucratique fondé sur règles écrites, hiérarchie formelle, procédures standardisées, séparation fonctions politiques et administratives.

systèmes de gestion de la qualité ISO [2]<sup>20</sup> et les procédures standardisées dans les entreprises, permettant ainsi une application plus adaptée aux environnements contemporains.

## 3.2 Le contrôle par les facteurs de satisfaction

Il repose sur l'idée que de bonnes conditions de travail, notamment matérielles et financières, favorisent la motivation et l'engagement des individus. Cette approche trouve son origine dans l'École des relations humaines, notamment à travers les expériences Hawthorne menées par Elton Mayo dans les années 1930. Cependant, aucune étude empirique rigoureuse n'a permis de démontrer de manière concluante que l'amélioration des conditions de travail entraîne directement une hausse durable de la performance. Il apparaît que ces facteurs constituent une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer l'alignement des objectifs individuels et organisationnels. En effet, si un manque de conditions minimales a un impact clairement négatif, leur amélioration au-delà d'un certain seuil ne garantit pas systématiquement une incitation positive. Cette approche demeure ainsi essentiellement théorique et n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique probante.

## 3.3 Le contrôle de gestion par les résultats

Il est apparu dans les années 1950-1960 et repose sur la délégation des décisions, l'attribution de ressources, ainsi que la fixation d'objectifs mesurables à travers un contrat de performance. Il s'est largement répandu dans les entreprises suffisamment grandes pour le justifier. Toutefois, il a été critiqué dès les années 1980 pour plusieurs raisons. Premièrement, il repose sur des indicateurs financiers uniques, négligeant d'autres dimensions essentielles comme la culture d'entreprise. Deuxièmement, son approche a posteriori est inefficace dans des environnements nécessitant une exécution sans erreur dès la première tentative, comme les services et les industries en flux tendu. Enfin, il favorise une vision à court terme, où les responsables, sous pression pour obtenir des résultats immédiats, peuvent négliger les investissements, la qualité et la durabilité de l'entreprise.

## 3.4 Le contrôle par l'adhésion à des valeurs communes

Il est un mode de contrôle anticipateur, qui repose sur le recrutement et la formation des individus pour qu'ils adoptent les comportements et décisions attendus par l'organisation. Ce modèle, ancien dans la pratique, est largement utilisé dans les organisations religieuses et administrations coloniales, mais il n'a été théorisé en management qu'à partir des années 1980. Cependant, il présente plusieurs limites. D'abord, la culture d'entreprise est difficilement malléable, ce qui rend les tentatives de transformation souvent inefficaces. Ensuite, ce mode de contrôle peut être perçu comme manipulateur, influençant fortement le comportement des individus. Enfin, il peut entraîner un conformisme excessif, limitant la créativité et l'innovation.

## 4 Les missions de contrôleur de gestion<sup>21</sup>

Le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel dans la performance et la stratégie de l'entreprise. Dans un contexte où les dirigeants doivent optimiser la gestion de leur organisation, « ils ont besoin de personnes qualifiées, d'experts pour les aider à modéliser le fonctionnement de leur organisation, à identifier les facteurs de succès ou de risques à maîtriser, et à faire vivre les systèmes d'information nécessaires pour une bonne gestion ».

Ces experts, appelés contrôleurs de gestion, assurent trois grands types de missions : le pilotage, l'expertise et l'opérationnel. Ces missions complémentaires font du contrôleur de

<sup>20</sup> [2] Les normes ISO, notamment ISO 9001, définissent les exigences d'un système de management de la qualité visant la satisfaction client, l'amélioration continue, et la maîtrise des risques organisationnels.

<sup>21</sup> - Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, op.cit., p. 13-15



gestion un acteur clé dans l'optimisation des ressources et l'amélioration de la prise de décision.

## 4.1 Une mission de pilotage

Ils s'assurent que les résultats sont en phase avec les objectifs stratégiques. Ils garantissent également que les cycles de gestion prévisionnelle et de suivi des résultats à long, moyen et court termes sont eux aussi cohérents. Enfin, ils doivent, selon les termes de Lorino (2003), « organiser la réactivité », c'est-à-dire déclencher, auprès des managers et des décideurs, en fonction des incohérences précédemment repérées, la mise en œuvre d'actions correctives pour s'aligner à nouveau avec les objectifs ou pour réduire des risques nouvellement détectés.

## 4.2 Une mission d'expertise

Les contrôleurs de gestion doivent développer leur connaissance du modèle économique et financier de l'entreprise. Leur expertise porte également sur la maîtrise des outils du contrôle : connaissance des applications de gestion, maîtrise d'ouvrage dans le développement ou la conception des systèmes de gestion, savoir-faire relatif à l'utilisation de ces outils. Enfin, elle s'exprime à travers leurs qualités de pédagogue et d'animateur des processus de contrôle. D'une part les contrôleurs de gestion ont pour mission la formation des responsables aux systèmes et processus de contrôle employés, et d'autre part ils sont responsables de la communication de leurs analyses ou diagnostics auprès des managers concernés et de l'animation des processus de décision/action qui en découlent.

## 4.3 Une mission opérationnelle de production et d'organisation matérielle de la communication et de l'animation

Cette mission prend parfois le pas sur les deux précédentes. Il est important de relever que le contrôleur de gestion est une personne soumise à des impératifs stricts de production de documents (plans, prévisions, suivi des résultats). La tension est un élément clé du métier. Il s'agit de respecter les délais, fournir une information fiable et pertinente (donc adaptée aux évolutions stratégiques) avec une fréquence imposée par les cycles de gestion (suivi mensuel des résultats, établissement des tableaux de bord souvent mensuellement également, processus annuel de budgétisation, d'élaboration des plans stratégiques). Le contrôle de gestion supporte donc des pointes d'activité et assure des tâches difficilement compressibles. La tension majeure du métier est liée au fait qu'il est au cœur des échanges d'information entre toutes les fonctions de l'entreprise.

## 4.4 Les 9 tâches du contrôleur de gestion

Selon les travaux de l'Observatoire international du contrôle de gestion, un contrôleur de gestion assure neuf tâches principales auxquelles il accorde plus ou moins de temps :

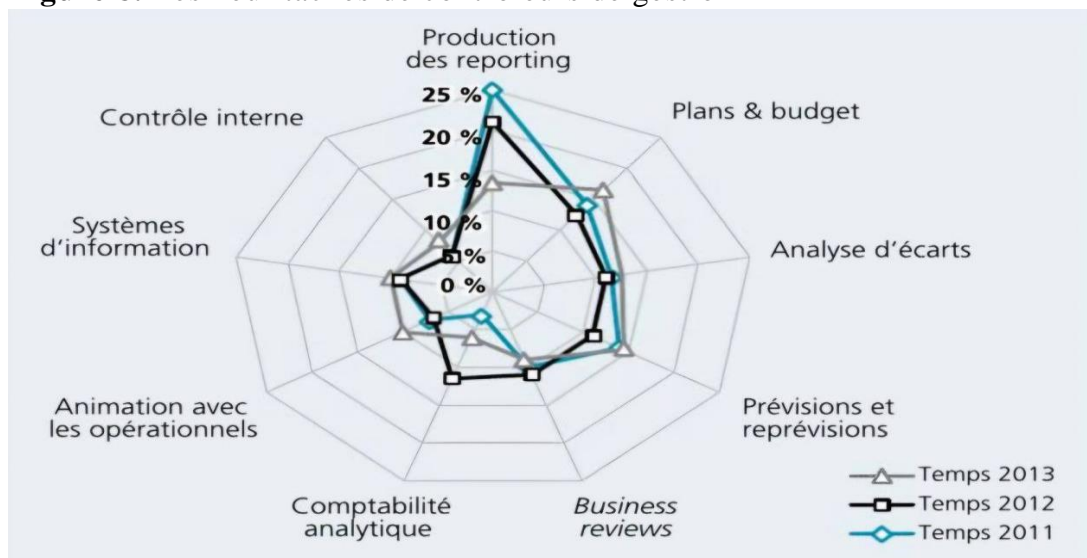
- produire le reporting et les tableaux de bord.
- établir les plans et les budgets.
- analyser les écarts.
- établir les prévisions et reprévisions.
- assurer les business reviews.
- établir et analyser les coûts de revient.
- développer les systèmes d'information.
- assurer des missions de contrôle interne (audit des risques).
- animer les processus de pilotage et de contrôle interne avec les opérationnels.

La production des reporting et tableaux de bord demeure une activité consommatrice de temps, mais elle semble aujourd'hui céder le pas aux activités de planification et d'animation auprès des opérationnels.



Ces différentes missions sont résumées et illustrées dans la figure 08 ci-dessous, qui présente visuellement la répartition du temps consacré par les contrôleurs de gestion aux neuf tâches identifiées par l'Observatoire international du contrôle de gestion.

**Figure 8.** Les neuf tâches de contrôleurs de gestion



**Source :** Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherine, Contrôle de gestion, collection Comptabilité, éd. Dunod, Paris, 2020, p. 19.

## Section 03 : Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion vise la déclinaison des choix stratégiques établis en plans tangibles à court et très court terme. De cette façon, la planification stratégique se décline en plans opérationnels, suivis par la mise en place d'une gestion budgétaire. Il est essentiel d'analyser la planification et la gestion budgétaire, deux outils fondamentaux du contrôle de gestion. Leur interaction permet non seulement d'optimiser la performance des organisations, mais aussi d'assurer une meilleure allocation des ressources et une gestion efficace des risques.

### 1 La planification d'entreprise

#### 1.1 Définition

La planification d'entreprise est considérée comme un réseau de prévisions de l'activité de l'entreprise allant du long terme au court terme.

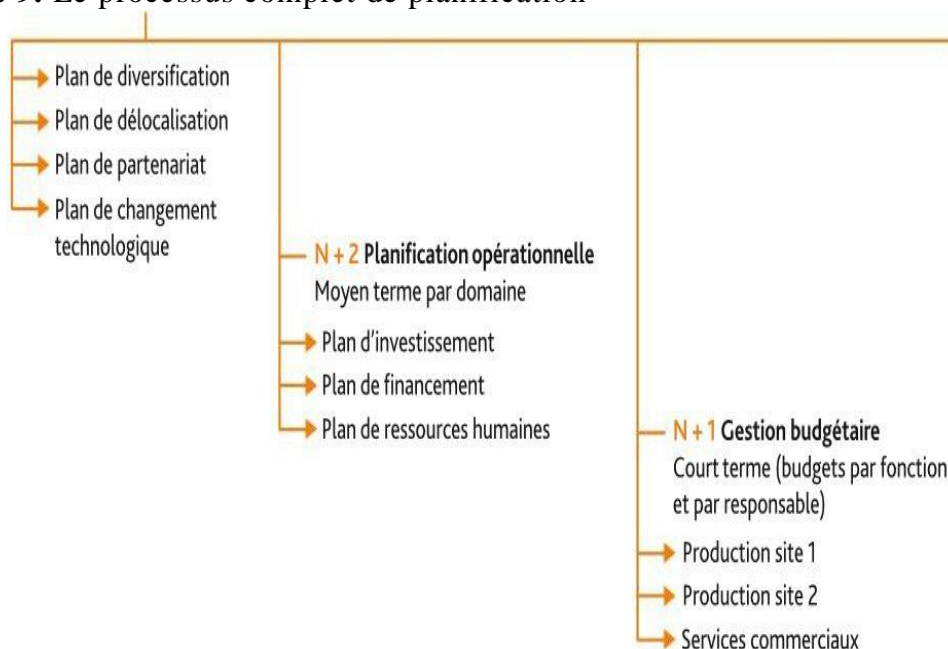
Dans une entreprise, la planification peut être considérée comme un système de données sur son futur, tel qu'il est souhaité par la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint.

#### 1.2 Les niveaux

Dans un processus complet de planification, on dénombre trois niveaux :

- **Le plan stratégique**
- **Le plan opérationnel**
- **un ensemble de budgets qui constitue le cœur de la gestion budgétaire.**

**Figure 9.** Le processus complet de planification



**Source :** Duparc Romaric, Sépari Sabine, DCG 11 - Contrôle de gestion, 2<sup>e</sup> édition, éd. Dunod, 2024, p. 250.

## 1.2.1 Le plan stratégique

Tel que le définit H. Bouquin (2008)<sup>22</sup>, le plan stratégique résulte « de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, en termes de savoir-faire, de ressources humaines et financières ». L'auteur définit alors les éléments sur lequel repose un plan stratégique formellement correct :

- L'examen des scénarios possibles d'évolution et de leur degré de vraisemblance,
- La sélection des actions après identification de leurs coûts et de leurs résultats espérés (parts de marché, profits, évolution de l'organisation interne de l'entreprise...).
- Le repérage des phases de leur déroulement et des hypothèses cruciales pour le bien fondé du choix retenu.
- Si possible, l'étude préalable des stratégies de rechange en cas de non-vérification de ces hypothèses. Une des missions du contrôle stratégique sera d'alerter les dirigeants en temps voulu pour que la stratégie de rechange soit déclenchée.

## 1.2.2 Le plan opérationnel

### ➤ Définition

**Selon Duparc et Sépari (2024, p. 251)** Le plan opérationnel représente, sur un horizon de deux à trois ans, les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation est élaborée en accord avec les centres de responsabilités ou à leur initiative. Il s'articule autour :

- D'une planification des actions
- D'une définition des responsabilités
- D'une allocation de moyens financiers, humains et/ou techniques.

Le plan opérationnel conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement, c'est pourquoi il se subdivise parfois en plans partiels.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> - Bouquin, Henri, Le contrôle de gestion, 10<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 20.

<sup>23</sup> - Duparc Romaric, Sépari Sabine, DCG 11 - Contrôle de gestion, Éditions Dunod, 2024, p. 250-254.

**Figure 10.** Découpage du le plan opérationnel en plans partiels



**Source :** Duparc Romaric, Sépari Sabine, DCG 11 - Contrôle de gestion, 2<sup>e</sup> édition, éd. Dunod, 2024, p. 251.

### 1.2.3 La gestion budgétaire

#### 1.2.3.1 Les principes de la gestion budgétaire

##### A. Les finalités des budgets

Le budget est un outil de contrôle prévisionnel servant à planifier et maîtriser la gestion des organisations à court terme grâce à des prévisions financières chiffrées. Dans son sens moderne, il représente l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction.

Il sert de référence pour le pilotage de l'entreprise en identifiant les responsabilités, les objectifs et les moyens nécessaires à leur réalisation. De plus, il facilite la coordination des actions des managers et incite à l'atteinte des résultats en évaluant la performance des responsables.

La gestion budgétaire est un mode de gestion et de pilotage consistant à traduire en programmes d'action à court terme les choix stratégiques de l'entreprise, à confronter régulièrement les réalisations à ces prévisions et à en déduire, par la mise en évidence d'écarts significatifs, des actions correctives susceptibles de réussir les plans d'action.

La gestion budgétaire se matérialise par l'établissement d'un bilan prévisionnel et d'un compte de résultat prévisionnel de l'entreprise.

##### B. La procédure budgétaire

Selon **Ragainne et Tahar (2019, p. 50)** La procédure budgétaire associe la Direction générale à tous les centres de responsabilité. La procédure budgétaire consiste à faire en sorte que chaque responsable de centre en charge des moyens, sur une période déterminée, s'engage sur des objectifs à atteindre, que ce soit en termes de résultat, de volume de production, de niveau de service...

La procédure budgétaire se déroule en plusieurs étapes:

- Définition des orientations et objectifs de l'entreprise.
- Elaboration des projets de budgets.
- Consolidation et analyse des budgets.
- Négociation budgétaire.
- Finalisation et communication des budgets.<sup>24</sup>

##### ❖ Les outils de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire se décompose en deux types d'outils. La budgétisation permet d'établir les prévisions des flux financiers de l'entreprise (production, vente, investissement, trésorerie...). La phase de contrôle budgétaire vérifie ensuite les performances par comparaison des résultats obtenus aux prévisions (analyse des écarts).

##### A. La budgétisation

<sup>24</sup>- Ragainne Aurélien et Tahar Caroline, op.cit., p. 50

## ➤ Définition :

C'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents) ; elle consiste à élaborer un ensemble de prévisions portant sur un domaine délimité. Par principe, la budgétisation reprend l'ensemble des éléments du cycle d'exploitation (ventes et achats, stocks, dettes et créances, trésorerie).

Ce processus repose principalement sur deux budgets déterminants :

- **Le budget des ventes**, qui est souvent le point de départ car il dépend des contraintes du marché (demande des clients, concurrence).
- **Le budget de production**, qui est ajusté en fonction des objectifs de ventes.

Ces éléments sont ensuite intégrés dans un budget général, offrant une vision globale de l'entreprise et permettant d'aboutir au calcul du résultat final prévisionnel.

## ➤ L'Articulation des Budgets

La budgétisation s'organise selon différentes fonctions, incluant :

- Le budget des ventes et des frais commerciaux
- Le budget de production
- Le budget des achats et des approvisionnements
- Le budget de trésorerie
- Le budget d'investissement

Ces budgets aboutissent à deux documents clés : le bilan prévisionnel et le compte de résultat prévisionnel.

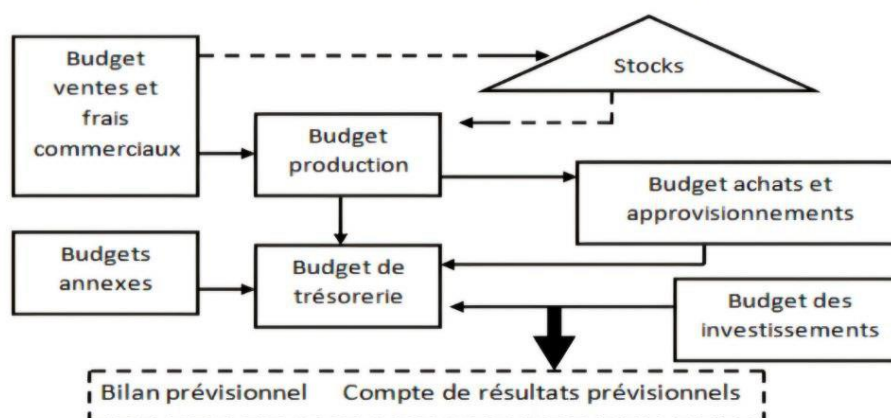
## ➤ Les Principes de Structuration des Budgets

Selon Ragainne et Tahar (2019, p. 52) il n'existe pas de structure unique applicable à toutes les entreprises, certaines règles permettent une meilleure organisation :

- **Les centres de coûts** prévoient leurs charges classées par nature, facilitant ainsi la comparaison entre prévisions et réalisations.
- **Les centres de chiffre d'affaires** anticipent les volumes de ventes, les prix unitaires et les frais commerciaux.
- **Les centres de profit** doivent prévoir à la fois leurs charges de fonctionnement et leurs recettes.
- **Les centres d'investissement** intègrent les prévisions de profits ainsi que les investissements à long terme.

La budgétisation repose donc sur la collecte des données prévisionnelles, qu'elles soient en quantités ou en valeurs monétaires, afin d'optimiser la gestion et le pilotage financier de l'entreprise.<sup>25</sup>

**Figure 11.** Articulation des différents budgets



<sup>25</sup>- Ragainne Aurélien et Tahar Caroline, op.cit., p. 52

**Source :** Ragainé Aurélien, Tahar Caroline, Les Zoom's – Le contrôle de gestion, édition Gualino, 1<sup>re</sup> édition, France, 2019, p. 53.

## B. Le contrôle budgétaire

### ➤ Définition

Selon Duparc et Sépari (2024, p. 250-254) Le contrôle budgétaire peut se définir comme la confrontation périodique des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique.
  - Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cessions entre les centres.
  - Transformer les prévisions chiffrées en normes de fonctionnement souhaité et veiller à ce que les résultats réels s'en rapprochent autant que possible.
  - Déterminer le degré d'autonomie des centres tout en garantissant le respect des orientations stratégiques de l'entreprise.
  - Mettre en place des indicateurs de performance clairs et acceptés par les responsables.
- Dans ce cadre, le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des chiffres réels.

Il s'appuie sur un compte de résultat, qui met en évidence la performance effective de l'entreprise. L'évaluation des écarts entre prévisions et réalisations commence par la comparaison des résultats globaux, puis remonte progressivement aux différents éléments des budgets, tels que les prix et les volumes, afin d'identifier les causes des écarts et d'y remédier efficacement.

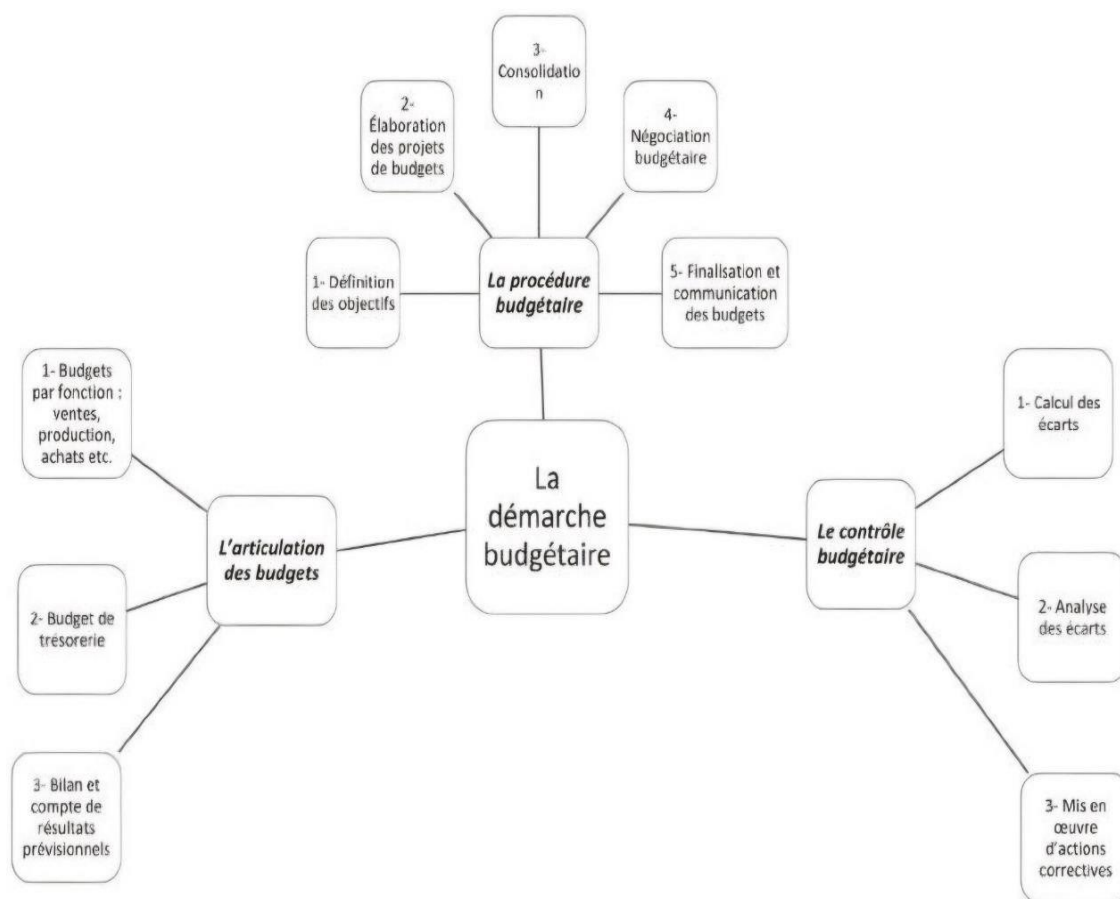
Ainsi, lorsqu'il est bien structuré, le contrôle budgétaire devient un outil essentiel de gestion et de communication, permettant d'améliorer la prise de décision et la coordination entre les différents niveaux de l'organisation.<sup>26</sup>

Le processus budgétaire est présenté de manière synthétique dans la figure ci-après (figure n°12), permettant d'en visualiser les principales étapes :

---

<sup>26</sup>- Duparc Romaric et Sépari Sabine, op.cit., p. 250-254.

Figure 12. Le processus budgétaire



**Source :** Ragaigne Aurélien, Tahar Caroline, Les Zoom's – Le contrôle de gestion, édition Gualino, 1<sup>re</sup> édition, France, 2019, p. 56.

## 2 La comptabilité analytique

### 2.1 Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été attribuées à la comptabilité analytique parmi ces définitions, on citera celles-ci :

- **Selon Dubrulle L. et Jourdain D. (2007, p. 11)**

« La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs ».<sup>27</sup>

- **Selon Béatrice G. et Francis G. (2002, p. 15)**

L'a aussi définissent de la manière suivante : « La comptabilité de gestion est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion. Elle doit fournir tous les éléments de nature à éclairer et à orienter les prises de décision destinées à améliorer la performance de l'entreprise. La comptabilité de gestion constitue une partie du système d'information de gestion de l'entreprise ».<sup>28</sup>

<sup>27</sup> - Dubrulle Laurent & Jourdain Didier, Comptabilité analytique de gestion, Édition Dunod, Paris, 2007, p. 11.

<sup>28</sup> - Grandguillot Béatrice et Grandguillot Francis, Comptabilité analytique : Méthodes classiques et modernes de l'analyse des coûts - Les zoom's, 5e éd., Paris : Gualino éditeur, 2002, p. 15

## 2.2 Objectif de la comptabilité analytique<sup>29</sup>

Le Plan Comptable Général de 1982 [3]<sup>30</sup> définit la comptabilité analytique comme un mode de traitement des données ayant pour objectif de :

- Rendre compte des coûts des diverses activités et fonctions de l'entreprise.
- Fournir la base pour apprécier certains éléments du bilan.
- Contrôler les résultats en faisant les coûts des produits (biens et services) et en les comparant aux prix de vente.
- Prévoir les charges et les produits à venir, en particulier par le biais de budgets et de coûts préétablis.
- Vérifier l'accomplissement de ces prévisions et analyser les écarts pour mieux maîtriser les coûts et les budgets.
- Aussi de manière plus large, apporté des informations précieuses pour éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise.

La comptabilité analytique ne se réduit pas à un simple suivi des coûts, mais qu'elle constitue aussi un outil d'anticipation et d'aide à la décision pour améliorer la gestion de l'entreprise.

## 3 La comptabilité financière

### 3.1 Définition

Selon Degos J.-Guy (2010, p. 5) «La comptabilité financière est un système d'information qui fournit des données sur les activités financières des entreprises, à plusieurs types d'utilisateurs qui ont besoin de ces informations pour prendre leurs décisions. Les informations financières sont codées, enregistrées au jour le jour dans des livres et des états spécifiques partir de la multitude des documents qui constituent des pièces comptables, c'est-à-dire en fait des preuves comptables.»<sup>31</sup>

La comptabilité financière est par définition un type de comptabilité qui permet de répertorier toutes les ressources et tous les produits issus des transactions commerciales, sur une période donnée. C'est ce qu'on appelle l'exercice comptable. Ces données sont synthétisées dans différents documents comptables.

Durant tout l'exercice comptable, le journal comptable et le grand livre comptable sont complétés, puis à la clôture de l'exercice sont établis :

- le bilan comptable.
- le compte de résultat.
- l'état de trésorerie.
- les annexes comptables.

NB : la comptabilité financière est également appelée comptabilité générale.<sup>32</sup>

### 3.2 La Comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

<sup>29</sup> - Plan Comptable Général, Arrêté du 29 novembre 1982 portant approbation du Plan Comptable Général, Journal Officiel de la République Française, 1982

<sup>30</sup> - Le Plan Comptable Général (PCG) de 1982 constitue un cadre réglementaire essentiel de la comptabilité française. Il établit les principes comptables de base, codifie les comptes utilisés par les entreprises, organise la présentation des états financiers (bilan, compte de résultat, annexes) et garantit l'harmonisation des pratiques comptables afin de faciliter l'analyse et la comparabilité des informations financières.

<sup>31</sup> - Degos Jean-Guy, Introduction à la comptabilité financière, Éd. e-thèque, Paris, 2010, p. 5

<sup>32</sup> - Legalstart.fr, Fiches pratiques relations employeur-salariés : absentéisme, consulté le 15 avril 2025, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/rerelations-employeur-salaries-absenteisme/>

La comptabilité financière et la comptabilité de gestion diffèrent par leur finalité, leurs destinataires et leurs méthodes. Afin de mieux illustrer ces distinctions, le tableau ci-dessous propose une comparaison synthétique entre les deux approches.

**Tableau 1.** Comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

Critère de comparaison	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Orientation	orientée vers l'extérieur,	orientée vers l'intérieur,
Nature de l'information	publique, accessible selon des normes	confidentielle, produite de manière volontaire
Degré de normalisation	Fortement encadrée par des référentiels comptables (PCG, IFRS, etc.).	Peu normalisée, elle s'adapte aux besoins spécifiques de l'entreprise.
Temporalité	Rétrospective :	Rétrospective et prospective
Objectif principal	Satisfaire des obligations légales et réglementaires.	Contribuer à l'optimisation de la performance et à la recherche d'un avantage concurrentiel.
Mode d'analyse des charges	Analyse des charges par nature (achats, frais de personnel, etc.).	Analyse des charges par destination (produits, clients, marchés, etc.).
Lien avec la valorisation des stocks	La valorisation des stocks influence directement le résultat comptable selon des règles strictes.	Sert de pont entre les deux systèmes, avec un impact stratégique sur le résultat et la prise de décision.

**Source :** Inspiré de Jean-Guy Degos, Introduction à la comptabilité financière, Éd. e-thèque, Paris, 2010, p. 43.

## 4 Le tableau de bord

### 4.1 Définition

- **Tel que le définit Gervais M. (2005, p. 635) :** «le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités». <sup>33</sup>
- **Pour Alazard C. et Sabine S. (2010, p. 552):** « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. ». <sup>34</sup>

### 4.2 Objectifs de tableau de bord

<sup>33</sup> - Gervais Marcel, Contrôle de gestion, 8<sup>e</sup> édition, Éditions Economica, Paris, 2005, p. 635.

<sup>34</sup> - Alazard Claude & Sépari Sabine, DCG 11 – Contrôle de gestion, manuel et applications, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p. 552.



Selon Naro G. et Augé B. (2011, p. 198), Les objectifs des tableaux de bord peuvent être résumés ainsi :

- ❖ **Système de coordination** : Ils permettent aux acteurs de différents niveaux hiérarchiques ou fonctions de l'entreprise d'échanger des informations et d'interagir.
- ❖ **Contrôle des actions** : Ils servent à vérifier que tout s'est déroulé conformément aux standards, prévisions ou objectifs.
- ❖ **Reporting des performances** : Ils permettent de rendre compte des résultats des différents centres de responsabilité.
- ❖ **Aide à la décision** : Grâce à l'analyse des indicateurs, ils alertent sur les dysfonctionnements, permettent d'évaluer les risques et de mesurer les effets des décisions prises.
- ❖ **Instrument de communication** : Ils aident le contrôleur de gestion à attirer l'attention des responsables sur les points clés de la gestion.
- ❖ **Présentation synthétique des informations** : Ils se composent d'un ensemble restreint d'indicateurs permettant une vision claire et rapide de la gestion d'une unité.
- ❖ **Réactivité et adaptation** : La fréquence d'édition doit être ajustée aux capacités de réponse de l'utilisateur afin de lui permettre d'agir en temps voulu.
- ❖ **Appropriation par les utilisateurs** : Construits sur-mesure avec les utilisateurs, ils doivent être conçus pour être réellement adoptés et utilisés.
- ❖ **Alignement avec la structure de l'entreprise** : Leur structuration doit correspondre aux responsabilités de chaque niveau hiérarchique.
- ❖ **Contrôlabilité** : Ils doivent contenir uniquement des informations sur lesquelles l'utilisateur a un réel pouvoir d'action.<sup>35</sup>

## 4.3 Principes de conception de TB

Sépari S. et Duparc R. (2010) énoncent trois principes de conception de tableau de bord:

- La cohérence avec l'organigramme
- Une vision globale mais synthétique
- La rapidité de production.<sup>36</sup>

## 4.4 Types de tableaux de bord

L'attribution d'un tableau de bord de gestion dépend du profil et des attentes de son utilisateur. Ainsi, on peut distinguer :

### 4.4.1 Le tableau de bord opérationnel: destiné aux managers intermédiaires

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler suffisamment tôt les éventuelles dérives et de prendre les décisions ad hoc afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité. Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités.

<sup>35</sup>- Naro Gérard & Augé Bernard, op. cit., p. 198.

<sup>36</sup>- Alazard Claude & Sépari Sabine, op. cit., p. 552.

## 4.4.2 Le tableau de bord stratégique : destiné aux dirigeants

Le tableau de bord stratégique est un outil essentiel permettant aux entreprises d'aligner leurs actions avec leurs objectifs à long terme. Il est supposé apporter aux organes de direction les informations nécessaires au diagnostic global de l'organisation et à la prise de décision stratégique. Il intègre des critères internes (performance économique, fonctionnement) et externes (positionnement sur le marché, concurrence) pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées.

Pour piloter la performance, deux approches majeures sont possibles :

### 4.4.2.1 Le Balanced Scorecard (BSC)

Conçu par Kaplan et Norton dans les années 1990, le BSC est un outil de mise en œuvre stratégique et de pilotage global de la performance. Il se caractérise par :

- ✓ La création de valeur financière.
- ✓ La diffusion de la stratégie à tous les niveaux.
- ✓ L'alignement des objectifs et actions.

Il repose sur quatre axes :

- ✓ Financier : rentabilité et performance économique.
- ✓ Clients : satisfaction et fidélité.
- ✓ Processus internes : qualité, efficacité et coûts.
- ✓ Apprentissage organisationnel : capital humain, systèmes d'information et innovation.

### 4.4.2.2 Le Navigateur de Skandia

Créé par Leif Edvinsson en 1999, c'est un tableau de bord du capital intellectuel axé sur les actifs immatériels. Il intègre :

- ✓ **Le capital humain** : compétences, attitude, agilité.
- ✓ **Le capital structurel** : relations, organisation, innovation.

Il se structure autour de :

- ✓ **Finance** : valeur issue du capital immatériel.
- ✓ **Clients** : fidélité et satisfaction.
- ✓ **Processus** : qualité, productivité, flexibilité.
- ✓ **Innovation et développement** : formation et nouveaux produits.

Ces modèles ont une logique différente, mais offrent des interprétations complémentaires du TBS. De plus, ces approches peuvent se chevaucher parce que leur choix dépend des spécificités de l'entreprise.

## 4.4.3 Le tableau de bord fonctionnel

Il est appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise.

Le tableau de bord d'une direction fonctionnelle comprendra des indicateurs propres à la spécialité de la direction et des indicateurs propres au fonctionnement de la direction.

Pour le réaliser le contrôleur de gestion sera en relation avec les directions suivantes de l'entreprise :

- **Directions techniques** : suivi de l'avancement des projets.
- **Direction des ressources humaines** : gestion des effectifs, des carrières et de la formation.
- **Direction financière** : suivi du budget de fonctionnement et des investissements.

- **Direction des systèmes informatiques** : gestion du parc informatique.
- **Direction des moyens généraux** : gestion des bureaux et des surfaces.

#### 4.4.4 Le tableau de bord projet

C'est un outil de suivi et de pilotage des projets, axé sur quatre paramètres clés : technique, qualité, coûts et délais .Il inclut aussi des informations sur le client, les finances, l'organisation et les spécificités du projet. Le tableau de bord de type « Task Force » sera réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet », mais pour contrôler et piloter une activité précise, un produit ou un événement.

Ces tableaux permettent une gestion efficace en fournissant des indicateurs stratégiques et opérationnels essentiels à la réussite du projet.<sup>37</sup>

#### 4.5 La mise en œuvre des tableaux de bord

La mise en œuvre des tableaux de bord déroule en quatre phases principales, visant à assurer un outil pertinent, opérationnel et intégré à la gestion de l'entité.

1. Identification des objectifs et facteurs clés de succès de l'entité.
2. Recherche d'indicateurs associés aux objectifs identifiés.
3. Mise en forme du tableau de bord et validation.
4. Déploiement et diffusion du tableau de bord.

##### 4.5.1 Identification des objectifs et facteurs clés de succès de l'entité

La première étape du déploiement du tableau de bord consiste à identifier les objectifs ainsi que les facteurs clés de succès propres à l'entité (centre de responsabilité, service ou projet). Cela passe par des rencontres avec les responsables et les acteurs concernés, afin de mieux comprendre le contexte, à travers l'analyse des activités, des compétences mobilisées, des métiers exercés, ainsi que l'analyse des risques et opportunités.

Il convient également de consulter les documents existants relatifs aux objectifs (tels que les comptes rendus de réunion ou les projets de service), pour extraire les facteurs déterminants de réussite. Cette phase inclut aussi l'utilisation de l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour identifier les éléments susceptibles d'impacter la réalisation des objectifs.

Ces facteurs clés de succès sont des variables d'action essentielles à l'atteinte des objectifs, et doivent être définis en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Ils sont liés à la productivité, aux compétences et au savoir-faire des acteurs, ainsi qu'aux ressources organisationnelles et matérielles mises en place pour atteindre les objectifs définis.

##### 4.5.2 Recherche d'indicateurs associés aux objectifs identifiés

Une fois les objectifs clarifiés, il s'agit d'identifier les indicateurs pertinents permettant de mesurer les résultats obtenus par rapport aux attentes, la méthode consiste à effectuer un croisement sous forme de tableau matriciel, avec les facteurs clés de succès d'une part et les objectifs d'autre part.

##### 4.5.3 Mise en forme du tableau de bord et validation

À cette étape, une maquette du tableau de bord est conçue, intégrant les indicateurs sélectionnés ainsi que des espaces dédiés à l'analyse et aux commentaires. Cette maquette est

---

<sup>37</sup> - Aïm, Roger, Indicateurs et tableaux de bord, Collection : 100 questions pour comprendre et agir, Éd. AFNOR, Paris, 2010, p. 100.

ensuite validée par les parties prenantes (ex. : direction générale pour un tableau stratégique), assurant l'adhésion au dispositif.

#### 4.5.4 Déploiement et diffusion du tableau de bord

La phase finale vise à mettre en œuvre le tableau de bord selon une périodicité définie, garantissant sa fiabilité et sa valeur ajoutée. Le contrôle de gestion doit jouer un rôle de pédagogie dans cette étude en explicitant la signification des indicateurs.

#### Notions :

Facteurs clés de succès sont des variables d'action conditionnant la réalisation des objectifs du centre, ils sont fixés en adéquation avec la stratégie de l'entreprise

Un indicateur est une grandeur chiffrée (taux, volume, ratio, délai, variation, part...) qui permet de mesurer le degré de satisfaction des facteurs clés de succès précédemment définis.

Le maquettage étant un outil de dialogue, cette phase de déploiement ne doit pas être négligée.

Cette phase doit en effet faciliter l'appropriation et la réduction des résistances des acteurs dans la mesure où elle vise à convaincre les dirigeants de l'utilité du tableau de bord.

#### 4.6 Méthodes d'élaboration de TB<sup>38</sup>

Les praticiens disposent de deux principales méthodes pour concevoir un tableau de bord en fonction de leurs besoins :

##### 4.6.1 La méthode JANUS

Structure la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes principales :

- ✓ J comme « Jalonner toutes les étapes du projet » et « Justifier d'un cadre pour l'action » ;
- ✓ A comme « Analyser les besoins des utilisateurs » et « Architecturer le réseau des tableaux de bord » ;
- ✓ N comme « Normaliser les différentes méthodes de la performance » et « Normer les liaisons entre pilotage et performance » ;
- ✓ U comme « Unifier les méthodes de représentation du tableau de bord » et « Utiliser un système informatique adapté » ;
- ✓ S comme « Structurer la mise en œuvre du tableau de bord » et « Situer celui-ci au cœur du management ».

##### 4.6.2 La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités associées) :

C'est une démarche de construction progressive et structurée d'un tableau de bord « à la française ». Si le BSC (balanced scorecard) reste essentiellement un outil de pilotage au service des dirigeants, la méthode OVAR prévoit un déploiement des indicateurs aux niveaux décentralisés. Ces deux méthodes présentent néanmoins des points communs : toutes deux recherchent des indicateurs prédictifs de la performance finale. Elles reposent, de plus, sur des liens de causalité entre les différents objectifs.

## 5 Reporting<sup>39</sup>

### 5.1 Définition

<sup>38</sup>- Djerbi, Zouhair & Durand, Xavier, op. cit., p. 273.

<sup>39</sup>- Laurent, C., Philippe, B., Gérard, D., & François-Xavier, R., op. cit., pp. 52-53.

Selon Laurent C., Philippe B., Gérard D. et François-Xavier R. (p. 52-53), qui reprennent la définition proposée par Bouquin (2014) « Le reporting consistant à informer la hiérarchie de la situation à laquelle fait face l'unité et des résultats qu'elle obtient, il comprend très largement les éléments du contrôle budgétaire (mais parfois consolidés et simplifiés); il doit aussi, normalement, se compléter de variables extracomptables figurant dans les tableaux de bord des unités qui rendent compte » D'une autre façon, le reporting est une activité qui consiste à collecter des données à partir des différentes sources et les présenter de manière compréhensible et synthétique (faire des rapports d'activité) dont le but est de prendre des décisions.

## 5.2 Objectif de reporting

### 5.2.1 Instrument de contrôle

Le reporting permet d'apporter une assurance sur le degré de conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs prédéfinis.

### 5.2.2 Instrument de dialogue

Le reporting est un outil de communication entre la hiérarchie et les unités opérationnelles. Il permet de communiquer des données financières concernant l'activité.

### 5.2.3 Instrument d'aide à la décision

Le reporting est un outil d'évaluation des performances, il constitue un point de départ d'analyse des performances. Cette analyse, va permettre de prendre des décisions et constituer de nouvelles prévisions.

## 5.3 Types de reporting

### 5.3.1 Le reporting stratégique

Le reporting stratégique est l'un des types de reporting les plus utilisés, notamment par les équipes dirigeantes d'une entreprise. Il est destiné aux dirigeants, CEO, comités de direction, ainsi qu'aux responsables de la stratégie, car il permet d'obtenir une vue d'ensemble des performances globales de l'entreprise. Ce type de reporting se concentre sur les indicateurs de performance stratégiques comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, la marge brute, les coûts et les objectifs financiers à long terme.

### 5.3.2 Le reporting financier

Le reporting financier est essentiel pour toutes les entreprises, car il permet de suivre de près la santé financière. Il est principalement utilisé par les directeurs administratifs et financiers (DAF) et les équipes comptables pour analyser les flux financiers et évaluer la rentabilité d'une entreprise. Un bon reporting financier permet d'identifier les risques financiers et d'assurer la conformité légale des opérations.

### 5.3.3 Le reporting ressources humaines (RH)

Le reporting RH se concentre sur les données relatives aux salariés, à la gestion du personnel, et plus globalement à la performance des ressources humaines de l'entreprise. Ce type de rapport est particulièrement utile pour les DRH et les managers dans leur gestion quotidienne et stratégique des ressources humaines.

### 5.3.4 Le reporting commercial et marketing

Les équipes commerciales et marketing utilisent régulièrement le reporting pour analyser leurs performances et ajuster leurs actions. Il permet de suivre en temps réel l'évolution des ventes, tandis que le reporting marketing se concentre sur l'analyse des comportements clients et des tendances du marché.

## 5.3.5 Le reporting de projet

Le reporting de projet aide les chefs de projet et les équipes à suivre l'avancement des projets en cours. Il permet de surveiller les jalons, les délais, les coûts, et d'assurer le bon déroulement du projet dans les temps impartis. Le rapport de projet est particulièrement utile dans les entreprises où les projets complexes doivent être suivis de manière rigoureuse.

## 5.3.6 Le reporting environnemental et RSE

Ces reportings permettent de suivre l'impact environnemental des activités de l'entreprise, de mesurer ses efforts en matière de développement durable et d'évaluer ses actions RSE.

## 5.3.7 La relation entre tableau de bord et reporting

Selon Jean-Guy Degos (2010, p. 249), qui reprend la position exprimée par Bouquin, le reporting est présenté comme un complément aux tableaux de bord et au contrôle budgétaire, possédant des caractéristiques spécifiques qui le distinguent clairement du tableau de bord.<sup>40</sup>

**Tableau 2.** Comparaison entre tableau de bord et reporting

	Tableau de bord	Reporting
Finalité	Le pilotage, la prise de décision	La surveillance, le contrôle, le suivi de l'activité
Destinataire	Managers	Hiérarchie
Fréquence	Variable : quotidienne, Hebdomadaire ou mensuelle	Le plus souvent mensuelle
Type d'information	L'information est structurée autour des facteurs clés de succès	Le spectre est plus large : financière, sociale, commerciale, production
Mode de production	Idéalement automatisée	Les informations produites automatiquement font l'objet de commentaires rédigés

**Source :** Jean-Guy Degos, Introduction à la comptabilité financière, Éd. e-thèque, Paris, 2010, p. 249.

<sup>40</sup>- Degos, Jean-Guy, op. cit., p. 249.

## Conclusion :

À travers ce premier chapitre, nous avons mis en évidence les principaux fondements théoriques du contrôle de gestion, en tant que fonction clé dans la coordination, le pilotage et l'optimisation des ressources au sein des organisations. L'étude des concepts de base - contrôle, gestion, et contrôle de gestion - a permis de clarifier la portée et l'évolution de cette discipline, passée d'une logique purement comptable à une approche intégrée, orientée vers la performance globale.

L'analyse des missions du contrôle de gestion, de ses outils comme la planification, le budget, les tableaux de bord et le reporting, ainsi que son articulation avec la comptabilité analytique, montre qu'il joue un rôle déterminant dans l'aide à la décision, la régulation interne, et la mise en cohérence des objectifs à différents niveaux hiérarchiques. Sa place dans la structure organisationnelle, qu'il soit centralisé ou décentralisé, ainsi que les différents types de contrôle (résultats, procédures, valeurs) traduisent son ancrage profond dans les pratiques managériales modernes.

Cette base théorique constitue un point de départ nécessaire pour aborder une autre dimension essentielle de la gestion organisationnelle : celle de la maîtrise des incertitudes. Dans ce cadre, le chapitre suivant portera sur les aspects théoriques du management des risques, en abordant les approches et outils permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les aléas pouvant compromettre la stabilité et la performance des entreprises.

## **Chapitre II : Aspects théoriques de management des risques**



### **Introduction**

La gestion des risques occupe aujourd'hui une place essentielle dans la gouvernance des organisations. Face aux incertitudes d'ordre financier, humain ou opérationnel, elle nécessite une approche méthodique afin de prévenir les menaces et de saisir les opportunités dans un environnement complexe. Sa maîtrise, devenue un impératif stratégique, repose sur des dispositifs de détection, d'évaluation et de traitement toujours plus élaborés.

Ce chapitre vise à établir un cadre théorique général sur la notion de risque et ses mécanismes de gestion, structuré en trois axes complémentaires.

La première section présente les fondements conceptuels du risque ainsi que les principaux principes et normes encadrant sa gestion.

La deuxième section aborde les méthodes d'identification et d'évaluation des risques, en s'appuyant sur les outils d'analyse permettant de mesurer leur impact potentiel.

La troisième section analyse les instruments mobilisés par le contrôle de gestion pour anticiper, surveiller et atténuer les risques financiers et humains, participant ainsi à la résilience organisationnelle et à l'amélioration du processus décisionnel.

Ce cadre théorique constitue une base essentielle pour comprendre les enjeux de la gestion proactive des risques dans les organisations contemporaines.

## Section 1 : Généralités sur le risque et la gestion des risques

### 1 Le risque

#### 1.1 Définition du risque

Le terme « risque » est utilisé dans le monde professionnel pour refléter différents concepts, et peut donc prêter à confusion. Toutefois, il est tellement répandu qu'il est incontournable. Voici les principales acceptions utilisées:

- **Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** définit le risque comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs »<sup>41</sup>.
- **La norme ISO 31000**, quant à elle, le conçoit comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs »<sup>42</sup>.
- Par ailleurs, **l'IIA (Institute of Internal Auditors)** et **l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)** définissent le risque comme « la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence sur la capacité à atteindre les objectifs fixés »<sup>43</sup>.
- Ainsi, dans le cadre de l'audit interne, le risque peut être interprété comme la survenue d'un événement incertain, potentiellement imprévisible, susceptible d'entraîner des effets négatifs sur le fonctionnement ou les résultats de l'organisation<sup>44</sup>.
- Autre définition, un risque est fonction de la combinaison d'un danger et de l'exposition d'une ressource à ce danger et d'une vraisemblance quant au scénario conduisant à l'accident. L'estimation de la vraisemblance et du dommage repose sur des représentations par les diverses parties prenantes concernées par l'activité.<sup>45</sup>

#### 1.2 Dimensions du risque<sup>46</sup>

##### 1.2.1 Danger

C'est une expression de l'ordre de : la source, la menace, la cause. Le danger exprime le caractère d'un système ou d'une situation, indésirable, mais nécessaire à l'atteinte des objectifs d'un système ou d'une activité, pouvant, dans certaines situations, occasionner des dommages. Le danger peut être une énergie, une menace, un objet, une hauteur... Combiné à des aléas, il entraîne un accident.

##### 1.2.2 Dommage

C'est un constat de l'ordre de : la perte, la conséquence, la gravité...Le dommage est une atteinte morale ou physique à des personnes, des biens matériels ou immatériels, à l'environnement.

<sup>41</sup>- IFACI, Manuel d'audit interne, Éditions Eyrolles, Paris, 2015, Chapitre 4, p. 4.

<sup>42</sup>- IFACI, op. cit., p. 4.

<sup>43</sup>- Schick Pierre .Mémento d'audit interne, Éd. Dunod, Paris, 2007, p. 12.

<sup>44</sup>- Schick Pierre.op. cit., p. 12.

<sup>45</sup>- Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, L'analyse des risques, concepts, outils, gestion, maîtrise, Collection « Pratiques d'entreprises », Éd. EMS, Paris, 2013, p. 28.

<sup>46</sup>- Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, op. cit., pp. 24-28.

### 1.2.3 Événement

Changement d'état, modification d'un ensemble de conditions, d'un contexte, survenue de conditions d'activation.

### 1.2.4 Accident

Événement redouté ou imprévu qui entraîne des dommages ou des conséquences inacceptables pour des parties prenantes du système.

### 1.2.5 Sécurité

L'ISO/CEI 51 définit la sécurité comme l'absence de risque inacceptable. La sécurité ainsi définie est à la fois un des attributs de la sûreté de fonctionnement, et une condition de l'acceptation d'une activité par ses parties prenantes.

### 1.2.6 Ressource

Êtres vivants, biens matériels ou immatériels, objectifs, enjeux qui ont une valeur pour un groupe d'êtres humains.

Dans le cadre de l'analyse des risques, la valeur d'une ressource est fonction de l'utilité, économique, symbolique... que les parties prenantes lui accordent, elle est donc « subjective ».

### 1.2.7 Exposition

Mise en présence d'une ressource et d'un danger. L'exposition est à l'origine des scénarios menant à ce que la ressource soit affectée par le danger.

## 1.3 Les composantes du risque<sup>47</sup>

Georges Dionne (2013) propose une structure en quatre composantes fondamentales qui permettent de caractériser et de comprendre toute situation de risque:

### 1.3.5 La Probabilité d'occurrence

C'est la mesure de la fréquence à laquelle un événement risque de se produire. Elle peut être estimée de manière quantitative (à l'aide de données historiques, modèles statistiques) ou qualitative (par jugement d'experts). La probabilité traduit donc l'incertitude attachée à un événement.

### 1.3.6 L'Intensité ou Gravité des Conséquences :

Elle désigne la sévérité des effets engendrés par la réalisation du risque. Ces conséquences peuvent se matérialiser sous différentes formes: Financières (pertes économiques), Humaines (atteinte à la santé ou sécurité), Environnementales, Opérationnelles ou réputationnelles.

### 1.3.7 Le Coût de la Gestion du Risque

Il s'agit des ressources humaines, financières, techniques et organisationnelles mobilisées pour prévenir, réduire, transférer ou accepter un risque. Le coût de gestion inclut :

- ✓ Les assurances, les dispositifs de prévention, les plans de contingence, les frais juridiques.
- ✓ La gestion efficace du risque doit être économiquement justifiée.

---

<sup>47</sup> - Dionne Georges, Gestion des risques : Théorie et applications, 2<sup>e</sup> éd., Éditions Économica, Paris, 2013, pp. 29-35.

## 1.3.8 L'Utilité Espérée

C'est la valeur que le décideur attribue aux résultats associés aux différentes situations issues du risque. Elle traduit l'attitude face au risque : Aversion, Neutralité, Préférence.

## 2 Le management des risques

### 2.1 Définition du management des risques

La définition de la notion « management des risques » peuvent être exposé comme suit :

- **Selon la norme ISO 31000 : 2018** le management des risques est un « ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque »<sup>48</sup>.
- **Le Committee of Sponsoring organization of the treadway commission (COSO II report, 2004)**, le management des risques est défini comme étant : « Un processus ; Mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation; Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que toutes les activités de l'organisation; Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et, pour gérer les risques dans la limite de l'appétence de l'organisation pour le risque ; Il vise, enfin, à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>49</sup>.
- **Selon H. Bouquin (2008)** : « Le management des risques est une démarche intégrée visant à identifier, évaluer et traiter les événements incertains pouvant affecter la performance d'une organisation. »<sup>50</sup>.

### 2.2 Objectifs du management des risques<sup>51</sup>

La gestion des risques a pour objectif fondamental de soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme, en maximisant la performance et en optimisant les moyens nécessaires pour faire face aux événements dommageables, quelles que soient leur nature et leur sévérité.

Selon Jean-Paul Louisot, il convient de distinguer les objectifs avant et après sinistre :

#### 2.2.1 Objectifs avant sinistre

- Réduire les ressources financières utilisées par le programme de gestion des risques tout en respectant les objectifs après sinistre.
- Réduire l'incertitude concernant la variabilité des résultats, en fonction de la tolérance au risque des dirigeants.
- Respect des lois et règlements, en mettant en place une veille juridique dans tous les pays d'intervention.
- Conformité aux objectifs sociétaux, en dépassant les obligations légales pour répondre aux attentes humanitaires et culturelles, en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

<sup>48</sup>- ISO 31000 : 2018, Management du risque, Lignes directrices, p. 1.

<sup>49</sup>- IFACI et PWC, Le management des risques de l'entreprise - cadre de référence - techniques d'application : COSO II report, Éd. d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne & Price Waterhouse Coopers, Paris, 2005, p. 3.

<sup>50</sup>- Bouquin Henri, op.cit, 2008, p. 49.

<sup>51</sup>- Louisot Jean-Paul, management des risques, Collection: 100 Questions pour comprendre et agir, Édition : AFNOR, Paris, 2022, pp. 28-29.

### 2.2.2 Objectifs après sinistre

- Survie de l'organisme, avec l'objectif minimum d'assurer la pérennité de l'organisme.
- Continuité des opérations, en assurant la continuité des services essentiels, particulièrement dans les secteurs critiques comme les services publics et la santé.
- Objectifs financiers, notamment le maintien d'une situation bénéficiaire, même après le sinistre, ainsi que la préservation de la rentabilité et de la croissance de l'organisme.
- Impact humanitaire, en minimisant l'impact de l'événement dommageable sur les employés, les partenaires économiques et la société en général.

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable d'identifier en amont les vulnérabilités de l'organisation à travers un diagnostic rigoureux et une cartographie précise des risques.

### 2.3 Le processus de management des risques<sup>52</sup>

Le processus de management des risques est une méthode clairement définie pour comprendre quels risques sont présents, comment ils peuvent impacter une organisation, et comment y répondre.

La formalisation de ce processus au sein de l'organisation, ainsi que la communication des outils et des méthodes utilisés, renforcent la gestion des risques dans son ensemble, offrant ainsi une meilleure résilience et une prise de décision plus éclairée.

Dans cette optique, la norme ISO 31000 s'impose comme un cadre de référence internationalement reconnu. Elle offre une approche structurée et cohérente du management des risques, largement utilisée pour guider les organisations dans la mise en place de processus efficaces et adaptés à leur contexte spécifique.

Le processus proposé par ISO 31000 s'articule autour de sept étapes principales :

#### 2.3.1 L'établissement du contexte

C'est l'étape fondamentale du processus, qui consiste à comprendre les éléments internes et externes pouvant influencer la gestion des risques dans l'organisation, ainsi que la définition des parties prenantes et des critères d'évaluation des risques.

Dans l'établissement de contexte de l'organisme trois éléments de diagnostic semblent indispensables :

- ✓ une clarification de la stratégie de l'organisme.
- ✓ une analyse du fonctionnement interne.
- ✓ une compréhension des environnements de l'organisme.

##### 2.3.1.1 Clarification stratégique

Les risques sont liés aux objectifs, qui eux-mêmes découlent de la stratégie de l'organisation. Il est donc indispensable de clarifier cette chaîne :

Finalité → stratégie → objectifs.

##### 2.3.1.2 Analyse du fonctionnement interne :

---

<sup>52</sup>- Le Ray Jean, De la gestion des risques au management des risques, édition AFNOR, France, 2015, p. 118

Les organisations disposant d'un système de management de la qualité (SMQ) bénéficient d'un avantage, notamment via :

- ✓ la manuelle qualité.
- ✓ la cartographie des processus.
- ✓ le principe d'amélioration continue.

### 2.3.1.3 Compréhension de l'environnement externe

Il s'agit d'identifier les principales parties prenantes et d'évaluer :

- ✓ Les engagements contractuels.
- ✓ Le niveau d'interdépendance.
- ✓ La performance de ces parties et leur évolution prévisible.

### 2.3.2 L'identification des risques

Cette étape du processus de management des risques consiste à répertorier les événements pouvant affecter négativement les objectifs. Ces événements peuvent être listés dans la grille de cotation des risques et ultérieurement dans le registre des risques. Pour qu'un risque soit valide, il doit avoir son descriptif, ses causes et ses conséquences, son pilote, son évaluation qualitative, son évaluation quantitative et son plan de traitement. Afin de pouvoir être pilotés efficacement, les risques identifiés doivent être le plus précis et le plus spécifique possible. L'intitulé du risque doit être à la fois succinct, autoportant, et clairement compréhensible de tous. Une fois identifiés, le contenu de ces risques est de la responsabilité des pilotes de ces risques. La formalisation des risques et de leurs plans de traitement, qui est réalisée en questionnant et en échangeant avec les pilotes, est quant à elle de la responsabilité des Risk Managers.

Ci-dessous des exemples d'outils d'aide à l'identification des risques :

- ✓ L'analyse de la documentation existante.
- ✓ L'interview d'experts.
- ✓ La réalisation de réunions de brainstorming.
- ✓ L'utilisation d'approches méthodologiques – comme l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC), les arbres de causes, etc.
- ✓ L'utilisation de check-lists ou de questionnaires préétablis et couvrant les différents domaines du projet (Risk Breakdown Structure).

### 2.3.3 Analyse des risques

L'analyse suit naturellement l'étape d'identification, et vise à approfondir la compréhension de chaque risque recensé. Elle permet de choisir les stratégies et méthodes de traitement les plus appropriées, que ce soit de manière qualitative, semi-qualitative, quantitative, ou une combinaison des trois selon les circonstances, la Norme met l'accent sur :

- **Examen des dispositifs de contrôle existants** : L'analyse des risques évalue l'efficacité des contrôles en place. Cela consiste à vérifier si ces contrôles peuvent maintenir les risques à un niveau tolérable et si leur efficacité est démontrable en pratique.

- **Analyse des conséquences :** Cette analyse associe les conséquences du risque aux objectifs initiaux, en tenant compte des impacts immédiats et futurs. Elle inclut aussi les conséquences secondaires affectant d'autres systèmes ou organisations connexes.
- **Analyse de l'incertitude et de la sensibilité :** Elle consiste à évaluer l'imprécision des résultats en fonction des variations des paramètres. L'analyse de sensibilité distingue les données critiques de celles moins sensibles, tout en favorisant un processus itératif qui intègre de nouvelles connaissances dans la gestion des risques.

### 1.1.1. Evaluations des risques :

Il existe deux types d'évaluation des risques : qualitative et quantitative.

#### 2.3.3.1 L'évaluation qualitative

Elle consiste à analyser le niveau de gravité du risque en se basant sur deux critères :

- ✓ la probabilité d'occurrence.
- ✓ l'impact potentiel de l'événement.

Le pilote et le manager des risques procèdent à la hiérarchisation et à la priorisation des risques identifiés selon ces critères, en s'appuyant sur des échelles de criticité propres à l'organisation.

- **La probabilité d'occurrence (P) :** Elle est évaluée à partir de l'expérience, du contexte opérationnel de l'organisation ou, à défaut, à dire d'expert. Elle est généralement exprimée sur une échelle allant de 1 à 99 %.
- **La gravité des impacts (I) :** Elle est estimée pour chaque domaine affecté au sein de l'organisation, à l'aide d'une échelle préétablie visant à garantir l'homogénéité et la fiabilité de l'évaluation.
- **Le niveau de criticité du risque :** Il est obtenu par le calcul suivant :  $\text{Criticité} = P \times I$ .

Cette évaluation permet ensuite d'adapter les modalités de suivi et de traitement de chaque risque, en fonction de son importance pour l'organisation.

#### 2.3.3.2 L'évaluation quantitative

Quant à elle, vise à estimer l'impact financier du risque s'il venait à se concrétiser. Elle est réalisée par le pilote de risques et le manager de risques, avec l'appui éventuel des responsables des estimations ou du contrôle de gestion, selon l'organisation en place.

Cette évaluation comprend l'analyse des surcoûts potentiels liés au risque, à travers l'examen des éléments suivants :

- ✓ Heures d'ingénierie interne.
- ✓ Heures de sous-traitance.
- ✓ Travaux supplémentaires.
- ✓ Avenants ou réclamations contractuelles.
- ✓ Autres coûts associés.

Ces éléments permettent de déterminer le besoin en provisions pour risques au sein de l'organisation.

#### 2.3.4 Le traitement des risques

Le traitement des risques constitue une phase essentielle du processus de gestion des risques. Il consiste à mettre en place des actions visant à réduire la probabilité d'occurrence d'un risque (mesures de prévention) et/ou à limiter l'impact potentiel de ce risque (mesures d'atténuation).

En fonction de la nature et de la criticité du risque, l'organisation définit une stratégie de réponse adaptée. On distingue généralement quatre grandes approches pour traiter les risques :

- **Accepter** : ne pas engager d'actions spécifiques mais maintenir une surveillance continue du risque.
- **Réduire** : mettre en œuvre des actions permettant de diminuer la probabilité d'occurrence et/ou la gravité des impacts associés.
- **Transférer** : déléguer la gestion du risque à une tierce partie, par exemple à travers des assurances ou des contrats, afin de partager ou transférer les conséquences potentielles.
- **Éviter** : modifier les processus ou les activités afin de supprimer totalement la source du risque.

Chaque action inscrite dans le plan de traitement doit :

- ✓ Commencer par un verbe d'action et exprimer clairement l'objectif à atteindre ;
- ✓ Désigner un pilote unique responsable de sa mise en œuvre ;
- ✓ Définir une échéance précise ;
- ✓ Évaluer et tracer les coûts éventuels, afin de les intégrer dans les prévisions financières de l'organisation.

Le suivi de l'avancement de ces actions est assuré par les pilotes des risques, qui doivent régulièrement en rendre compte au Risk Manager, responsable de la mise à jour du registre des risques.

### 2.3.5 Surveillance des risques

Au fil du temps, et en fonction des circonstances, de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations sur les probabilités et l'importance des risques peuvent s'affiner. La gestion du risque demande un contrôle régulier de ce dernier afin de s'assurer que les décisions prises sont toujours optimales et que les limites fixées sont toujours respectées.

### 2.3.6 Reporting des risques

Outre les instances de révision des fiches de risques dont la fréquence dépend de leur criticité, une organisation doit se mettre en place afin d'assurer un reporting régulier à tous les niveaux. Les différentes instances de pilotage sont des occasions d'assurer la remontée des risques et de suivre leurs plans de traitement. Le format de la présentation du sujet "risques" ainsi que son organisation sont définis par le manager de risques et peuvent varier selon la structure de l'organisation.

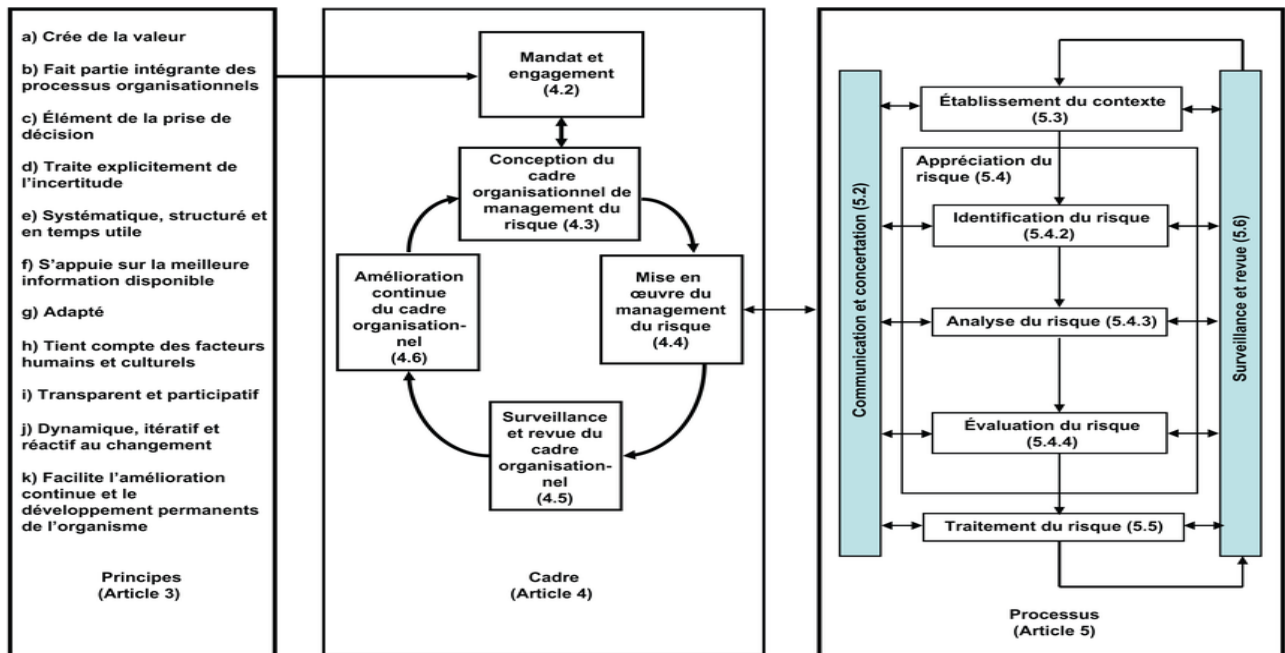
Le système de reporting constitue l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats de la gestion des risques sont valorisés dans des rapports synthétiques et analytiques, destinés aux différents centres de responsabilité de l'organisation (direction générale, comité



des risques, etc.). Ces rapports permettent d'assurer une communication efficace et une prise de décision éclairée à tous les niveaux.

Nous pouvons résumer ces étapes dans un schéma illustré dans la Figure 13

**Figure 13.** Le processus de management des risques selon iso 31000



SOURCE : Online Browsing Platform (OBP) ISO Standards. Disponible sur <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#home>

## 3 La classification des risques financiers et humains :

### 3.1 Risques financiers

#### 3.1.1 Risque d'illiquidité<sup>53</sup>

##### 3.1.1.1 Définition

Le risque d'illiquidité consacre l'incapacité pour l'entreprise à honorer le remboursement de l'échéance qui se présente au paiement. Ainsi, à un instant donné, l'entreprise est incapable d'assurer en trésorerie l'exigibilité de la dette qui se présente et qui est due. L'entreprise est dite en situation d'illiquidité. Elle est confrontée à une rupture de trésorerie, étant dans l'impossibilité de faire face à l'engagement de sortie de trésorerie qui se présente à elle.

##### 3.1.1.2 Causes

- Mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement (BFR) : retards clients, impayés, stocks élevés, etc.
- Sous-capitalisation ou insuffisance de fonds propres.
- Absence ou insuffisance de financements de long terme.
- Mauvaise prévision de trésorerie (erreurs de cash-flow prévisionnel).

<sup>53</sup>- Darsa Jean David, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, Collection Agir face aux risques, Éd. Gereso, 2015, Paris, p. 142

- Croissance trop rapide non accompagnée par les financements nécessaires (“crise de croissance”).
- Dégradation de l’activité opérationnelle (chute du chiffre d’affaires).
- Insuffisance d’un système ERP centralisé, réduisant la capacité à consolider en temps réel les flux financiers, à synchroniser les cycles clients-fournisseurs et à générer des prévisions fiables de trésorerie. Cette faiblesse structurelle accentue l’instabilité du BFR et complexifie la gestion proactive des besoins en liquidité.

### 3.1.1.3 Conséquences

- Retards ou impayés : rejet de prélèvements, chèques, etc.
- Cessation des paiements pouvant entraîner un redressement ou liquidation judiciaire.
- Perte de confiance des partenaires :
- Fournisseurs : arrêt des livraisons, durcissement des conditions.
- Banques : retrait ou durcissement des financements.
- Salariés : retards de salaires.
- Fragilisation globale de l’entreprise.
- 

### 3.1.1.4 Actions préventives et correctives

#### ➤ Préventives

- Suivi quotidien et prévisionnel de la trésorerie.
- Mise en place anticipée de financement court terme (facilité de caisse, ligne de découvert).
- Mobilisation du poste clients (affacturation, escompte, cession Dailly).
- Renforcement des fonds propres (augmentation de capital, endettement long terme).
- Optimisation du BFR : réduction des délais clients, amélioration du recouvrement, réduction des stocks.

#### ➤ Correctives

- Cession d’actifs non stratégiques pour générer de la trésorerie.
- Négociation avec les créanciers pour rééchelonner les dettes.
- Plan de restructuration financière et opérationnelle.

## 3.1.2 Risque de profitabilité<sup>54</sup>

### 3.1.2.1 Définition

Le risque de rentabilité peut être défini comme la possibilité que les investissements ou les stratégies économiques adoptées par les agents ne génèrent pas un rendement suffisant, les exposant ainsi à des pertes potentielles ou à une instabilité financière accrue.

Ce risque se manifeste notamment dans des contextes de taux d’intérêt faibles, qui incitent les investisseurs à rechercher des rendements plus élevés à travers des actifs ou des stratégies plus risquées.

---

<sup>54</sup> - Surti, Jay, « Risk, Return, and the Search for Yield », Finance & Development, vol. 58, no 2, International Monetary Fund, juin 2021, pp. 24–29.

### 3.1.2.2 Causes

- Projet d'investissement mal cadré, engendrant des surcoûts imprévus lors de chacune des phases de l'investissement (une ou plusieurs: étude, initialisation du projet, développement, déploiement, exploitation...).
- Choix d'investissement inadaptés, provoquant in fine une dégradation des conditions d'exploitation, un retour sur investissement insuffisant et/ou engendrant des pertes d'exploitation nouvelles, directement liées à l'investissement proprement dit.
- Absence de maîtrise du mode projet, provoquant une multitude de coûts cachés.
- Pertes opérationnelles associées à la rupture ou à la dégradation d'un processus support de l'entreprise: indisponibilité d'outils, d'équipements, d'infrastructures, de solutions clients.
- Pertes financières dues à la constatation effective de risques juridiques, sociaux...
- Défaillance d'un système ERP transversal, ne permettant ni un suivi analytique précis des centres de coûts, ni une évaluation continue de la rentabilité par activité ou projet. Cela conduit à une accumulation de charges indirectes non identifiées, à une surévaluation des ressources engagées, et à des écarts non détectés entre coûts prévisionnels et réalisés.

### 3.1.2.3 Conséquences

- La rentabilité d'exploitation de l'entreprise peut être obérée par les risques de pertes financières a priori anodines à première vue, mais qui, compte tenu de leur fréquence ou de leur gravité réelle, obéreront les conditions d'exploitation ou de réalisation d'un processus opérationnel.
- La fréquence et la gravité des pertes financières liées au cycle opérationnel de l'entreprise peuvent interdire la mise en œuvre de décisions stratégiques majeures, compte tenu du fardeau financier imprévu à assumer.
- Des pertes récurrentes non maîtrisées ou exceptionnelles sont susceptibles de remettre en cause des projets de développement ou d'investissement.
- Les pertes financières peuvent fragiliser, déstabiliser voire remettre en cause la structure même de la chaîne de valeur de l'entreprise, partiellement ou totalement.

### 3.1.2.4 Actions préventives et correctives

#### ➤ Préventives

- Formation à la sensibilisation des acteurs aux risques opérationnels.
- Mise en place de dispositifs de contrôle interne.
- Traçabilité systématique des anomalies.
- Exploitation appropriée des retours d'expérience.
- Privilégier par essence les démarches préventives, en déployant une approche processus par défaut.

#### ➤ Correctives

- Tout type d'action préventive et corrective éligible... doit être mis en œuvre afin de réduire au maximum l'impact économique des pertes financières relatives à une maîtrise perfectible de l'exploitation de l'entreprise.

- Du pilotage fin d'indicateurs pertinents à la prise de décision d'arrêt d'un processus critique source de pertes.

## 3.2 Risques humains

### 3.2.1 L'absentéisme

#### 3.2.1.1 Définition de L'absentéisme

Pour MONNEUSE DENNIS<sup>55</sup> « L'absence correspond un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif durant les horaires de travail précis ». La notion « d'absentéisme » est utilisée plus souvent par les employeurs et les services de Ressources humaines, ainsi que par les institutions.

#### 3.2.1.2 Formule de calcul du taux de l'absentéisme:

(Nombre d'heures d'absence pendant la période donnée) / (Nombre d'heures de travail théorique pendant la même période) × 100

#### 3.2.1.3 Causes de l'absentéisme<sup>56</sup>

- **Des facteurs personnels** : âge avancé, problèmes de santé.
- **Des facteurs liés au travail** : environnement difficile, pression, tâches répétitives.
- **Des facteurs liés à l'emploi** : faible rémunération, manque de motivation, horaires rigides.
- **Des facteurs organisationnels** : mauvaises conditions de travail, faible satisfaction.

#### 3.2.1.4 Conséquences de l'absentéisme

L'absentéisme présente plusieurs effets négatifs, tant pour l'entreprise que pour le salarié, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 3.** Les conséquences de l'absentéisme

Pour l'entreprise :	Pour le salarié :
Baisse de productivité.	Perte de salaire.
Surcoût (remplacements, heures supplémentaires).	Moindre image professionnelle.
Tension entre collègues.	Isolement.
Baisse de qualité.	Ralentissement de carrières.

**Source** : Inspiré de ATSFAHA, Djahida & AFLIHAOU, Sand, Impact de l'audit social sur la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager « ENIEM » de Tizi-Ouzou – Unité cuisson, Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, pp. 40-41.

<sup>55</sup> - Monneuse Denis, L'absentéisme au travail, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p. 07.

<sup>56</sup> - Atsfaha Djahida & Aflihaou Sand, Impact de l'audit social sur la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager « ENIEM » de Tizi-Ouzou – Unité cuisson, Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, pp. 34-40.

### 3.2.1.5 Actions préventives et correctives

#### ➤ Préventives

- Diagnostics sociaux réguliers et mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.
- Collaboration avec le médecin du travail et campagnes de prévention santé.
- Dialogue social renforcé et espaces d'échange.
- Plans de carrière motivants et reconnaissance des efforts.
- Dispositifs de motivation adaptés sans pénaliser les absences justifiées.<sup>57</sup>

#### ➤ Correctives

- Procédure claire de déclaration d'absence et rappels contractuels.
- Contrôles médicaux et entretiens de retour.
- Sanctions disciplinaires graduées en cas d'abus.
- Suivi mensuel du taux d'absentéisme et objectifs de réduction.<sup>58</sup>

### 3.2.2 La démotivation<sup>59</sup>

#### 3.2.2.1 Définition

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. Dans le cadre professionnel, elle se traduit par une baisse d'implication et peut devenir passagère ou durable. Elle est différente d'un simple passage à vide lié à des problèmes personnels.

#### 1.1.1.1. Causes et conséquence de la démotivation

##### ➤ Causes professionnelles

- Travail pénible ou répétitif.
- Mauvais management.
- Horaires contraignants.
- Surcharge de travail.
- Absence d'évolution professionnelle.
- Faible rémunération.
- Objectifs inatteignables.
- Manque de reconnaissance.
- Isolement au travail.
- Incertitude sur l'avenir.
- Mauvaise ambiance ou rivalité.
- Déséquilibre vie pro/per.

---

<sup>57</sup>-Legalstart.fr, Fiches pratiques relations employeur-salariés : absentéisme, consulté le 15 avril 2025, <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/rerelations-employeur-salaries/absenteisme/>

<sup>58</sup>-L-expert-comptable.com, L'absentéisme au travail, consulté le 15 avril 2025, <https://www.l-expert-comptable.com/a/529730-l-absenteisme-au-travail.html>

<sup>59</sup> -Aideochoix.com, Quels sont les risques de la démotivation des salariés pour une entreprise ?, consulté le 15 avril 2025, <https://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/>

### ➤ Causes personnelles

- Problèmes de santé ou dépression.
- Difficultés familiales ou personnelles.

### 3.2.2.2 Conséquences de la démotivation

- Baisse de productivité.
- Multiplication des erreurs.
- Absences fréquentes et retards.
- Dégradation de l'ambiance de travail.
- Contagion de la démotivation à l'équipe.
- Résistance au changement.
- Risque de départ des meilleurs éléments.
- Perte de qualité dans le travail.
- Frein à la communication et à la collaboration.
- Rupture progressive avec l'entreprise.

### 3.2.2.3 Actions préventives et correctives

#### ➤ Préventives

- Être à l'affût des signes annonciateurs (baisse d'implication, retards, erreurs, absences répétées, etc.).
- Encourager le dialogue informel dès les premiers signes.
- Mettre en place un management horizontal ou collaboratif.
- Favoriser la reconnaissance et la participation active des salariés.
- Proposer un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

#### ➤ Correctives

- Initier rapidement une conversation pour identifier l'origine de la démotivation.
- Adopter une écoute active sans proposer immédiatement des solutions définitives.
- Étudier les attentes du salarié et traiter le sujet rapidement.
- Éviter les réponses négatives aux suggestions du salarié.
- Mettre en place des solutions adaptées à chaque cas, en concertation.

### 3.2.3 Turnover<sup>60</sup> :

#### 3.2.3.1 Définition du turnover :

Le turnover, également appelé taux de rotation ou taux de roulement, désigne le rythme de renouvellement de la masse salariale d'une entreprise. Il reflète le nombre de départs et d'arrivées de personnel sur une période donnée, permettant d'évaluer la stabilité de l'équipe et la santé organisationnelle de l'entreprise.

#### 3.2.3.2 Formule de calcul du taux de turnover

$\frac{(\text{Nombre de départs} + \text{nombre d'arrivées} / 2)}{\text{nombre de salariés}}$
---

#### 3.2.3.3 Causes du turnover

- **Frustration professionnelle** : communication déficiente, manque de reconnaissance, soutien insuffisant.
- **Conditions de travail dégradées** : conflits internes, mauvaise ambiance, direction peu soutenant.
- **Mauvaise gestion des équipes** : absence de vision claire, manque de compétences managériales.
- **Absence de perspectives d'évolution** : manque de formations, de promotions ou de mobilité interne.

##### 1.1.1.2. Conséquences du turnover

- **Coûts élevés** : recrutement, formation, indemnités de départ.
- **Baisse de productivité** : période d'adaptation pour les nouveaux, démotivation des anciens.
- **Climat d'incertitude** : perte de confiance, démobilisation des équipes.
- **Affaiblissement de la marque employeur** : moins d'attractivité pour les talents externes.
- **Risque sur la culture d'entreprise** : désengagement et perte de cohérence.

#### 3.2.3.4 Actions préventives et correctives

##### ➤ Actions préventives

- Améliorer le processus de recrutement et l'onboarding.
- Fidéliser les talents via un climat social positif et des avantages motivants.
- Offrir des formations continues et des évolutions internes.
- Mettre en place la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) et des people review.
- Former les managers aux bonnes pratiques de management RH.
- Instaurer des feedbacks réguliers.
- Suivre les indicateurs clés de performance RH (KPIs RH).

##### ➤ Actions correctives :

<sup>60</sup>-Tellent.com, Enjeux et impacts du turnover, consulté le 15 avril 2025, <https://tellent.com/fr/blog/enjeux-et-impacts-du-turnover#:~:text=Les%20cons%C3%A9quences%20du%20turnover,parfois%20aux%20indemnit%C3%A9s%20de%20licenciement>

- Ajuster les actions selon les KPIs RH et les feedbacks internes.
- Communiquer les mesures correctives auprès des salariés.
- Intervenir rapidement en cas de gestion managériale défailante.

### Section 2 : Méthodes d'identification et d'évaluation des risques

#### 1 Les outils d'identification et d'analyse des risques

Dans le cadre de la gestion des risques, l'identification des sources potentielles de risque constitue une étape fondamentale. Il est essentiel de parvenir à une cartographie des risques qui mette en évidence en priorité les méta-risques émergents.

Le processus d'identification des risques ne peut se baser sur des impressions subjectives ni sur l'expérience personnelle du risk manager. Sa démarche doit au contraire s'appuyer sur un ensemble d'outils méthodologiques d'identification des risques, utilisés dans une logique de convergence des résultats (circularisation), afin de garantir la fiabilité et la cohérence des conclusions obtenues.

L'identification objective des risques repose sur une réponse structurée à quatre interrogations essentielles :

- ✓ Quels sont les outils permettant une identification objective des risques?
- ✓ Comment évaluer l'impact d'un sinistre majeur sur les objectifs stratégiques?
- ✓ Comment évaluer les conséquences financières d'un sinistre majeur?
- ✓ Quels enseignements tirer de l'évolution de la sinistralité antérieure?

##### 1.1 L'audit documentaire :

L'audit documentaire constitue un outil central dans l'identification rationnelle et objective des risques. Il s'articule en trois phases principales : pré-mission, pendant la mission, et post-mission. Chacune de ces étapes permet au risk manager d'exploiter, confronter et ajuster les informations collectées.

##### 1.1.1 Audit documentaire pré-mission

Avant toute intervention sur le terrain, l'auditeur (ou risk manager) sollicite de l'entité auditée un ensemble de documents. La nature exacte des documents dépend du type de risque visé. Après la collecte (souvent partielle) de ces documents, le risk manager vérifie la fiabilité des informations transmises à travers diverses techniques, telles que Circularisation (demande parallèle d'informations externes), Vérification des certifications de comptes, Contrôle de la non-rétroactivité des contrats.

Il commence ensuite l'analyse des documents exploitables : clauses contractuelles, données financières, etc.

##### 1.1.2 Audit documentaire pendant la mission

Durant cette phase de terrain, l'objectif est de confronter les informations documentaires avec les réalités observées par le biais :

- D'interviews
- De questionnaires
- De visites de sites



### 1.1.3 Exploitation documentaire post-mission

A l'issue de la mission, le risk manager élabore un rapport dans lequel il formule des préconisations à partir de ses constats. Ces recommandations peuvent conduire à :

- ✓ La souscription de nouvelles polices d'assurance
- ✓ La modification de clauses contractuelles,
- ✓ La signature de contrats de secours (back-up),
- ✓ La rédaction de nouvelles procédures,
- ✓ L'ajustement du contenu des procédures existantes..

## 1.2 Les entretiens

La technique d'entretien constitue une méthode centrale pour identifier les risques de manière objective et rationnelle, en particulier dans les cultures d'entreprise latines. L'entretien a pour double objectif :

- ✓ Vérifier la connaissance, par les opérationnels, des dispositifs de gestion des risques de l'entreprise ;
- ✓ Évaluer les risques potentiels pouvant affecter les processus métiers et les risques globaux du groupe.

Pour atteindre ces objectifs, l'entretien est structuré en trois grandes étapes complémentaires, qui permettent de couvrir l'expérience passée, les anticipations futures et les réactions en situation de crise:

### 1.2.1 Analyse du passé

Cette première étape vise à revenir sur des situations de crise vécues par l'audité afin d'évaluer sa connaissance des dispositifs de gestion des risques déjà mis en œuvre par l'entreprise. Elle permet de vérifier la transmission, la compréhension et l'appropriation des dispositifs en place par les équipes opérationnelles.

### 1.2.2 Projection sur le futur

S'appuyant sur le passé, cette phase explore les risques non encore formalisés, mais perçus par les opérationnels sur le terrain. L'objectif est de détecter des signaux faibles et de hiérarchiser les mesures correctrices à mettre en œuvre.

### 1.2.3 Simulation d'une situation de crise

L'audité est invité à réagir face à une crise simulée afin de définir les modalités concrètes de continuité d'activité. Cette simulation permet d'identifier les processus critiques, les actifs stratégiques à protéger et les personnes clés à mobiliser.

## 1.3 La visite de site

C'est un outil essentiel pour l'identification concrète des risques. Elle permet notamment :

- ✓ D'observer les attitudes et comportements des salariés face aux consignes de sécurité ;
- ✓ De repérer des dysfonctionnements organisationnels ou des anomalies pouvant engendrer des dommages ;
- ✓ De vérifier ou réactualiser les informations documentaires, comme un plan de masse qui ne correspond plus à la configuration réelle du site.

Elle constitue ainsi un complément indispensable à l'audit documentaire et aux entretiens, en apportant une validation par l'observation directe.

### 1.4 Questionnaires

Ils permettent notamment d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants. Il est préférable que les questionnaires soient préparés puis exploités par les professionnels de la gestion des risques, il est important que les questionnaires soient relativement courtes et que la confidentialité des réponses soit assurée tout au long du processus.

Cette méthode permet :

- ✓ De réaliser des benchmarks intersites et intragroupe ;
- ✓ De produire des rosaces de performance identifiant les centres de risque qui ne respectent pas pleinement les procédures de sécurité et de gestion de crise.<sup>61</sup>

### 1.5 L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), ou FMEA en anglais (Failure Mode and Effects Analysis)

C'est une méthode systématique d'analyse préventive visant à identifier, évaluer et prévenir les défaillances potentielles dans un système, un produit ou un procédé. Il s'agit d'une analyse de problème potentiel et non d'un problème avéré, ce qui en fait un outil essentiel pour anticiper les risques et améliorer la fiabilité. L'AMDEC n'a pas pour objectif de résoudre des problèmes déjà existants, mais bien d'anticiper et de prévenir les risques futurs.

Cette méthode est considérée comme répétitive, car elle repose sur un processus de questionnement systématique, mais elle permet d'assurer la sécurité, la fiabilité et la qualité en réduisant les risques potentiels. En outre, l'AMDEC peut être appliquée dans divers domaines, tels que les procédés, produits, machines ou services, et peut être utilisée de manière générique pour éviter de répéter continuellement les mêmes analyses sans valeur ajoutée.

La logique AMDEC est sous-tendue par ces quatre questions, pour tous les types d'AMDEC existantes:

- ✓ Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? : Identification des modes de défaillance potentiels.
- ✓ Quels pourraient être les effets entraînés par ce mode de défaillance ? : Analyse des conséquences possibles de chaque défaillance.
- ✓ Quelles pourraient être les causes à l'origine de ce mode de défaillance ? : Recherche des causes sous-jacentes des défaillances.
- ✓ Comment faire pour voir si cela se produit ? : Définition des méthodes de détection pour identifier la défaillance avant qu'elle ne survienne.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>- Maders Henri Pierre et Jean Luc Masselin, op.cit., p. 57

<sup>62</sup>- Gérard Landy, AMDEC – Guide pratique, Éditions AFNOR, France, 2011, pp. 9–10.

## 2 La matrice SWOT

### 2.1 Définition de la matrice SWOT :

L'analyse SWOT est un outil stratégique multidimensionnel qui permet à une organisation d'identifier, classer et analyser ses facteurs internes (forces et faiblesses) et facteurs externes (opportunités et menaces), elle aide à trier ces éléments en fonction de leur impact potentiel, positif (forces et opportunités) ou négatif (faiblesses et menaces)

Elle vise à dresser un état des lieux prospectif, utile à la formulation de stratégies, en mettant en lumière les avantages concurrentiels, les vulnérabilités, les possibilités d'évolution et les risques à anticiper. Sa simplicité d'utilisation en fait un outil de décision largement adopté dans les entreprises, notamment pour élaborer des plans d'action et orienter les choix

### 2.2 Les composantes de l'analyse SWOT

- ✓ **Forces (Strengths)** : facteurs internes détenus par l'entreprise qui renforcent le positionnement concurrentiel d'une organisation
- ✓ **Faiblesses (Weaknesses)** : facteurs internes qui affaiblissent le positionnement concurrentiel d'une organisation
- ✓ **Opportunités (Opportunities)** : facteurs externes qui influencent ou pourraient influencer positivement la position concurrentielle d'une organisation
- ✓ **Menaces (Threats)** : facteurs externes qui influencent négativement l'environnement externe d'une organisation.<sup>63</sup>

### 2.3 Étapes pour réaliser une analyse SWOT

#### 2.3.1 L'analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne se concentre sur les forces et les faiblesses relatives à l'organisation, ses services ou ses produits. Ces éléments sont sous le contrôle de l'entreprise, ce qui signifie qu'elle peut agir directement pour mettre en place des mesures ou évoluer.

Les problématiques internes sont généralement plus faciles à résoudre, car l'entreprise a un contrôle plus direct sur ses processus internes.

#### 2.3.2 L'analyse de l'environnement externe

L'analyse de l'environnement externe concerne les facteurs externes qui influencent l'entreprise. Ces facteurs sont souvent moins sous contrôle direct de l'entreprise, mais l'entreprise peut essayer de s'adapter ou de réagir à ces éléments.

Cette analyse inclut les influences macroéconomiques et microéconomiques.

L'objectif est d'identifier les opportunités et les menaces qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise.

#### 2.3.3 Élaboration de la matrice SWOT

Organiser les informations recueillies dans une matrice à quatre cases, facilitant la visualisation et l'analyse croisée des facteurs internes et externes.

#### 2.3.4 Les mesures correctrices

---

<sup>63</sup>- Speth Christophe, La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise, Collection Business, Éd. 50 Minutes, France, 2015, p. 5

Après l'analyse interne et externe, la matrice SWOT permet de synthétiser les résultats du diagnostic stratégique. Elle distingue les forces et faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces du marché.

Les informations obtenues permettent de définir les actions prioritaires et d'élaborer une stratégie adaptée. Les actions peuvent être planifiées en fonction des combinaisons des axes du SWOT :

- ✓ **S-O (opportunités et forces) :** Utiliser les forces pour exploiter les opportunités
- ✓ **S-T (menaces et forces) :** Utiliser les forces pour atténuer les menaces
- ✓ **W-O (opportunités et faiblesses) :** Améliorer les faiblesses pour saisir les opportunités
- ✓ **W-T (menaces et faiblesses) :** Corriger les faiblesses et anticiper les risques en adoptant des mesures préventives.<sup>64</sup>

### 3 Cartographie des risques

#### 3.1 Définition de cartographie des risques

«La cartographie des risques est le processus d'identification, d'hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter.»<sup>65</sup>.

La cartographie des risques est un outil fondamental pour le responsable du management du risque, elle présente l'avantage d'illustrer, à un instant donné, les résultats des analyses menées. La cartographie des risques est un visuel qui permet de comparer les risques. Généralement représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa

- ✓ Vraisemblance (ou probabilité).
- ✓ Impact (ou gravité).

La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques.<sup>66</sup>

Selon l'IFACI, la cartographie des risques se définit comme : « une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact) les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles).<sup>67</sup>

#### 3.2 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques

- ✓ L'implication de la hiérarchie.
- ✓ La définition et la diffusion d'un objectif clair.
- ✓ La désignation d'un responsable.
- ✓ La disponibilité des moyens.
- ✓ Un groupe de travail de qualité.
- ✓ La définition et la diffusion d'objectifs clairs.
- ✓ Un langage commun.

<sup>64</sup> - <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategie-developper>, consulté le 15 Avril 2025

<sup>65</sup> - Hassid, Olivier, La gestion des risques, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p. 136.

<sup>66</sup> - Sutra, Géraldine, Management du risque : une approche stratégique, Éd. AFNOR, France, 2018, p. 9.

<sup>67</sup> - IFACI et Price Waterhouse Coopers, Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application, Éd. d'Organisation, Paris, 2005, p. 221.

- ✓ La prise en compte de la culture de l'entreprise.<sup>68</sup>

### 3.3 Objectifs de la cartographie des risques

- ✓ Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation.
- ✓ Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités.
- ✓ Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
  - Aux responsables opérationnels.
  - Les auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.<sup>69</sup>

### 3.4 Les différents acteurs d'une cartographie des risques<sup>70</sup>

#### 3.4.1 Internes

- Direction des risques (Risk Manager).
- Direction de l'audit interne.

#### 3.4.2 Externes

- Cabinets de consultants.
- Experts thématiques.

### 3.5 Les types des cartographies des risques<sup>71</sup>

#### 3.5.1 Cartographie thématique

Recense les risques d'un thème spécifique.

#### 3.5.2 Cartographie globale

Recense tous les risques d'une organisation.

### 3.6 Les approches de cartographie des risques

#### 3.6.1 Approche interne

##### 3.6.1.1 Approche Bottom-up

Cette approche remonte les risques du terrain vers les responsables. Elle est adaptée à une cartographie globale.

##### 3.6.1.2 Approche Top-down

Inverse de la précédente, elle part du top management vers les opérationnels. Utilisée pour une cartographie thématique, souvent via questionnaire.

##### 3.6.1.3 Approche combinée

Les risques sont identifiés par la hiérarchie et les opérationnels. Selon Renard, c'est la méthode la plus efficace, chaque responsable définit les risques avec l'appui du risk manager ou de l'audit interne.<sup>72</sup>

#### 3.6.2 Approche comparative (par benchmarking)

Elle repose sur la collecte des meilleures pratiques en gestion des risques pour identifier et traiter efficacement.<sup>73</sup>

<sup>68</sup>- Mareshel, Dominique, La cartographie des risques, Éditions AFNOR, 2003, p. 45.

<sup>69</sup>- Renard Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions Organisation, Paris, 2010, p. 157.

<sup>70</sup>- Altair Conseil, Maîtrise des risques : élaborer la cartographie des risques (démarche méthode), Paris, 2008, p. 8.

<sup>71</sup>- Mareshel D., La cartographie des risques, Éditions AFNOR, 2003, p. 18.

<sup>72</sup>- IFACI, Cahiers de la recherche, la cartographie des risques, Paris, 2003, p. 46.

### Section 3 : Les outils de contrôle de gestion dans le management des risques

#### 1 Les outils pour la gestion des risques financiers :

##### 1.1 La budgétisation

Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), la gestion prévisionnelle de trésorerie constitue un levier fondamental dans le management des risques financiers, car il permet à l'entreprise de prévoir ses flux de trésorerie et d'identifier les périodes de tension en matière de liquidité. Cela lui donne la possibilité de mettre en place des actions correctives à l'avance afin d'assurer la continuité de ses activités. Selon le cadre COSO ERM 2017, l'intégration de la gestion des risques dans le processus de planification stratégique objectifs et à améliorer sa performance. Renforce la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

##### 1.1.1 Définition

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel des flux de trésorerie (encaissements, décaissements). Il permet de vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise avant l'établissement du budget général.

##### 1.1.2 Les étapes

La gestion prévisionnelle de la trésorerie comprend quatre étapes :

- 1) Le recensement des prévisions de trésorerie (encaissements, décaissements) à partir des autres budgets et des décalages de paiement ;
- 2) L'élaboration du budget de trésorerie pour une période de douze mois ;
- 3) L'équilibrage du budget de trésorerie avec comme objectif de tendre vers une trésorerie zéro au moindre coût ;
- 4) Le contrôle de la trésorerie en comparant les flux de trésorerie prévisionnels à ceux constatés.

##### • Étape 1: Les prévisions de trésorerie

##### A. Objectifs des prévisions de trésorerie

Prévisions mensuelles des flux de trésorerie sur une période de douze mois ont pour objectifs de :

- ✓ prémunir l'entreprise contre tout risque de cessation de paiement
- ✓ déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs
- ✓ prévoir les besoins de financement externes à court terme et les ressources de financement les mieux adaptées pour les couvrir
- ✓ Équilibrer les encaissements et les décaissements

##### B. Collecte et structuration des prévisions

Les prévisions sont établies à partir de plusieurs sources fiables :

- ✓ budgets acceptés en amont pour la période concernée (générant des encaissements/décaissements).

---

<sup>73</sup> - Jimenez Christian, Merlier Patrick, Prévention et gestion des risques opérationnels, Édition Revue Banque, Paris, 2004, p. 103.

- ✓ décalages de paiement dus aux échéances contractuelles, à la politique commerciale, aux règles sociales et fiscales
- ✓ Opérations non budgétées mais prévues, impliquant des flux monétaires.
- ✓ Bilan de clôture de la période précédente, notamment les créances et dettes à réaliser.

### C. Prise en compte des délais de paiement

L'entreprise doit intégrer les délais légaux de paiement (60 jours ou 45 jours fin de mois) et connaître les dérogations applicables selon le secteur. Ces délais influencent directement la trésorerie disponible à court terme.

### D. Classement et ventilation des prévisions

Les flux sont analysés selon :

#### ➤ Classement

- **La nature** : encaissements / décaissements.
- **La destination** : exploitation (activité courante) / hors exploitation (investissements, autres).
- **L'origine** : opérations antérieures / opérations programmées.

#### ➤ Ventilation

- **Modes de règlement**: Par espèces, Par chèques, Par traites...
- **Délais**: Au comptant, A crédit, Échelonnement des échéances.

NB: Quelle que soit leur destination ou leur origine, les encaissements et les décaissements prévisionnels sont évalués pour leur montant toutes taxes comprises lorsque les opérations sont assujetties à la TVA.

## Étape2: Le budget de trésorerie

### A. Définition:

C'est le dernier budget à établir avant le budget général (composé des documents de synthèse prévisionnels). Il résulte des autres budgets.

### B. La structure du budget

Le budget de trésorerie est élaboré, le plus souvent, mois par mois sur une période de douze mois, à partir des prévisions de trésorerie. Il comprend quatre parties :

Trois budgets partiels;

Un budget de trésorerie proprement dit.

#### a) Le budget des encaissements

Total des encaissements=Encaissements d'exploitation  
+Encaissements hors exploitation

#### b) Le budget de TVA :

TVA à décaisser du moi M=TVA collecté du moi M-TVA déductible du mois M

#### c) Le budget des décaissements

Total des décaissements= décaissements d'exploitation  
+décaissements hors exploitation

#### d) Le budget de trésorerie

Proprement dit

Situation de trésorerie au début du mois

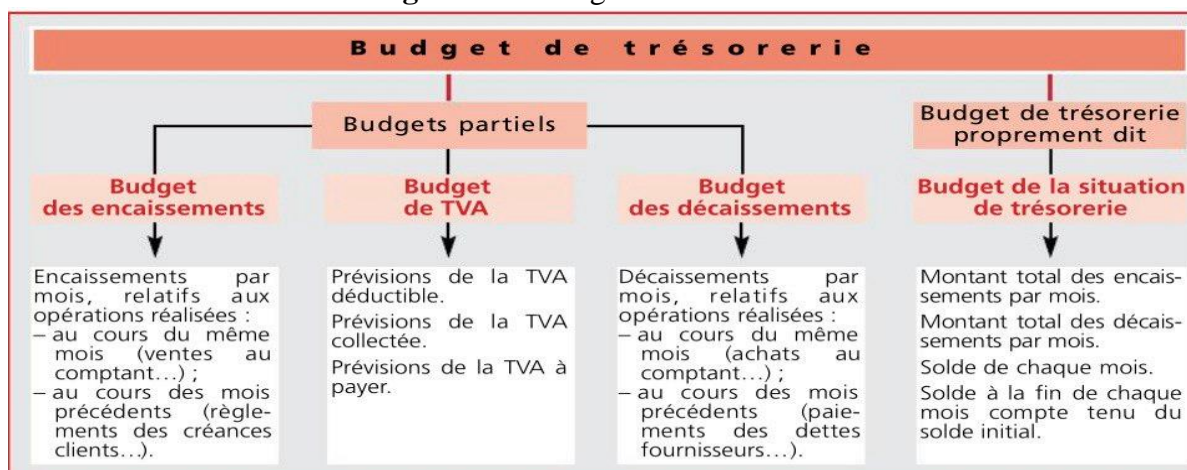
+ Total des encaissements du mois

- Total des décaissements du mois

=Situation de trésorerie à la fin du mois<sup>74</sup>

L'ensemble des éléments développés ci-dessus peut être résumé et clarifié à travers le schéma présenté dans la figure suivante.

**Figure 14.** Budget de trésorerie



**Source :** Grandguillot Francis, Grandguillot Béatrice, L'essentiel du contrôle de gestion, collection Les Carrés, 10<sup>e</sup> édition, éd. Gualino, France, 2018, p. 149.

## 2 Les outils pour la gestion des risques humains

### 2.1 La formation RH

#### 2.1.1 Définition de la formation

SEKIOU et autres considèrent que « La formation est un ensemble d'action, de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitude, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. ».<sup>75</sup>

#### 2.1.2 Les objectifs de la formation<sup>76</sup>

##### 2.1.2.1 Objectifs organisationnels

- ✓ Adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise ;
- ✓ Accompagner le changement et maintenir la performance.
- ✓ Optimiser l'intégration des nouveaux employés.
- ✓ Réduire les accidents et améliorer la qualité.
- ✓ Soutenir la gestion des ressources humaines.
- ✓ Identifier les potentiels pour la promotion.

<sup>74</sup>-Grandguillot Francis, Grandguillot Béatrice, L'essentiel du Contrôle de gestion, Collection : Les Carrés, 10<sup>e</sup> édition, Gualino, France, 2018, pp. 147-158.

<sup>75</sup>- Sekiou Blowdin et Bayad, Peretti, Alis et Chevalier, Gestion des ressources humaines, Édition De Boeck Université, 2001, Bruxelles, p. 336.

<sup>76</sup>- Sekiou et autres, op.cit., p. 337.



### 2.1.2.2 Objectifs individuels

- ✓ Améliorer l'expression et la gestion du stress.
- ✓ Renforcer l'estime de soi et le sentiment d'appartenance.
- ✓ Permettre l'enrichissement personnel et professionnel.
- ✓ Favoriser la protection et les relations interpersonnelles.

### 2.1.3 Les types de formation<sup>77</sup>

L'entreprise organise des formations pour permettre aux travailleurs de s'adapter aux innovations et aux changements technologiques. Ces formations sont variées :

#### 2.1.3.1 Formation continue

Dispensée sur le poste de travail, elle permet une polyvalence et une adaptation progressive par l'apprentissage en situation réelle.

#### 2.1.3.2 Formation professionnelle spécialisée

Visé à acquérir une qualification pour maîtriser un poste précis, préparer un concours ou accéder à un grade supérieur.

#### 2.1.3.3 Perfectionnement professionnel

Améliore la qualification par des apports en savoir, savoir-faire et savoir-être, en lien avec les exigences du poste ou la polyvalence.

#### 2.1.3.4 Recyclage

Permet l'adaptation à de nouvelles fonctions équivalentes, sans promotion, en développant des aptitudes spécifiques.

## 3 Les outils pour la gestion des risques financiers et humains

### 3.1 Les tableaux de bord

Dans une perspective de management efficace des risques financiers et humain, les tableaux de bord constituent des instruments indispensables de pilotage. Leur mise en place doit être adaptée aux caractéristiques structurelles et organisationnelles de l'entreprise. Il appartient ainsi à l'équipe dirigeante de déterminer, avec rigueur :

- La pertinence des indicateurs retenus en fonction des risques à surveiller
- La fréquence de mise à jour et de suivi
- La capacité d'analyse des résultats pour une prise de décision rapide
- Et, le cas échéant, leur intégration dans le processus budgétaire afin d'assurer la cohérence entre prévisions et contrôles.

#### 3.1.1 Définition

Le tableau de bord est un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et comparées au travers d'une structuration d'indicateurs (significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain) retraçant l'évolution des facteurs clés de succès se rapportant à un même centre de responsabilité.

#### 3.1.2 L'importance de tableau de bord

Le manager doit mener des actions internes et externes (management, organisation, réunions, entretiens, visites clients). Il doit écouter, analyser, arbitrer et décider selon les

---

<sup>77</sup>- Taib, N. & Trif, Z., La contribution de la formation au développement des compétences : Cas de l'entreprise nationale Electro-Industrie (ENEL), Mémoire de Master en Management Stratégique des Entreprises, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017, pp 46-47

objectifs stratégiques. Il s'appuie sur des experts et consulte son tableau de bord pour prendre du recul avant de décider.

Le tableau de bord est essentiel s'il permet :

- D'imaginer le futur.
- De définir objectifs et performances des actions.
- D'assurer une exécution décentralisée par chaque gestionnaire.
- D'analyser les écarts et leurs causes.
- De garantir disponibilité et accessibilité de l'information.
- De fournir des informations fiables et analysées.

### **3.1.3 Les tableaux de bords de différents centres de responsabilité**

#### **3.1.3.1 Le tableau de bord de la fonction commerciale et la fonction marketing**

Selon LEROY (M) les tableaux de bord dans la fonction commerciale peuvent se décliner, dans plusieurs axes qui sont nécessairement en phase avec les délégations de responsabilité traduits, dans l'organigramme de gestion.

- ✓ Axe des produits ou familles de produits.
- ✓ Axe des segments de clientèle.
- ✓ Axe des zones géographiques.<sup>78</sup>

#### **3.1.3.2 Le tableau de bord de la direction générale**

Pour réussir la mise en place du tableau de bord de la direction générale, les Contrôleurs de gestion auront à faire preuve de pédagogie et de diplomatie afin de tenir compte :

- De la culture managériale de la direction générale.
- De la logique d'emboîtement des tableaux de bord avec les niveaux inférieurs.<sup>79</sup>

#### **3.1.3.3 Le tableau de bord de la direction financière**

La direction financière est garante du système d'information, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique'

Selon LEROY (M)' le tableau de bord financier comprend trois familles d'indicateurs sont : Les indicateurs financiers globaux (ex : valeur ajoutée, résultat, fond roulement.)

Les indicateurs financiers liés aux opérations gérées en direct par la direction financière (ex : le volume d'emprunts levés, le montant global des frais financiers).

Les indicateurs de gestion générale de la direction financière (ex : nombre de facture traitée).<sup>80</sup>

#### **3.1.3.4 Le tableau de bord de la direction des ressources humaines**

Le tableau de bord de la direction ressources humaines rassemble les éléments clés du système de pilotage ressources humaines. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux ressources humaines de l'entreprise.

Selon IMBERT, (J) le tableau de bord RH englobe un ensemble des indicateurs qui suit le processus de management RH.

<sup>78</sup>-Leroy, Michel, Le tableau de bord au service de l'entreprise, 3<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 103.

<sup>79</sup>-Leroy, Michel, op.cit. , p. 87.

<sup>80</sup>-Imbert Jean, Les tableaux de bord RH, Éditions Eyrolles, Paris, 2007, p. 126

- ✓ Les indicateurs de compétence.
- ✓ Les indicateurs de performance.
- ✓ Les indicateurs de talent.
- ✓ Les indicateurs sociaux.<sup>81</sup>

### 3.1.4 Méthode d'élaboration du tableau de bord : la méthode OVAR (Objectifs - Variables d'Action - Responsabilités)

La méthode OVAR constitue une base méthodologique claire pour concevoir un tableau de bord structuré.

#### 3.1.4.1 Présentation de la méthode

OVAR (Objectifs, Variable d'action, Responsables), une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe HECS, (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre.

Les concepteurs de cette méthode souhaitent donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.<sup>82</sup>

#### 3.1.4.2 Le rôle de la méthode

- Permet de relier la stratégie aux actions opérationnelles à travers une déclinaison claire des objectifs.
- Favorise le dialogue et la coordination entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Sert de base structurée à la conception des tableaux de bord orientés décision.
- Encourage un consensus hiérarchique autour des objectifs à court, moyen et long terme.
- Aide à identifier les variables d'action clés pour chaque niveau de responsabilité.
- Facilite la délégation des responsabilités sur la base d'actions concrètes et mesurables.
- Renforce la compréhension des liens de cause à effet entre actions et résultats.
- Soutient la construction du système d'information de pilotage et des budgets.<sup>83</sup>

#### 3.1.4.3 Les étapes de la méthode OVAR

La méthode OVAR constitue une démarche de pilotage de la performance fondée sur une construction progressive et hiérarchisée du tableau de bord.

- **Clarification des missions et définition des objectifs :** La mission exprime la raison d'être de l'entité et permet de cadrer la recherche des objectifs. Ceux-ci constituent un premier domaine de choix des indicateurs axé sur les résultats (ex. : développer le chiffre d'affaires, maximiser la marge).
- **Identification des variables d'action :** Les variables d'action, ou leviers, conditionnent l'atteinte des objectifs. Elles sont généralement associées à des

<sup>81</sup>-Imbert Jean, op.cit., p. 105.

<sup>82</sup>- Leroy, Michel, op.cit., p. 110.

<sup>83</sup>-Farouk hemisi et autre, contrôle de gestion, Bréal, paris 2007, p. 158

actions concrètes à mettre en œuvre. Elles constituent un deuxième domaine de performance, centré sur la prédiction des résultats.

- **Attribution des responsabilités :** Les responsabilités de conception sont déléguées progressivement du niveau stratégique au niveau opérationnel, permettant ainsi une répartition claire des rôles dans le processus de pilotage.
- **Choix des indicateurs :** Deux types d'indicateurs sont distingués :
  - ✓ Indicateurs de résultat : mesurent l'atteinte des objectifs (niveau d'activité, marge, qualité, etc.).
  - ✓ Indicateurs de pilotage : mesurent les progrès réalisés sur les variables d'action (ex. : nombre de prospects visités, nombre de réclamations).
- Les indicateurs doivent être limités en nombre, gérables par une seule personne, et adaptés à la fois aux objectifs et aux leviers d'action.
- Une mise en forme visuelle et informatisée est ensuite nécessaire pour concrétiser le tableau de bord.
- La méthode OVAR s'applique aussi bien à l'ensemble de l'organisation qu'à une unité spécifique (direction, service, projet), avec une logique de déclinaison stratégique et une attention portée au lien entre cause et effet.<sup>84</sup>

### ❖ **Choix intégré des indicateurs de pilotage des risques financiers et humains**

Dans une logique de pilotage transversal et cohérent, les indicateurs suivants ont été sélectionnés conjointement pour couvrir les risques financiers et humains les plus critiques. Ce choix intégré vise à assurer une lecture globale des vulnérabilités de l'organisation, en alignant les dimensions économiques et sociales sur les mêmes logiques d'anticipation, de mesure et d'action.

Les deux tableaux ci-dessous présentent les indicateurs retenus pour chaque catégorie de risque.

---

<sup>84</sup>- Charaf Karim ,Bescos Pierre Laurent, Initiation au contrôle de gestion, Éd:Ellipses, paris, 2018, p. 154

**Tableau 4.** Indicateurs de pilotage des risques financiers

Risques	Indicateurs
<b>Illiquidité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BFR (Besoin en Fonds de Roulement)</li> <li>• FDR (Fonds de Roulement)</li> <li>• État prévisionnel de trésorerie (quotidien, hebdomadaire, mensuel)</li> <li>• Écart trésorerie prévisionnelle / trésorerie réelle</li> <li>• Nombre moyen de retards de paiement</li> <li>• Nombre d'impayés</li> <li>• Motifs d'impayés</li> <li>• Nombre et montant des factures en litige</li> <li>• Nombre de relances précontentieuses ou contentieuses</li> </ul>
<b>Rentabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité des capitaux propres (ROE)</li> <li>• Rentabilité économique (ROA)</li> <li>• Rentabilité des capitaux investis (ROCE)</li> <li>• Capacité d'autofinancement (CAF)</li> <li>• Seuil de rentabilité</li> <li>• Taux de Marge Bénéficiaire « T.M.B »</li> <li>• Taux de retour sur investissement (ROI)</li> <li>• Marge brute</li> <li>• Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</li> <li>• Résultat d'exploitation</li> </ul>

**Source :** Inspiré de Darsa, Jean David, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, Collection Agir face aux risques, Éd:Gereso, 2015, Paris, p. 142

**Tableau 5.** Indicateurs de pilotage des risques humains

Risque	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
<b>Absentéisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'absentéisme global (%)</li> <li>• Nombre moyen de jours d'absence par salarié</li> <li>• Nombre d'absences longues (&gt; 30 jours)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête de satisfaction sur les causes d'absentéisme</li> <li>• Baromètre social sur la perception et traitement de l'absentéisme.</li> </ul>
<b>Turnover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rotation annuel (%)</li> <li>• Nombre de démissions et licenciements sur une période</li> <li>• - Turnover des nouveaux embauchés (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien de départ (exit interview) pour analyser les causes perçues</li> <li>• Enquête d'intégration sur la satisfaction des nouveaux recrutés</li> </ul>
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de participation aux dispositifs de motivation (PRI, primes, promotions)</li> <li>• Taux d'atteinte des objectifs individuels (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baromètre de motivation interne</li> <li>• Enquête qualitative sur le sentiment d'engagement, reconnaissance, qualité du management, perspectives d'évolution</li> </ul>

**Source :** Inspiré De Bencheikh Abdel,Dufour Nicolas, Les Risques Ressources Humaines, Collection Management, Éd:Gereso, Paris, 2022, P. 203-210

### Conclusion

À l'issue de ce chapitre, il apparaît clairement que le management des risques constitue aujourd'hui un pilier central de la gouvernance des organisations modernes. Loin de se limiter à une simple fonction d'alerte ou de réaction, il s'inscrit dans une démarche intégrée, prospective et stratégique, visant à renforcer durablement la performance globale et la résilience de l'entreprise.

Dans une première étape, le chapitre a permis d'ancrer la réflexion dans une base conceptuelle solide en définissant les différentes dimensions du risque, ses composantes fondamentales ainsi que ses principales typologies, selon les normes internationales (ISO 31000, COSO, IIA...). Cette structuration théorique a posé les jalons nécessaires à une compréhension fine des enjeux contemporains liés à l'incertitude, au danger et à l'exposition.

Ensuite, l'analyse des processus de gestion des risques – depuis l'établissement du contexte jusqu'au reporting – a permis d'insister sur le caractère itératif, transversal et participatif de la démarche. Il ne s'agit pas simplement d'identifier des menaces, mais de construire un système décisionnel éclairé, fondé sur une cartographie rigoureuse, une évaluation critique (qualitative et quantitative) et des plans d'action adaptés. Le recours à des outils tels que l'AMDEC, la matrice SWOT ou les audits documentaires confirme la nécessité d'une approche méthodologique structurée, adaptée aux spécificités de chaque organisation.

Par ailleurs, la distinction opérée entre les risques financiers et humains a mis en évidence l'interdépendance entre performance économique et climat social. Le traitement du risque d'illiquidité, du risque de rentabilité, de l'absentéisme, de la démotivation ou encore du turnover démontre que la maîtrise des risques passe nécessairement par la mise en place d'indicateurs pertinents, d'outils de pilotage performants (budgets, tableaux de bord) et d'une politique de gestion proactive.

Enfin, l'intégration du contrôle de gestion comme levier de régulation et de surveillance permanente montre que le management des risques ne doit pas être conçu comme une action ponctuelle, mais comme une composante structurelle de la stratégie de l'organisation. Le tableau de bord, notamment via la méthode OVAR, se révèle un outil de liaison efficace entre la vision stratégique et la gestion opérationnelle des risques.

En définitive, ce chapitre offre un cadre de référence cohérent permettant de penser, structurer et opérationnaliser une gestion des risques cohérente, intégrée et performante. L'entreprise qui investit dans un management des risques robuste ne se contente pas de se prémunir contre l'incertain : elle construit les conditions de sa propre durabilité, en transformant les vulnérabilités en leviers d'amélioration continue et les menaces en opportunités maîtrisées.

**Chapitre III : Étude de cas**  
**-COSIDER Travaux**  
**Publics-**

### Introduction

Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) joue un rôle stratégique dans la structuration économique et sociale du pays. Sa contribution à la croissance, à l'aménagement du territoire et à la création d'emplois est indéniable. Toutefois, il se caractérise par une forte exposition aux risques, en raison de la complexité des projets, de l'imprévisibilité des financements publics, de la volatilité des coûts des intrants, ainsi que de la densité humaine mobilisée sur les chantiers. Dans cet environnement instable, la question du contrôle, de la prévision et de la maîtrise des risques devient un impératif de gouvernance.

C'est dans cette réalité que s'inscrit l'expérience de COSIDER Travaux Publics, l'une des entreprises phares du secteur en Algérie. Forte d'un capital humain important et d'un portefeuille de projets diversifiés, COSIDER TP est appelée à conjuguer efficacité opérationnelle, rentabilité financière et stabilité sociale. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur des outils modernes de pilotage, au cœur desquels le contrôle de gestion assume un rôle central. Loin d'une fonction uniquement comptable ou budgétaire, le contrôle de gestion devient un vecteur d'aide à la décision, de réduction des incertitudes et de soutien stratégique à la direction.

Dans cette perspective, le présent chapitre s'intéresse à la manière dont les outils du contrôle de gestion sont mobilisés pour encadrer les risques au sein de COSIDER TP. Il s'agira d'étudier de façon appliquée et concrète le rôle que joue cette fonction dans la gestion simultanée des risques financiers et humains, en s'appuyant exclusivement sur des données internes, objectives et mesurées.

L'analyse portera ainsi, d'une part, sur les risques financiers tels que le retard de paiement des créances clients, la dépendance au crédit bancaire ou encore le risque de liquidité. D'autre part, elle traitera des risques humains, plus subtils mais tout aussi déterminants, à savoir l'absentéisme, la démotivation, le turnover, la perte d'efficacité et la difficulté d'adaptation aux évolutions organisationnelles. Chacun de ces risques sera appréhendé selon une méthodologie rigoureuse, structurée en quatre étapes interdépendantes : le suivi des indicateurs, la mesure chiffrée, l'interprétation des écarts constatés, et enfin le pilotage à travers des actions correctives et préventives.

Cette approche vise à montrer comment le contrôle de gestion, au-delà de ses fonctions traditionnelles, peut devenir un levier d'intelligence organisationnelle, capable de concilier performance économique et stabilité humaine dans un contexte aussi exigeant que celui du BTP. L'étude qui suit ambitionne de mettre en lumière la valeur ajoutée réelle de cette fonction dans le management intégré des risques, à travers l'exemple concret de COSIDER TP.



## **Section 1: Présentation de l'entreprise Cosider Groupe et sa filiale Cosider Travaux Publics**

Pour présenter notre cas pratique il est nécessaire de présenter Cosider Groupe ainsi que sa filiale Cosider Travaux Publics qui fait l'objet de notre étude.

### **1 Présentation de l'entreprise Cosider Groupe SPA**

Cosider Groupe est une entreprise algérienne du secteur de BTPH. Elle se situe à la Wilaya d'Alger (Hidra).

#### **1.1 Historique de Cosider Groupe SPA**

Forme de société d'économie mixte, COSIDER a été créée le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter divers opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, COSIDER s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H. Aujourd'hui, COSIDER Groupe SPA au capital social de 17 800 000 000 DA, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de dix (10) filiales.

-Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la quatrième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de plus de 200 milliards de dinars et plus de 40 000 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2019.

-Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés

#### **1.2 Les filiales de Cosider Groupe**

Cosider Groupe à dix (10) filiales qui les nous allons présenter sous forme d'un tableau

**Table 6.** La présentation des dix filiales de **Cosider** groupe

Nom de la Filiale	Année de Création	Domaine d'Activité	Spécificités et Projets
Cosider Travaux Publics	2006	BTPH (Bâtiments, Travaux Publics et Hydrauliques)	Réalisation de grands projets d'infrastructure : autoroutes, barrages, ouvrages
Cosider Canalisation	1995	Transport d'énergie et hydraulique	Travaux de pipelines (gaz/pétrole), ouvrages hydrauliques (transfert d'eau, stations d'épuration), lignes électriques (HT/MT), dessalement d'eau de mer. Activités émergentes : énergies renouvelables et intégration industrielle.
Cosider Construction	1995	Bâtiment et génie civil	Réalisation de projets structurants à l'échelle nationale, construction métallique.
Cosider Ouvrages d'Art	2005	Ouvrages complexes d'art	Étude et construction de viaducs, ponts routiers/ferroviaires, trémies, ouvrages souterrains, soutènements, passerelles (Algérie et international).
Cosider Carrières	1995	Exploitation minière	Production de matériaux (granit, marbre, carbonate de calcium). Objectifs : valorisation des ressources, réduction des importations, soutien à la croissance industrielle.
Cosider Promotion	1995	Immobilier	Conception, réalisation et gestion de projets immobiliers. Développement d'espaces adaptés aux besoins du marché.
Cosider Alrem	2005	Maintenance industrielle	Maintenance des véhicules et engins du groupe. Approche orientée qualité, sécurité et performance.
Cosider Engineering	2011	Ingénierie et innovation	Développement de solutions techniques innovantes, diversification des services pour un développement durable.
Cosider	2006	Fondations spéciales et	Études et travaux de forage,

Géotechnique		géotechnique	injection, soutènement. Expertise issue d'un partenariat avec Teixeira Duarte
Cosider Agrico	2018	Agriculture et aménagement	Mise en valeur des terres agricoles (blé, orge, arboriculture), aquaculture et l'élevage.

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Ainsi, nous avons présenté en général les dix (10) filiales du Groupe COSIDER et nous allons à présent présenter Cosider Travaux Publics, qui fait l'objet de notre étude.

### 2 Présentation de la filiale COSIDER Travaux Publics

COSIDER Travaux Publics société par action issue de la société mère et l'une des plus grande filiales du Groupe COSIDER, au capital social de 4.000.000.000 DA.

COSIDER Travaux Publics, recèle une grande expérience dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau national un leader incontesté dans son domaine d'activité, position qu'elle ambitionne de garder.

Une nouvelle organisation à COSIDER Travaux Publics depuis 2013, a permis de redonner une plus grande importance aux projets qui agissent désormais en relation directe avec les divisions. Cette nouvelle organisation permet de confirmer le leadership de COSIDER Travaux Publics sur le marché et ouvrir de larges éventails de carrières à l'ensemble des collaborateurs. Les structures centrales, quant à elles, mettent en œuvre les politiques générales de l'entreprise et interviennent dans l'optimisation des achats et des approvisionnements.

-L'actuel plan de charge de COSIDER Travaux Publics permet une activité pérenne durant plusieurs années. Néanmoins, la structure divisionnaire permet d'une façon organisationnelle d'atteindre les objectifs en mobilisant mieux les ressources et en améliorant notre réactivité.

COSIDER Travaux Publics a obtenu ses certifications :

- Système de management de la qualité selon le référentiel international ISO 9001 Version 2015 ;
- Système de management de l'environnement selon le référentiel international ISO 14001 Version 2015 ;
- Système de management de la santé et de la sécurité au travail selon le référentiel international ISO 45001 Version 2018.

Elle occupe une position dominante dans les grands domaines d'activités qui sont les secteurs clés pour le développement du pays :

- **Division Travaux Barrages** : Les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages, aménagements des oueds et transferts ...).
- **Division Travaux Ferroviaires** : Préparation et exécution des travaux des voies ferrées
- **Division Travaux Infrastructures** : Travaux de réalisation de routes, autoroutes, de pistes d'aérodromes, des ouvrages d'art et des voiries & réseaux divers.
- **Division Travaux Ouvrages Spéciaux** : La réalisation des ouvrages souterrains, maritimes et tramways.

### 3 Organisation de la filiale COSIDER Travaux Publics

L'organisation actuelle de COSIDER Travaux Publics adopté par le conseil d'administration, repose au niveau central sur l'appui d'une direction générale à laquelle sont rattachées fonctionnellement onze (11) structures.

- Quatre (04) divisions centrales de travaux constituées de départements et projets ;
  - ✓ La Division des Travaux Barrages ;
  - ✓ La Division des Travaux Infrastructures ;
  - ✓ La Division des Travaux Ferroviaires ;
  - ✓ La Division des Travaux Ouvrages-Spéciaux.
- Sept (07) directions centrales pour l'administration et le soutien logistique, elles-mêmes décomposées en départements et services ;
  - ✓ Direction des Finances et de la Comptabilité ;
  - ✓ Direction des Ressources Humaines ;
  - ✓ Direction du Contrôle de Gestion ;
  - ✓ Direction Audit Interne ;
  - ✓ Direction Centrale du Matériel ;
  - ✓ Direction Approvisionnements et Sous-Traitance ;
  - ✓ Direction des Moyens Communs.

La direction générale dispose également de cellules spécialisées pour la prise en charges de dossiers particuliers sous la responsabilité d'assistant

- ✓ Cellule Système de Management Intégré ;
- ✓ Cellule des Systèmes d'Information ;
- ✓ Cellule Gestion des Groupements ;
- ✓ Cellule Affaires Juridiques et Assurances.

Cette organisation qui est mise en place suite aux recommandations du conseil d'administration début de l'exercice 2013, avait conclu à la nécessité de réviser le schéma de fonctionnement de l'entreprise en vue de lui permettre de contenir le plan de charge sans cesse croissant, dont elle assure l'exécution et faire face à l'environnement ultra concurrentiel auquel elle est perpétuellement confronté. Pour rappel, l'activité de

l'entreprise est passée de 25 000 Milliards de DA en 2013 à plus de 150 000 Milliards de DA en 2020.

Ainsi l'objectif tracé, consiste d'une part à renforcer ses capacités opérationnelles et commerciales de façon à la rendre à même d'intégrer plus efficacement le marché et, d'autre part, la doter d'outils et de moyens pour contrôler et auditer ses activités, gérer efficacement ses contrats et suivre la trésorerie, former et développer ses compétences en charge de différentes tâches sensibles au sein de l'entreprise.

Pour atteindre cette finalité, COSIDER Travaux Publics compte renforcer son organisation au niveau central par l'organisation des divisions travaux en intégrant les fonctions : Technico-Commercial, Planification, Budget & Contrôle de Gestion et l'appui aux Projets, et ce, pour assurer trois rôles :

- Observer continuellement le marché pour aboutir à des propositions compétitives ;
- Apporter l'appui technique et logistique nécessaire aux projets ;
- Tracer les objectifs de performances et suivre leurs réalisations.

Ces quatre divisions travaux assurent le développement du marché de l'entreprise et réalisent les missions qui leur sont attribués à travers la gestion directe des projets dont elles assurent le pilotage, le suivi, le contrôle des performances, l'appui technique et l'assistance.

Ce plan organisationnel adopté par l'entreprise intervient dans une conjoncture économique favorable au développement des métiers des travaux publics.

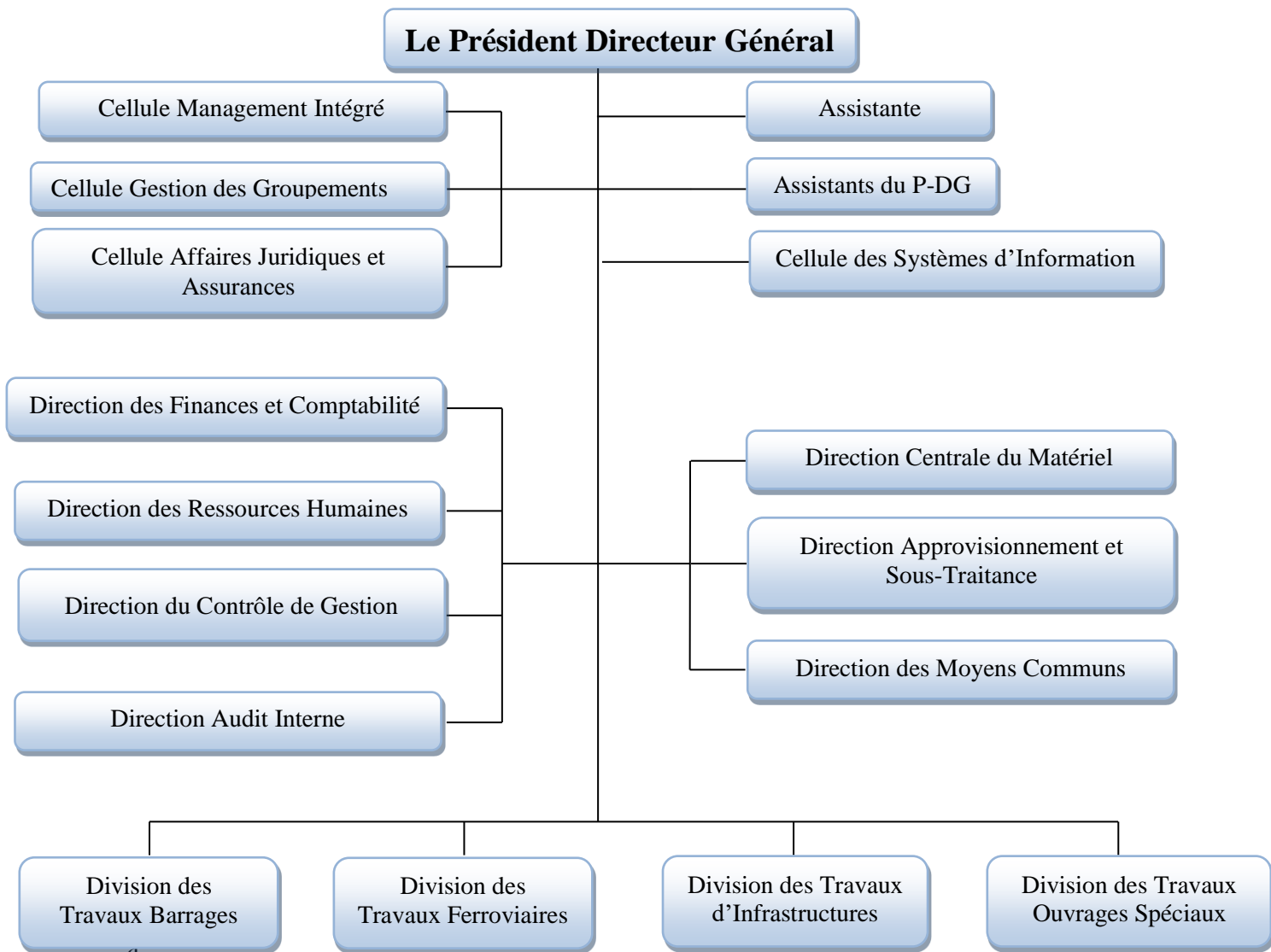
Cette organisation permettra à l'entreprise la disposition à moyen terme d'un schéma qui assume l'ensemble des missions relevant de son domaine de compétence avec toute l'efficacité exigée.

### **3.1 Organisation de la Direction du Contrôle de Gestion**

La Direction du Contrôle de Gestion a pour principale mission :

- Assister la Direction Générale et contribuer au pilotage global de l'Entreprise, dans le but d'une amélioration de la performance de ses différentes structures ;
- Mettre en place le processus de planification pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, en assurer l'animation et le contrôle ;
- Mettre en place des indicateurs de mesure adéquats des activités de l'entreprise, suivre les réalisations, analyser les écarts et préconiser des actions correctrices.
- Assister les structures opérationnelles dans le pilotage de leurs activités dans l'objectif de maîtriser leurs coûts et d'améliorer la performance, notamment, par la mise en place d'outils adéquats (analyse des coûts, contrôle budgétaire et tableau de bord).

**Figure 15.** Organigramme de la macrostructure de **Cosider travaux publics**



**Source :** Document interne de l'entreprise

## Section 2 : Approche intégrée de la gestion des risques financiers à travers les outils du contrôle de gestion

Le tableau de bord représente un outil essentiel du contrôle de gestion, permettant une vision synthétique et dynamique des indicateurs clés pour le pilotage d'une organisation. Dans une logique de management des risques, il évolue vers un instrument stratégique d'anticipation, de surveillance et de réaction, capable d'alerter les décideurs en cas de dérive.

Dans le cadre de notre étude appliquée réalisée chez COSIDER Travaux Publics, nous avons conçu deux tableaux de bord distincts, répondant à deux catégories majeures de risques :

- Un tableau de bord de risque financier, axé sur les menaces pesant sur la stabilité économique de l'organisation.
- Un tableau de bord de risque humain, centré sur les risques liés à la gestion des ressources humaines (absentéisme, rotation, perte de compétences, etc.).

La construction de ces tableaux repose sur une démarche progressive et intégrée que nous allons présenter étape par étape.

### 1 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS PAR LE TABLEAU DE BORD FINANCIER

La gestion efficace des risques financiers constitue un enjeu stratégique majeur pour toute organisation soucieuse de pérennité et de performance. Afin d'assurer un pilotage rigoureux de ces risques, nous avons adopté une démarche méthodologique structurée, reposant sur la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs). Cette méthode s'articule en quatre étapes complémentaires, garantissant une cohérence et une continuité entre l'identification des objectifs financiers, l'évaluation des risques, leur suivi et l'analyse des résultats.

- **Étape 1 : Identification stratégique des objectifs financiers à travers la matrice SWOT croisée**

Cette étape correspond au volet "Objectifs" de la méthode OVAR. Elle s'appuie sur une analyse croisée de l'environnement interne et externe de l'organisation (forces/faiblesses – opportunités/menaces). Cette démarche permet d'identifier les objectifs financiers clés, alignés sur le contexte stratégique de l'entreprise, et constitue la fondation du pilotage des risques financiers.

- **Étape 2 : Cartographie et hiérarchisation des risques financiers**

Une cartographie détaillée est réalisée pour identifier les menaces susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs. Chaque risque est évalué selon trois critères : fréquence, gravité, et niveau de maîtrise. Cette étape, bien que périphérique à OVAR, est essentielle pour isoler les risques critiques à intégrer dans le tableau de bord.

- **Étape 3 : Pilotage des risques critiques par le tableau de bord**

Les risques critiques sont encadrés par un dispositif OVAR structuré. À chaque risque sont associés :

- Une Variable d'action visant à en réduire l'impact ou la probabilité,
- Une Responsabilité clairement définie,
- Un Indicateur assurant un suivi mesurable.

Ce système permet une surveillance périodique et une réactivité accrue dans la prise de décision.

- **Étape 4 : Analyse des résultats et prise de décision en matière financière**

Les données issues du tableau de bord sont analysées en comparaison avec les cibles fixées. Les écarts constatés donnent lieu à une réflexion approfondie sur leurs causes, permettant ainsi la mise en œuvre d'actions correctives ou préventives. Cette phase finale boucle le cycle de gestion des risques et favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue

### 1.1 Identification stratégique des objectifs financiers à travers la matrice SWOT croisée

L'identification des risques au sein de l'entreprise COSIDER a reposé, dans un premier temps, sur un diagnostic stratégique combinant l'environnement interne et externe de l'organisation. Ce diagnostic a été conduit à l'aide de la méthode SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), à la suite de réunions internes avec les responsables des pôles financiers et ressources humaines.

Dans une approche plus approfondie, cette analyse a été enrichie par la construction de matrices SWOT croisées, visant à dépasser l'étape descriptive pour adopter une logique de confrontation analytique. Ce croisement a permis d'identifier des axes d'action stratégiques à travers quatre combinaisons principales :

- **(Fo × O) :** Exploiter les forces pour saisir les opportunités.
- **(Fb × O) :** Combler ces faiblesses en profitant des opportunités.
- **(Fo × M) :** Utiliser ces forces pour atténuer les menaces.
- **(Fb × M) :** Réduire ces faiblesses pour éviter les menaces.

Cette méthodologie permet ainsi de faire émerger des objectifs ciblés, qui serviront de base à l'identification des risques qui entravent leur réalisation dans les sections suivantes.

Ces croisements stratégiques appliqués à la fonction financière ont conduit à l'identification d'un ensemble d'objectifs prioritaires, issus de l'analyse croisée des forces, faiblesses, opportunités et menaces affectant la performance financière de l'entreprise COSIDER.

Cette identification des objectifs constitue ainsi la première étape de la méthode OVAR appliquée dans notre démarche de pilotage des risques.

Le tableau suivant synthétise les résultats de cette démarche en mettant en relation chaque croisement SWOT avec un ou plusieurs objectifs de gestion financière :



Tableau 7. MATRICE SWOT CROISEE "Objectifs Financiers"

		DONNEES INTERNES	
		FORCES (Liste des forces)	FAIBLESSES (Liste des faiblesses)
	F01	Bilans comptables arrêtés semestriellement	Fb1 Performance du logiciel de comptabilité et gestion de stocks
	F02	Réactivité en matière de paiement des dettes commerciales	Fb2 Supervision des stocks
	F03	Solvabilité (Indépendance financière /capacité de remboursements de crédit)	Fb3 Numirisation de suivi des assurances
	F04	Maitrise des techniques de négociation	Fb4 Cumul des actifs cycliques (Besoin de fonds de roulements)
	F05	Formations et perfectionnement du personnel relevant de la DFC	Fb5 Dépendance aux flux de trésorerie externes
	F06	Maitrise la Gestion de trésorerie	
	F07	Maîtrise du management des risques liés aux créances	
OPPORTUNITÉS (Liste des opportunités)		Comment : -Renforcer ces forces ? -Profiter de ces opportunités ? - Exploiter ces forces pour saisir les opportunités ? »	Comment: -Surmonter ces faiblesses ? -Comblar ces faiblesses en profitant des opportunités ? »
O1	Financement de crédit investissements, d'exploitations et cautions administratives (CLT et CMT)	F03+F04+O1 : Négociation des crédits en terme de différés de paiement et taux d'intérêt F03+O2 : Sélection des institutions financières	Fb01+Fb2+Fb3+O2: Exprimer le besoin au Groupe COSIDER afin de doter la DFC en logiciel plus performant (ERP).
O2	Synergie de groupe COSIDER (finances; assurances et communication)	F02+F05+O2: Renforcement du partenariat durable avec des prestataires externes F01+F05+F06+F07+O2: Renforcement du dispositif de contrôle pour une prise des décisions	
MENACES (Liste des menaces)		Comment : Atténuer les menaces ? -Utiliser ces forces pour atténuer les menaces ? »	Comment: Réduire ces faiblesses pour éviter les menaces ?
M1	Dévaluation du dinars (surcouts)	F02+F05+M1+M4 : Orientation des dépenses/Paiement partiel/Paiement priorisé des prestataires stratégiques F04+F05+M3+M5: Mettre en place des accords avec les institutions financières et les clients afin d'accélérer le traitement F02+M4: Suivi des actions de recouvrement	Fb1+Fb2+M2: Evaluer les compétences du personnel chargé de la Gestion de stosks afin d'engager des actions de formation appropriées et ciblées Fb4+Fb5+M4 : Réduire le besoin de fonds de roulements (recouvrements des créances)
M2	Réglementation (codes des impots, lois de finances, code des assurances ; code des marchés publics)		
M3	Lenteur dans le traitement des contrats et avenants		
M4	Clients.		
M5	Plaintes et réclamations des fournisseurs		
	Lenteur dans le traitement des dossiers crédits		

Légendes :

Fo : Forces  
O : Opportunités

Fb : Faiblesses  
M : Menaces

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.1.1 Interprétation analytique des données de la matrice SWOT croisée appliquée à la gestion financière

- **Croisement (Forces FO2 et FO5 × Opportunité O2)**

La réactivité en matière de paiement des dettes commerciales (FO2) et les formations et perfectionnement du personnel de la Direction Financière et Comptable (FO5), combinés à la synergie offerte par le Groupe COSIDER (O2) dans les domaines des finances, assurances et communication, révèlent un potentiel important pour renforcer les processus de gestion financière.

- **Objectif formulé :** Renforcer le partenariat durable avec les prestataires externes afin d'améliorer la gestion des obligations financières.

Ce croisement vise à capitaliser sur les compétences internes et la dynamique du groupe pour optimiser la réactivité aux échéances de paiement, contribuant ainsi à réduire le risque de retard dans le paiement des dettes commerciales.

- **Croisement (Faiblesses Fb1, Fb2 et Fb3 × Opportunité O2)**

La performance limitée du logiciel de comptabilité (Fb1), une supervision des stocks perfectible (Fb2) et l'absence de numérisation dans le suivi des assurances (Fb3), combinées à la synergie offerte par le Groupe COSIDER (O2), révèlent une possibilité de modernisation des processus financiers.

- **Objectif formulé :** Exprimer le besoin au Groupe COSIDER afin de doter la DFC d'un logiciel plus performant (ERP).

Ce croisement vise à combler les carences techniques internes à travers un appui stratégique du groupe.

- **Croisement (Force FO2 × Menace M4)**

La réactivité en matière de paiement des dettes commerciales (FO2), croisée avec la menace représentée par les plaintes et réclamations répétées des fournisseurs (M4), met en lumière la nécessité d'un meilleur suivi des actions de recouvrement.

- **Objectif formulé :** Mettre en place un dispositif efficace de suivi des actions de recouvrement afin d'améliorer la relation avec les fournisseurs et de préserver l'équilibre financier de l'entreprise.

Ce croisement montre que la rapidité dans les paiements, si elle est associée à un mécanisme de suivi rigoureux, peut réduire les tensions avec les partenaires externes et contribuer à limiter les risques de déséquilibre financier, notamment ceux liés à la liquidité ou à la rentabilité.

- **Croisement (Faiblesses Fb4 et Fb5 × Menace M4)**

Le cumul important des actifs cycliques générant un besoin élevé en fonds de roulement (Fb4), associé à une dépendance accrue aux flux de trésorerie externes (Fb5), dans un contexte marqué par des plaintes fréquentes des fournisseurs (M4), met en évidence un déséquilibre structurel dans la gestion de la trésorerie et des engagements.

- **Objectif formulé :** Réduire le besoin en fonds de roulement par l'amélioration du recouvrement des créances clients.

Ce croisement traduit l'urgence de renforcer les capacités internes en matière de recouvrement pour alléger la pression sur la trésorerie, rétablir la confiance avec les partenaires externes et limiter le risque de tension financière pouvant compromettre la continuité de l'exploitation.

### 1.2 Cartographie et hiérarchisation des risques financiers

#### ❖ Présentation méthodologique du tableau d'analyse

Faisant suite à l'identification des objectifs issus du croisement SWOT, cette étape s'inscrit dans la démarche méthodologique générale de gestion des risques adoptée dans notre étude. Elle vise à analyser les vulnérabilités susceptibles de compromettre l'atteinte de ces objectifs, à travers l'identification d'un risque principal pour chaque objectif stratégique.

Il convient de souligner que ces risques ne sont pas tous mesurables : certains sont de nature qualitative et feront l'objet d'un traitement spécifique, tandis que d'autres, plus quantifiables, pourront être suivis ultérieurement par des indicateurs dans les tableaux de bord. L'ensemble de ces risques est présenté dans le tableau 3, qui constitue un tableau d'analyse multidimensionnelle permettant de passer d'une vision stratégique à un diagnostic opérationnel des vulnérabilités.

Ce tableau présente, pour chaque risque, une formulation précise, ainsi que ses causes probables (facteurs déclencheurs) et ses conséquences potentielles sur l'organisation, afin de permettre une lecture complète et contextualisée.

Les risques ont été évalués selon cinq critères essentiels :

- **Probabilité (P) :** fréquence estimée de survenue du risque,
- **Gravité (G) :** ampleur de son impact sur l'organisation,
- **Risque brut (RB) :** produit de  $P \times G$ , indicateur de criticité,
- **Niveau de maîtrise (NM) :** capacité actuelle de contrôle du risque,
- **Risque résiduel (RR) :** risque restant après prise en compte du niveau de maîtrise, calculé comme  $RB \times NM$ .

Les grilles d'évaluation détaillées figurent en Annexes 1 à 5. Elles constituent des référentiels méthodologiques pour chaque critère et garantissent la rigueur de l'approche appliquée.

À l'issue de cette évaluation, des actions correctives ont été définies afin de réduire l'exposition aux risques identifiés. Parallèlement, des mesures préventives complémentaires ont été envisagées pour les risques les plus critiques, dans une logique de renforcement du dispositif global de gestion des risques.

Le tableau permet ainsi de hiérarchiser les risques selon leur criticité et de structurer la réponse managériale du contrôle de gestion face à ces menaces.

Tableau 8. ANALYSE ET MANAGEMENT DES RISQUES "Objectifs Financiers"

Etape du Processus/ Objectifs/	Risque associé	Causes probables	Effets/Impact/ Conséquence	Evaluation du risque brut			Action /Moyens de maîtrise	Evaluation du risque résiduel	actions supplémentaires/ Moyens	Responsabilité	indicateurs
				P	G	RB		Niveau de maîtrise N M RR			
les actions face aux opportunités, en s'appuyant sur nos forces et en surmontant nos faiblesses											
Négociation des crédits en terme de différés de paiement et taux d'intérêt	Taux d'intérêt élevé	Difficultés liées aux conditions de crédit	Surcoûts	2	4	RB 1	Mettre en place un programme de formation ciblé	N 1 M 1	RB 1 RR 1	////	D C Planning de formation
Sélection des institutions financières	Lenteur dans le traitement des dossiers de crédits	procédures administratives des organismes financiers	Concrétisation partielle du plan d'investissement; Ligne de crédit caution	2	4	RB 1	Soumettre des dossiers complets et structurés	N 1 M 1	RB 1 RR 1	////	D C Validation des dossiers
Renforcement du partenariat durable avec des prestataires externes	Retard dans le paiement des dettes	Difficulté financière	Conflits, Perte de confiance	4	16	RB 3	Paiement partiel des dettes	N 2 M 2	RB 3 RR 3	Mettre en place un suivi rigoureux des échéances de paiement	D C Situation de la trésorerie
							Analyse				Nombre de non-conformité

Renforcement du dispositif de contrôle pour une prise des décisions	Enregistrement de non-conformité légale	Application partielle des dispositions légales	Pénalité s, Procès judiciaire	2	4	<b>RB 1</b>	exhaustive des comptes	N M 2	<b>R RI</b> ////	D .F .C	décelée
							Exprimer le besoin de formation de mise à niveau				Planning formation de
Exprimer le besoin au Groupe COSIDER afin de doter la DFC en logiciel plus performant (ERP).	Faible de visibilité sur l'ensemble du processus DFC	Mise en palce d'un logiciel moins performant	Surcoûts,	8	4	<b>RB 2</b>	Mettre en place des indicateurs de performance	N M 2	<b>R R2</b>	D .F .C	Résultat de l'indicateur
les actions face aux menaces, en s'appuyant sur nos forces et en surmontant nos faiblesses											
Orientation des dépenses/Paiement partiel/Paiement priorisé des prestataires stratégiques	Déséquilibres financiers	Analyse partielle de la situation financière	Baisse de la rentabilité Surcoûts	4	4	<b>RB 2</b>	Gestion optimale de la trésorie	N M 2	<b>R RI</b> ////	D .F .C	Situation de la trésorie
Suivi des actions de recouvrement	Déséquilibres financiers	Retards dans la passation d'avenants	Baisse de la rentabilité Surcoûts	8	4	<b>RB 2</b>	Paiement partiel des dettes	N M 2	<b>R R2</b>	D .F .C	Etats financiers

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.2.1 Analyse approfondie des risques financiers critiques

L'analyse multicritère réalisée à partir du Tableau 2 a permis de classer l'ensemble des risques financiers selon leur degré de criticité, en s'appuyant sur deux indicateurs déterminants :

- **le risque brut (RB)** : calculé comme le produit du niveau de gravité (NG) par le niveau de probabilité (NP).
- **le risque résiduel (RR)** : obtenu en multipliant le **RB** par le niveau de maîtrise (NM).

Ce double niveau d'évaluation permet de hiérarchiser les risques de manière rigoureuse, en distinguant les situations sous contrôle de celles nécessitant une intervention managériale prioritaire.

Dans ce cadre, seuls trois risques présentent simultanément un RB et un RR élevés, ce qui les qualifie comme risques critiques nécessitant un suivi renforcé et des actions correctives spécifiques. Les autres risques affichant des niveaux faibles de RB et RR sont, quant à eux, considérés comme maîtrisés et ne requièrent pas d'intervention immédiate, bien qu'un suivi préventif soit toujours recommandé.

L'analyse suivante se concentre donc exclusivement sur les trois risques majeurs identifiés, chacun représentant une menace réelle pour l'équilibre financier de l'organisation.

#### 1.2.1.1 Retard dans le paiement des dettes (RB3 ; RR3)

Ce risque met en péril la capacité de l'organisation à respecter ses engagements financiers. Il résulte d'un manque de visibilité sur les flux de trésorerie et d'une planification budgétaire insuffisante. Les répercussions potentielles incluent des pénalités contractuelles, une dégradation de la relation avec les fournisseurs, et une pression accrue sur la trésorerie.

##### ➤ Causes

- Inefficacité du processus d'approbation des paiements
- Manque de coordination entre les services financiers et opérationnels
- Absence d'outils de prévision de trésorerie à court terme

##### ➤ Conséquences

- Risque de contentieux juridique
- Blocage de livraisons ou de services essentiels

##### ➤ Actions

- Paiement partiel des dettes
- Établir un circuit court de validation des factures
- Mettre en place un plan de paiement négocié avec les fournisseurs clés
- Intégrer un tableau de bord de suivi des engagements financiers

##### ➤ Actions supplémentaires

- Instauration d'un comité budgétaire mensuel pour planifier les flux critiques et hiérarchiser les paiements.
- Élaboration d'un tableau de trésorerie prévisionnel glissant (hebdomadaire ou mensuel)

#### 1.2.1.2 Suivi défaillant des actions de recouvrement (RB2; RR2)

Ce risque, étroitement lié aux difficultés de passation des avenants, impacte la trésorerie de manière indirecte mais significative, causant des déséquilibres financiers, des surcoûts, et une baisse de la rentabilité. L'absence de rigueur dans le suivi des actions de recouvrement compromet la régularité des flux entrants.

### ➤ Causes

- Retard dans la passation d'avenants contractuels.
- Faible suivi des échéances contractuelles.
- Manque de communication entre le service recouvrement et les opérationnels.
- Absence d'un processus de relance structuré.

### ➤ Conséquences

- Surcoûts et érosion de la marge bénéficiaire.
- Aggravation du besoin en fonds de roulement (BFR).
- Incapacité à honorer certains engagements.
- Dépendance accrue aux financements externes.

### ➤ Actions

- Paiement partiel des dettes pour alléger la pression financière.
- Élaborer un calendrier de relance automatisée par client.
- Nommer un responsable dédié au recouvrement.
- Mettre à jour régulièrement la base de données clients et contrats.

### ➤ Actions supplémentaires

- Mise en place d'un dispositif rigoureux de suivi des échéances de paiement, basé sur un calendrier structuré et des indicateurs de pilotage.
- Définir un KPI de performance de recouvrement.

#### 1.2.1.3 Faible visibilité sur le processus DFC (ERP manquant) (RB2 ; RR2)

Ce risque découle de l'utilisation d'un logiciel peu performant, ne permettant pas une intégration efficace des processus financiers au sein de la DFC. Cette faiblesse technique engendre une faible visibilité globale, des surcoûts opérationnels et un risque accru d'erreurs dans la prise de décision.

### ➤ Causes

- Mise en place d'un logiciel non adapté aux besoins de gestion actuels.
- Absence de formation continue sur les outils numériques
- Résistance au changement de la part des utilisateurs
- Données non uniformisées ou dispersées dans plusieurs fichiers

### ➤ Conséquences

- Surcoûts liés à la gestion fragmentée de l'information.
- Décisions financières basées sur des données incomplètes
- Allongement des délais de reporting.
- Difficulté à piloter les performances en temps réel.

### ➤ Actions

- Mise en place d'indicateurs de performance pour évaluer et améliorer la gestion des processus.

- Standardiser les formats de données et les procédures de saisie
- Réaliser une cartographie complète des processus de gestion financière
- Créer une cellule d'appui technique interne (référénts ERP)

### ➤ Actions supplémentaires

- Expression formelle du besoin auprès du Groupe COSIDER afin d'équiper la DFC d'un ERP performant, accompagnée d'un programme de sensibilisation et d'accompagnement à l'utilisation optimale du futur système.
- Intégrer un module de business intelligence pour le reporting interactif.

## 1.3 Pilotage des risques critiques financiers par le tableau de bord

À la suite de l'évaluation des risques, plusieurs risques critiques ont été identifiés au sein de la fonction financière, révélant des vulnérabilités majeures susceptibles d'affecter la performance globale de l'entreprise. Cette analyse a permis de mettre en évidence les causes profondes ainsi que les impacts potentiels de ces risques, soulignant la nécessité d'une réponse structurée et proactive.

Dans cette perspective, la mise en place d'un dispositif de suivi périodique à travers un tableau de bord financier s'impose comme une étape essentielle. Cet outil permet non seulement de mesurer l'évolution des risques dans le temps, mais aussi de soutenir la prise de décision corrective grâce à des indicateurs mesurables et pertinents, des variables d'action clairement définies, des cibles fixées et une fréquence de suivi régulière. Il constitue ainsi un levier stratégique pour assurer un pilotage rigoureux, réactif et orienté vers la maîtrise des risques identifiés.

Les risques identifiés peuvent être classés en deux catégories distinctes :

- **Les risques mesurables**

Pour lesquels il est possible de définir des indicateurs de performance quantitatifs. Pour chacun de ces risques, une Variable d'Action (VA) est d'abord identifiée en tant que levier opérationnel ou managérial permettant de réduire sa probabilité d'occurrence ou d'atténuer ses effets. Ensuite, un indicateur est défini pour mesurer objectivement l'efficacité de cette variable d'action. Ce lien permet d'assurer un suivi rigoureux et orienté vers l'amélioration continue.

- **Les risques non mesurables :**

À caractère qualitatif, qui ne se traduisent pas directement par des données chiffrées mais dont la gravité nécessite une prise en charge spécifique. Dans ce cas, les variables d'action relèvent souvent de dispositifs organisationnels ou comportementaux évalués de manière qualitative.

### 1.3.1 Les risques mesurables

#### 1.3.1.1 Structuration des risques financiers critiques selon la méthode OVAR

Afin d'assurer la cohérence entre l'évaluation précédente et les outils de suivi à mettre en place, le tableau suivant présente une correspondance structurée entre les risques, les variables d'action retenues, les indicateurs choisis, ainsi que la justification rationnelle de leur sélection :



**Tableau 9.** Structuration des risques financiers critiques selon la méthode OVAR : variables d'action, responsable, indicateurs

Catégorie de risque	risque	Variable d'action (VA)	indicateur	Responsable	justification du choix
Liquidité	Retard de paiement des dettes	Stabilisation de la trésorerie	FRN	DFC	Le FRN mesure directement la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins à long terme à partir de ressources internes. Un FRN faible ou négatif traduit une tension de trésorerie, augmentant ainsi le risque de retard de paiement.
	Suivi défaillant du recouvrement	Rationalisation du cycle d'exploitation (clients, stocks, fournisseurs) pour une meilleure liquidité	BFR	DFC	Le BFR reflète le besoin en financement à court terme. Il permet de suivre la maîtrise du cycle d'exploitation et son impact direct sur la trésorerie, en anticipant les risques de tensions financières.
Profitabilité	Suivi défaillant du recouvrement et Retard de paiement des dettes	Optimisation du résultat net	TMB	DFC	Le TMB permet d'évaluer l'efficacité de la gestion en mesurant la rentabilité nette dégagée sur le chiffre d'affaires. Il est un indicateur clé pour suivre l'optimisation du

					résultat net.
Organisatio nnel	ERP manquant (faible visibilité sur le DFC	Renforceme nt de la digitalisatio n et de l'intégration des systèmes ERP dans les processus de gestion financière	Évaluation qualitative	DFC	L'absence d'ERP impacte la visibilité et la réactivité financière. Plus le système est intégré, plus l'évaluation qualitative est positive.

**Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.**

Une fois cette correspondance établie, les indicateurs sélectionnés ont été intégrés dans un tableau de bord de type QSE, permettant de fixer des cibles quantitatives précises, de définir les formules de calcul adéquates, et d'assurer un suivi régulier de l'évolution des risques critiques.

La fréquence de mesure retenue est semestrielle, ce qui permet une analyse périodique des écarts et un ajustement éventuel des actions de gestion.

Ce dispositif constitue ainsi un outil opérationnel central pour le pilotage financier. Ce qui est illustré dans le tableau ci-dessous :

---

Remarque méthodologique :

Conformément à la logique de la méthode OVAR, la variable d'action désigne une action concrète et maîtrisable permettant d'influencer positivement un risque identifié.

Dans le cadre du présent travail, certaines variables d'action ont été formulées de manière synthétique et stratégique afin d'alléger la présentation et de mettre en lumière les leviers d'action prioritaires.

Cette adaptation, pleinement assumée, vise à faciliter la compréhension opérationnelle sans compromettre la rigueur analytique ni la cohérence méthodologique de l'étude.

Ainsi, elle reflète un choix pédagogique pertinent, adapté au contexte spécifique de l'organisation étudiée, tout en respectant les exigences de la méthode OVAR.

Tableau10. TABLEAU DE MESURE ET SURVEILLANCE DES OBJECTIFS QSE

Processus Objectifs Financiers / Période : .....

PROCES SUS	INDICAT EURS	DEFINITION	FORMULE	CIBLE	FRÉQUENCE DE MESURE	ACTIONS	Ressources requises	Respons able	DÉLAIS
Objectifs Financiers	Fond de Roulement net « F.D.R »	<u>Le Fond de Roulement</u> : représente la ressource stable dont dispose l'entreprise afin de financer son activité courante	Trésorie active Trésorie passive	- > 0	Semestrielle	1. Optimiser le processus de recouvrement des créances clients en vue de réduire les délais de paiement.	Moyens humains et matériels	Direction des Finances et de la Comptabilité	M+Cloture du Semestre
	Besoin en Fond de Roulement « B.F.R »	<u>Le Besoin en Fond de Roulement</u> : représente le besoin de financement lié au décalage entre les encaissements et les décaissements	Stocks + Créance clients - Dettes fournisseurs	≤ 0		2. Renégocier les échéances contractuelles de paiement avec les fournisseurs dans le but d'obtenir des conditions de règlement plus favorables.			
	Taux de Marge Bénéficiaire « T.M.B »	<u>Le Taux de Marge Bénéficiaire</u> : ou la rentabilité nette représente le pourcentage de bénéfice que l'entreprise garde après avoir payé toutes les charges (salaires, impôts, intérêts)	(Résultat Net / Chiffre d'Affaires) * 100	> 0%		1. Optimiser les couts de production par la mise en place d'une planification opérationnelle rigoureuse, visant à améliorer l'allocation des ressources, réduire les pertes et accroître l'efficacité des chantiers.			

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.3.1.2 Pilotage des risques financiers critiques à travers les indicateurs du tableau de bord QSE

Dans la continuité de l'évaluation des risques menée précédemment, le tableau de bord QSE occupe une place centrale dans la mise en œuvre d'un pilotage structuré, réactif et orienté vers l'amélioration continue. L'analyse suivante met en lumière la manière dont chaque indicateur suit une variable d'action (VA) déterminée, elle-même conçue pour maîtriser un risque critique identifié.

#### ➤ **Le Fond de Roulement Net (FRN) et le risque de retard de paiement des dettes**

Le FRN est l'indicateur retenu pour suivre la variable d'action liée au niveau des ressources financières stables. Cette variable reflète la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation sans dépendance excessive aux financements externes.

Un FRN négatif traduit une tension structurelle de trésorerie susceptible d'entraîner des retards de paiement.

L'objectif fixé est un FRN strictement positif ( $> 0$ ). Pour y parvenir, il est recommandé d'optimiser le recouvrement des créances clients, en vue de raccourcir les délais d'encaissement et de renforcer la trésorerie disponible.

#### ➤ **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et le suivi défaillant du recouvrement**

Le BFR permet de suivre la variable d'action : la maîtrise du cycle d'exploitation (clients, stocks, fournisseurs). Cette variable vise à réduire le risque de tension de trésorerie lié à une mauvaise gestion des délais de paiement.

Un BFR élevé traduit une accumulation excessive d'actifs circulants (créances, stocks), non compensée par les dettes fournisseurs.

L'objectif est d'atteindre un  $BFR \leq 0$ , indiquant une bonne couverture du besoin par des dettes fournisseurs. Pour cela, des actions ciblées telles que la négociation des délais fournisseurs ou la réduction des stocks peuvent être mises en place afin de limiter l'impact négatif sur la trésorerie.

#### ➤ **Le Taux de Marge Bénéficiaire (TMB) et le risque de faible rentabilité**

Le TMB suit la variable d'action « optimisation du résultat net », qui vise à maximiser la rentabilité par la maîtrise des charges et l'amélioration des revenus.

Ce risque recouvre les effets conjoints du retard de paiement et du défaut de recouvrement, qui pèsent négativement sur la trésorerie et la performance.

Un TMB supérieur à 0 % constitue la cible à atteindre. Une baisse de cet indicateur traduit une dégradation de la rentabilité, appelant à des ajustements stratégiques, notamment en matière de politique commerciale et de suivi du poste clients.

### 1.3.2 Les risques non mesurables

Certains risques critiques identifiés ne se prêtent pas à un suivi quantitatif direct. C'est notamment le cas de l'absence d'un système ERP intégré au sein de la direction financière, constituant un frein important à la fluidité de l'information et à la réactivité du pilotage.

Dans ce contexte, la variable d'action retenue est le niveau de digitalisation des processus de gestion. Le suivi se fait via une évaluation qualitative, reposant sur des audits internes, des retours d'expérience utilisateurs et des indicateurs de fluidité organisationnelle.

Parmi les actions proposées : la formulation d'un besoin fonctionnel structuré auprès du Groupe COSIDER, la mobilisation des utilisateurs, et l'accompagnement au changement lors du déploiement du futur système.

1.4 Analyse des résultats et prise de décision en matière financière

À ce stade, il s'agit de procéder au calcul des résultats des indicateurs de performance sélectionnés précédemment pour le suivi des risques financiers critiques, et ce, sur deux semestres consécutifs (S1 et S2). Ces résultats sont ensuite comparés aux cibles fixées dans le tableau de bord, dans le but d'évaluer objectivement l'évolution des risques et le degré de maîtrise associé.

Cette analyse comparative permet d'identifier les écarts entre les valeurs observées et les objectifs de référence, d'en examiner les causes probables et d'en apprécier la portée stratégique. En fonction de la nature de ces écarts qu'ils soient favorables ou défavorables des décisions peuvent être prises pour ajuster les dispositifs en place, corriger les dérives constatées ou renforcer les leviers de performance.

Le tableau ci-après présente une synthèse structurée de cette démarche, en exposant les résultats mesurés, les écarts relevés, leur interprétation ainsi que les recommandations décisionnelles correspondantes, dans une logique de pilotage orientée vers l'amélioration continue.

Tableau 11. Tableau d'analyse et de suivi des risques financiers critiques

risques	Indicateur	Formule de calcul	Cible	S1	S2	Interprétation	Décision	Actions
Liquides	Fonds de Roulement (FDR)	Trésorerie active – Trésorerie passive	> 0	-4 863	-12 347 979	Le FDR reste négatif et s'aggrave entre S1 et S2, signalant une dégradation de la	Action corrective urgente	Renégocier les délais fournisseurs, optimiser les cycles d'encaissement, réduire les charges non essentielles.

NB : Les chiffres et ratios utilisés dans le calcul des indicateurs de performance et dans l'interprétation des résultats sont issus des états financiers semestriels de l'exercice 2024, exprimés en milliers de dinars algériens (KDA).

						liquidité. L'analyse du TFT confirme cette tendance, avec des encaissements en baisse et des décaissements en hausse.		
	Be soi n en Fo nds de Ro ule me nt (B FR )	Stocks + Créances clients - Dettes fournisse urs	≤ 0	29.935.4 42 DZD	20.532.65 1 DZD	BFR positif mais en diminuti on. L'entrepr ise améliore sa gestion du cycle d'exploit ation, mais le niveau reste au- dessus de la cible	Action correcti ve	- Optimiser le recouvrement des créances clients. - Renégocier les conditions de règlement avec les fournisseurs.
P r o f i t a b i l i t é	Ta ux de Ma rge Bé néf icia ire (T M B)	Résultat Net / Chiffre d'Affaire s × 100	> 0 %	11,60 %	11,66 %	Bonne rentabilit é nette, légèreme nt amélioré e au S2.	Aucun ajustem ent requis	—

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Les résultats présentés ci-dessus révèlent des variations significatives du Fonds de Roulement Net (FRN), nécessitant une lecture approfondie de leur origine et de leur portée. C'est dans cette optique que l'intégration du Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) s'est imposée comme une démarche analytique complémentaire, apportant un éclairage dynamique sur la situation réelle de la trésorerie.

### **2 L'intégration du Tableau des Flux de Trésorerie pour l'analyse dynamique du FRN et le suivi du risque de liquidité**

Dans une optique de maîtrise des risques financiers liés à la trésorerie, la simple lecture statique des soldes comptables ne suffit plus pour anticiper les déséquilibres de liquidité. Le Fonds de Roulement Net (FRN), en tant qu'indicateur clé de la solvabilité à court terme, nécessite une approche plus dynamique pour refléter fidèlement la réalité financière de l'entreprise.

C'est dans cette logique que le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) a été mobilisé non seulement comme outil d'analyse, mais comme source principale dans le calcul du FRN. Contrairement à l'approche classique fondée sur le bilan (capitaux permanents – actifs immobilisés), nous avons ici estimé le FRN à partir du solde net des flux monétaires issus des trois cycles d'activité : exploitation, investissement et financement.

Cette méthode présente un double avantage. D'une part, elle ancre le calcul du FRN dans la réalité des flux effectivement encaissés ou décaissés, apportant ainsi une lecture opérationnelle de la situation de trésorerie. D'autre part, elle permet de détecter plus tôt les tensions latentes, souvent masquées par une structure de bilan en apparence équilibrée.

En effet, le bilan fournit une photographie figée à un instant donné, qui peut masquer des mouvements importants de liquidités dans le temps. Le TFT, en suivant les flux entrants et sortants de trésorerie, offre une vision dynamique et temporelle, essentielle pour comprendre les variations du FRN et anticiper les besoins de financement à court terme.

L'analyse croisée des résultats du TFT pour les deux semestres de l'exercice révèle ainsi des mouvements significatifs, notamment une baisse des flux d'exploitation, ayant contribué à la diminution progressive du FRN. Ce constat met en évidence la corrélation directe entre les flux de trésorerie et la variation du fonds de roulement, confirmant l'intérêt d'une surveillance conjointe à travers ces deux instruments.

En définitive, l'utilisation du TFT pour le calcul et l'interprétation du FRN illustre de manière concrète la complémentarité entre les outils de contrôle de gestion. Tandis que le tableau de bord stratégique offre une vision consolidée des indicateurs clés, le TFT en renforce la lecture par une approche factuelle et temporelle, participant à une gestion plus réactive et intégrée des risques de liquidité.

Afin d'illustrer concrètement cette approche par les flux, le tableau des flux de trésorerie de l'exercice étudié est présenté ci-après. Il met en évidence les mouvements de liquidités issus des trois cycles d'activité (exploitation, investissement, financement), et constitue ainsi la base du calcul dynamique du FRN.

**Tableau 12.**Le tableau des flux de trésorerie

<b>TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE</b>	<b>S2</b>	<b>S1</b>
Flux de trésorerie des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	52 707 767	59 849 326
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-48 309 210	-43 393 749
Intérêts et autres frais financiers payés	-319 741	-270 256
Impôts sur les résultats payés		
Avances de trésorerie au Groupe (TVA à acquitter et IBS)	-6 251 347	-4 920 633
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>-2 172 532</b>	<b>11 264 688</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (*)	/	/
<b>Flux de trésorerie net des activités opérationnelles (A)</b>	<b>-2 172 532</b>	<b>11 264 688</b>
Flux de trésorerie des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-8 728 317	-9 733 055
Encaissements sur cessions d'immobilisations	198 605	357 929
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-25 860	-3 026 640
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	26 640	25 200
Intérêts encaissés sur placements financiers	120 078	205
Dividendes et quote-part de résultats reçus	/	/
<b>Flux de trésorerie net des activités d'investissement (B)</b>	<b>-8 408 854</b>	<b>-12 376 361</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Dividendes et autres distributions effectués	-2 500 000	-2 500 000
Encaissements provenant d'emprunts	2 843 327	79 491
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-1 981 342	-1 339 246
<b>Flux de trésorerie net des activités de financement (C)</b>	<b>-1 638 015</b>	<b>-3 759 755</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi -liquidités	-128 578	7 942
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-12 347 979</b>	<b>-4 863 486</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>16 954 821</b>	<b>21 816 384</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>4 606 842</b>	<b>16 952 898</b>

Source : Données internes de l'entreprise



**Tableau 13.** Tableau récapitulatif des flux de trésorerie

Désignation	S1	S2
<b>Solde de début de période</b>	<b>21 816 384</b>	<b>16 954 821</b>
Encaissements	60 312 151	55 896 417
Décaissements	65 175 637	68 244 396
Solde de la période	-4 863 486	-12 347 979
<b>Solde de fin de période</b>	<b>16 952 898</b>	<b>4 606 842</b>

Source : Données internes de l'entreprise

L'analyse conjointe du TFT et du FRN permet donc une anticipation plus fine des déséquilibres financiers, renforçant le pilotage des risques de liquidité au sein du dispositif de contrôle de gestion. Elle illustre concrètement la valeur ajoutée d'une approche intégrée et dynamique dans la gouvernance financière moderne.

Cette première partie a permis d'identifier et de piloter les risques financiers critiques à travers une combinaison d'outils stratégiques (SWOT, cartographie) et opérationnels (tableaux de bord, OVAR, TFT). Les indicateurs analysés (FRN, BFR, TMB) ont mis en évidence des écarts significatifs justifiant des actions correctives. L'intégration du TFT a apporté une lecture dynamique de la liquidité, renforçant ainsi le rôle du contrôle de gestion dans la maîtrise des risques financiers.

## Section 3 : Approche Intégrée De La Gestion Des Risques humains A Travers Les Outils Du Contrôle De Gestion

### 1 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE GESTION DES RISQUES HUMAINS PAR LE TABLEAU DE BORD HUMAIN

Dans la continuité de l'approche appliquée à la gestion des risques financiers, le pilotage des risques humains s'inscrit lui aussi dans une logique rigoureuse, fondée sur la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'Action – Responsabilités – Indicateurs). Cette approche est néanmoins adaptée aux spécificités propres à la fonction Ressources Humaines. L'objectif principal est de renforcer la performance sociale de l'organisation en assurant une maîtrise anticipative des fragilités humaines telles que la démotivation, l'absentéisme répété ou encore le taux élevé de rotation du personnel.

- **Étape 1 : Identification stratégique des objectifs RH à travers la matrice SWOT croisée**

L'analyse stratégique menée sur le périmètre RH, via la matrice SWOT croisée, a permis d'identifier des objectifs opérationnels concrets en lien avec la fidélisation des talents, l'implication des collaborateurs et la stabilité du climat social. Ces objectifs constituent la base structurante du dispositif de gestion des risques humains.

- **Étape 2 : Cartographie et hiérarchisation des risques humains :**

Les risques susceptibles d'entraver l'atteinte de ces objectifs ont été identifiés et évalués selon une grille combinant la fréquence d'occurrence, la gravité des impacts et le niveau de maîtrise organisationnelle. Cette cartographie des risques a permis de dégager une typologie claire, en isolant les risques critiques nécessitant un suivi renforcé dans le tableau de bord.

### **Étape 3 : Pilotage des risques critiques RH par le tableau de bord**

Chaque risque RH prioritaire est associé à une variable d'action spécifique, accompagnée d'indicateurs sociaux pertinents. La responsabilité du suivi est attribuée à des acteurs RH clairement identifiés, permettant ainsi un pilotage précis et orienté vers l'amélioration continue de la qualité du climat social.

### **Étape 4 : Analyse des résultats et prise de décision en matière RH**

L'analyse des écarts entre les résultats observés et les cibles définies permet d'anticiper les dérives potentielles. Ces données alimentent le processus décisionnel en matière de politiques RH, en orientant les choix vers des actions préventives ou correctives adaptées. Ce mécanisme participe activement au renforcement de la résilience humaine et organisationnelle.

## **1.1 Identification stratégique des objectifs humains à travers la matrice SWOT croisée**

Dans la continuité de l'analyse des risques financiers, l'attention a été portée sur les enjeux humains, en mobilisant la même logique méthodologique fondée sur l'analyse SWOT croisée. Cette démarche a consisté à confronter les forces et faiblesses internes avec les opportunités et menaces externes propres à la fonction Ressources Humaines, dans le but de faire émerger des objectifs opérationnels spécifiques.

Une fois ces objectifs identifiés, ils ont été systématiquement associés à des risques potentiels susceptibles de compromettre leur réalisation et, par conséquent, d'impacter la performance sociale et organisationnelle de l'entreprise.

Les résultats de cette analyse croisée appliquée à la fonction RH sont présentés dans le tableau ci-après, qui synthétise les principaux objectifs de gestion ainsi que les risques humains correspondants.

Tableau 14. MATRICE SWOT CROISEE "Objectifs Ressources Humaines"

DONNEES INTERNES			
FORCES (Liste des forces)		FAIBLESSES (Liste des faiblesses)	
F01	Politique de formation et développement des compétences	Fb1	Charge de travail excessive
F02	Culture d’entreprise solide et fédératrice	Fb2	Faible adoption des technologies RH
F03	Gestion proactive de l’absentéisme	Fb3	Communication interne
F04	Marque employeur reconnue		
F05	Système de rémunération et d'avantages compétitif		
OPPORTUNITÉS (Liste des opportunités)		Comment : -Renforcer ces forces ? -Profiter de ces opportunités ? - Exploiter ces forces pour saisir les opportunités ? »	
O1	Accès à des financements pour la formation	<b>Fb1+O1</b> : réduire la charge de travail en développant les compétences et en recrutant de nouveaux talents.  <b>Fb2+Fb3+O2</b> : Tirer profit des retex Partenariats avec des entreprises étrangères.	
O2	Partenariats avec des entreprises étrangères		
O3	Montée en puissance de la marque employeur		
MENACES (Liste des menaces)		Comment : Atténuer les menaces ? -Utiliser ces forces pour atténuer les menaces ? »	
M1	Pénurie d'une mains d'œuvres qualifiées sur le marché de l'emploi	<b>F04+M1+M2</b> : Attirer les meilleurs talents sur un marché de l'emploi  <b>F05+M3</b> : fidéliser les employés et réduire le turnover.  <b>F02++M3+M4</b> : Capitaliser sur une culture d’entreprise solide et fédératrice pour mieux répondre aux attentes croissantes des collaborateurs.  <b>Fb2+M1+M2+M3+M4</b> : Accélérer la digitalisation des processus RH	
M2	Concurrence accrue sur le marché de l'emploi		
M3	Turnover élevé		
M4	Augmentation des attentes des Collabarateurs		
M5	Fluctuations économiques et instabilité financière		

**Légendes :**  
FO : Forces  
O : Opportunités  
Fb : Faiblesses  
M : Menaces

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.1.1 Interprétation analytique des données de la matrice SWOT croisée appliquée à la gestion des ressources humaines

- **Croisement (Force FO1 × Opportunité O1) :**

La politique de formation et de développement des compétences (FO1), combinée à la possibilité d'accéder à des financements dédiés à la formation (O1), met en lumière un levier stratégique pour renforcer les compétences internes et répondre aux besoins croissants en talents qualifiés.

**Objectif formulé :** Renforcer les compétences internes et combler les besoins en talents.

Ce croisement met en évidence l'importance de capitaliser sur les ressources internes de formation tout en exploitant les opportunités de financement externes. Une gestion proactive du plan de développement des talents permettrait non seulement d'anticiper les besoins en compétences, mais aussi de fidéliser les collaborateurs dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel. À l'inverse, une absence de structuration adéquate du plan de gestion des talents pourrait engendrer une perte d'efficacité opérationnelle, traduite notamment par une augmentation du turnover et une fragilisation de la performance organisationnelle à long terme.

- **Croisement (Force FO4 × Opportunités O2 et O3) :**

La reconnaissance croissante de la marque employeur de l'entreprise (FO4), combinée aux opportunités de partenariats avec des entreprises étrangères (O2) et à la montée en puissance de son attractivité sur le marché du travail (O3), constitue un levier stratégique pour attirer de nouveaux talents et favoriser les échanges de compétences à l'international.

- **Objectif formulé :** Développer des partenariats avec des entreprises étrangères pour attirer de nouveaux talents et bénéficier d'échanges de compétences.

Ce croisement met en lumière le rôle central que peut jouer la notoriété de la marque employeur dans le renforcement de l'attractivité de l'entreprise. En s'associant à des acteurs étrangers, l'organisation peut diversifier ses sources de recrutement, accéder à des compétences rares et s'ouvrir à de nouvelles pratiques managériales. Toutefois, une valorisation insuffisante de cette image ou une exploitation limitée des partenariats pourrait engendrer un risque de difficulté d'adaptation aux évolutions du marché. Ce manque d'attractivité pourrait à terme se traduire par une baisse de la compétitivité, d'où la nécessité de former les collaborateurs aux nouvelles tendances et technologies pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

- **Croisement (Faiblesse Fb1 × Opportunité O1) :**

La surcharge de travail observée au sein de certains services (Fb1), combinée à l'existence de dispositifs de financement de la formation (O1), met en évidence un besoin urgent de rééquilibrage organisationnel par le développement des compétences et le renforcement des effectifs.

- **Objectif formulé :** Réduire la charge de travail en développant les compétences et en

---

recrutant de nouveaux talents.

Ce croisement met en lumière la possibilité d'atténuer une faiblesse structurelle par l'exploitation d'une opportunité externe. Un appui ciblé à la formation et à l'intégration de nouveaux profils permettrait de réduire la pression exercée sur les équipes existantes. En l'absence de mesures correctives, cette situation pourrait alimenter un risque élevé de turnover, nuisant à la stabilité des ressources humaines et à la continuité des activités.

- **Croisement (Force FO4 × Menaces M1 et M2) :**

La reconnaissance de la marque employeur de l'entreprise (FO4) constitue un atout majeur pour affronter deux menaces croissantes : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (M1) et la concurrence accrue sur le marché de l'emploi (M2). Ce contexte accentue les difficultés d'attraction et de rétention des profils stratégiques.

- **Objectif formulé :** Attirer les meilleurs talents sur un marché de l'emploi sous tension.

Ce croisement souligne l'intérêt de mobiliser la notoriété employeur comme levier d'attractivité face à des tensions structurelles sur le marché du travail. Une stratégie RH proactive, axée sur la valorisation de l'image de marque, l'amélioration des conditions de travail et la visibilité des opportunités de carrière, permettrait de limiter l'impact de ces menaces sur le recrutement. À défaut, l'entreprise s'expose à une intensification du risque de démotivation ou d'échec dans le renouvellement des compétences clés.

- **Croisement (Faiblesse Fb1 × Menace M1) :**

La surcharge de travail constatée au sein de certains départements (Fb1), combinée à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée sur le marché de l'emploi (M1), crée une situation à haut risque pour la pérennité des ressources humaines de l'entreprise.

- **Objectif formulé :** Investir dans des outils RH innovants pour réduire la charge de travail excessive et anticiper la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Ce croisement met en évidence l'urgence d'agir sur le levier organisationnel et technologique afin de soulager les équipes et compenser les difficultés de recrutement. Le développement d'outils RH digitaux (automatisation, gestion des tâches, suivi des compétences) pourrait améliorer la répartition de la charge, tout en optimisant la planification des effectifs. Sans intervention, ce déséquilibre favorise l'apparition de risques critiques tels que le burnout, l'absentéisme prolongé et un taux élevé de turnover, affectant durablement la performance sociale.

---

### **1.2 Cartographie et hiérarchisation des risques humains**

Dans la continuité de la démarche appliquée aux risques financiers, cette section se concentre sur l'analyse des risques humains à travers un tableau d'évaluation structuré et rigoureux. L'objectif est de traduire les objectifs de gestion des ressources humaines – identifiés à partir du croisement SWOT en risques opérationnels concrets.

Ces risques sont évalués selon une grille standardisée, intégrant des critères tels que la probabilité d'occurrence, la gravité de l'impact, le risque brut et le niveau actuel de maîtrise. Cette analyse permet de hiérarchiser les risques, d'identifier les vulnérabilités prioritaires, et de proposer des mesures de traitement adaptées.

L'ensemble de cette démarche est synthétisé dans le tableau ci-dessous, qui constitue un outil de diagnostic essentiel pour le management des risques RH.

**Tableau 15.**TABLEAU D'ANALYSE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES "Objectifs Ressources Humaines"

Etape du Processus/ Objectifs/	Risque associé	Causes probables	Effets/Impact/ Conséquence	Evaluation du risque brut			Action /Moyens maîtrise	de	Evaluation du risque résiduel	actions supplément aires/ Moyens	Respons abilité	indicateur s
				P	G	RB			Niveau de maîtrise N M RR			
les actions face aux opportunités, en s'appuyant sur nos forces et en surmontant nos faiblesses												
Renforcer les compétences internes et combler les besoins en talents.	Perte d'efficacité opérationnelle	Plan de gestion des talents	Augmenter le turnover	8	4	RB2	Former les collaborateurs aux nouvelles tendances et technologies		NM1 R R1	////	DRH	Planning de formation
Développer des partenariats avec des entreprises étrangères pour attirer de nouveaux talents et bénéficier d'échanges de compétences.	Difficulté à s'adapter aux évolutions du marché	Faible attractivité de l'entreprise	Diminution de la compétitivité	4	4	RB2	Former les collaborateurs aux nouvelles tendances et technologies		NM1 R R1	////	DRH	Planning de formation
réduire la charge de travail en développant les compétences et en recrutant de nouveaux talents.	Burnout (épuisement professionnel), souvent la conséquence d'une démotivation prolongée non traitée.	Recrutement insuffisant	Augmenter le turnover	8	4	RB2	Mesurer régulièrement le niveau de bien-être des collaborateurs via des enquêtes anonymes		NM2 R R2	Mettre en place une cellule d'écoute et de soutien	DRH	1. Taux du turnover 2. Nombre d'enquêtes
Tirer profit des retex Partenariats avec des entreprises étrangères.	Perte d'opportunité d'amélioration	Faible attractivité de l'entreprise	Moins d'innovation et d'efficacité	2	4	RB1	Mettre en place un indicateur afin d'évaluer la progression des collaborateurs		NM1 R R1	////	DRH	Taux de rendement individuelle

## les actions face aux menaces, en s'appuyant sur nos forces et en surmontant nos faiblesses

Attirer les meilleurs talents sur un marché de l'emploi	Turnover élevé	Processus de recrutement obsolète	Baisse de performance	4	4	RB2	Mettre en place un indicateur de récompenses des performances	NM 2	R R2	Mettre en place des entretiens de sortie afin de cibler les raisons des départs	DRH	Taux de rendement individuelle
Fidéliser les employés et réduire le turnover.	Turnover élevé	Manque de perspectives d'évolution	Départ de la main d'œuvre qualifiée	4	4	RB2	Mettre en place un indicateur de récompenses des performances	NM 1	R R1	////	DRH	Taux de rendement individuelle
Capitaliser sur une culture d'entreprise solide et fédératrice pour mieux répondre aux attentes croissantes des collaborateurs.	Turnover élevé	Manque de perspectives d'évolution	Départ de la main d'œuvre qualifiée	4	4	RB2	Mettre en place un indicateur de récompenses des performances	NM 1	R R1	////	DRH	Taux de rendement individuelle
Investir dans des outils RH innovants pour réduire la charge de travail excessive et anticiper la pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Burnout et Turnover élevé	Infrastructure obsolète	Baisse de performance	4	4	RB2	Mettre en place des horaires flexibles ou du télétravail	NM 2	R R2	Mettre en place une cellule d'écoute et de soutien	DRH	1. Taux du turnover 2. Nombre d'enquetes
Améliorer la communication interne pour prévenir les risques liés au turnover.	Turnover élevé	Mauvaise gestion des feedbacks	Départ de la main d'œuvre qualifiée	2	4	RB1	Mettre en place des enquetes de satisfactions interne	NM 1	R R1	////	DRH	Taux du turnover
Accélérer la digitalisation des processus RH	Gestion partielle quant aux ressources humaines	Infrastructure obsolète	Perte de temps et d'efficacité	2	4	RB1	Mettre en place un Outils d'évaluation des compétences	NM 1	R R1	////	DRH	Concrétisation du GEPEC

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.



### 1.2.1 Analyse approfondie des risques humains critiques

Sur la base du tableau 15, trois risques humains ont été identifiés comme critiques et font l'objet d'une analyse approfondie. Ces risques présentent un Risque Brut élevé et un Niveau de Maîtrise faible ou insuffisant. Trois risques humains critiques ont été retenus :

- ✓ Burnout.
- ✓ Turnover.
- ✓ Absentéisme.

#### 1.2.1.1 Burnout (épuisement professionnel) (RB2, RR 2)

Le burnout, ou épuisement professionnel, est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par un stress chronique au travail. Il est souvent précédé d'une perte progressive de motivation, ce qui en fait une conséquence extrême d'une démotivation non traitée. Ce risque est directement lié à l'objectif RH de rééquilibrer les charges et de renforcer les équipes par la montée en compétences et le recrutement.

##### ➤ Causes

- Recrutement insuffisant.
- Charge de travail excessive.
- Manque d'autonomie dans les tâches.
- Absence de reconnaissance au travail.
- Pénurie de main-d'œuvre sur le marché.
- Manque d'outils RH innovants pour répartir la charge.
- Baisse de la motivation.

##### ➤ Conséquences

- Augmentation du turnover.
- Détérioration du climat social.
- Absentéisme prolongé (lié à la surcharge et au stress non géré).
- Risques psychosociaux accrus.

##### ➤ Actions

- Mesurer régulièrement le niveau de bien-être via des enquêtes anonymes.
- Rééquilibrer les charges entre les équipes.
- Former les managers à la gestion du stress.
- Favoriser une meilleure communication interne.
- Investir dans des outils RH digitaux pour fluidifier la répartition des tâches.

##### ➤ Actions supplémentaires

- Mettre en place une cellule d'écoute et de soutien psychologique.
- Offrir des programmes de prévention du stress.
- Aménager des espaces de détente.
- Organiser des ateliers bien-être.
- Mobiliser les financements pour la formation et le bien-être.

#### 1.2.1.2 Turnover (rotation de la personne (RB2, RR2)

Le turnover élevé désigne une fréquence anormale de départs de salariés, affectant la continuité opérationnelle. Ce risque découle souvent de processus RH obsolètes ou inadaptés, et

compromet la rétention des talents, en contradiction avec les objectifs d'attractivité de l'entreprise.

➤ **Causes**

- Processus de recrutement obsolète.
- Manque de perspectives de carrière.
- Inadéquation entre le profil et le poste.
- Culture d'entreprise peu attractive.
- Charge de travail excessive.
- Absence de politique RH attractive malgré une bonne marque employeur.

➤ **Conséquences**

- Baisse de performance collective.
- Coûts de recrutement et de formation récurrents.
- Perte de savoir-faire.
- Diminution de la satisfaction des équipes.
- Image employeur fragilisée en cas de départs fréquents

➤ **Actions**

- Mettre en place un indicateur de reconnaissance des performances.
- Revoir la stratégie de fidélisation RH.
- Intégrer des entretiens de parcours professionnels.
- Valoriser les talents internes par la mobilité.
- Renforcer la communication sur les opportunités de carrière internes.

➤ **Actions supplémentaires**

- Mettre en place des entretiens de sortie pour analyser les causes des départs.
- Réactualiser les outils et canaux de recrutement.
- Développer une marque employeur forte.
- Offrir des avantages liés à la stabilité (bonus d'ancienneté).
- Exploiter l'image de marque employeur pour attirer et fidéliser les talents.

### 1.2.1.3 Absentéisme

L'absentéisme répété est souvent la conséquence indirecte d'un burnout non traité ou d'une démotivation engendrée par un turnover élevé. Il représente une alerte sur la dégradation de la qualité de vie au travail et une menace pour la productivité. Il est donc pertinent de le considérer dans l'analyse croisée des risques humains.

➤ **Causes**

- Manque de reconnaissance.
- Charge mentale élevée.
- Conditions de travail pénibles.
- Manque de flexibilité dans les horaires.
- Burnout non traité.
- Démotivation liée à un turnover élevé.

➤ **Conséquences**

- Désengagement des salariés.

- Diminution de la productivité.
- Perturbation de l'organisation des équipes.
- Impact sur l'image de l'entreprise.
- Risque de chronicité de l'absentéisme.

### ➤ Actions

- Mettre en place des horaires flexibles ou du télétravail.
- Analyser les causes d'absentéisme via des indicateurs dédiés.
- Adapter les postes de travail.
- Encourager un climat de confiance.
- Coordination avec les dispositifs de prévention du burnout.

### ➤ Actions supplémentaires

- Mettre en place une cellule d'écoute et de soutien.
- Instaurer des dispositifs d'accompagnement au retour.
- Offrir des formations sur la gestion du temps.
- Mettre en œuvre une politique de QVT (Qualité de Vie au Travail).
- Suivi structuré de l'absentéisme via un tableau de bord RH dédié (indicateur + alerte).

### 1.3 Pilotage des risques critiques RH par le tableau de bord

À l'issue de l'évaluation des risques liés à la fonction Ressources Humaines de COSIDER Travaux Publics, plusieurs risques critiques ont été identifiés, révélant des fragilités structurelles susceptibles d'impacter durablement la performance sociale et opérationnelle de l'entreprise. Cette évaluation a permis de mettre en lumière les causes systémiques de ces risques, d'en apprécier les conséquences potentielles et d'en estimer la criticité, ce qui justifie la nécessité d'un dispositif de gestion rigoureux, structuré et préventif.

Dans cette perspective, la mise en place d'un système formalisé de suivi, de mesure et de pilotage des risques RH constitue un levier managérial stratégique. Ce dispositif prend la forme d'un tableau de bord dédié, intégrant des indicateurs de risque pertinents, corrélés à des variables d'action clairement définies et à des responsabilités assignées. Il permet de suivre de manière continue l'évolution des risques, de détecter les signaux d'alerte et de soutenir la prise de décision à travers des données objectivées, des seuils de tolérance mesurables et des périodicités de contrôle adaptées.

Conformément aux standards méthodologiques en vigueur, les risques RH ont été classés en deux grandes catégories, selon leur degré de mesurabilité et la nature des informations disponibles :

#### • Risques mesurables

Il s'agit des risques pour lesquels il est possible d'associer des indicateurs quantitatifs de performance. Chaque indicateur est lié à une variable d'action (VA) représentant un levier organisationnel ou managérial permettant de prévenir ou atténuer le risque en question. Cette

Articulation permet d'assurer un suivi rigoureux et une amélioration continue fondée sur l'analyse des écarts entre les valeurs observées et les cibles définies.

#### • Risques non mesurables

Cette catégorie regroupe les risques à dominante qualitative, pour lesquels l'évaluation chiffrée s'avère difficile ou inappropriée. Toutefois, leur impact potentiel sur le climat social, la motivation ou la continuité des activités justifie un suivi spécifique. Les variables d'action

associées relèvent souvent de démarches comportementales, de communication interne renforcée ou de dispositifs d'accompagnement managérial, évalués à travers des outils qualitatifs (enquêtes, feedbacks, grilles d'observation, etc.).

Il convient de souligner que certains risques mesurables peuvent être à l'origine de risques plus complexes et difficilement quantifiables. C'est notamment le cas du burnout, qui bien qu'identifié comme un risque critique, n'est pas directement mesurable. Il est ici traité comme une conséquence aggravée d'une démotivation prolongée non prise en charge. Le suivi du taux de démotivation à travers l'indicateur PRI constitue donc un outil de prévention indirecte mais essentielle pour anticiper des risques plus graves et invisibles à court terme.

Afin de garantir la cohérence entre les résultats issus de l'analyse SWOT croisée précédente et les outils de pilotage mobilisés, le tableau suivant présente une structuration synthétique des risques RH mesurables selon la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs), en intégrant également la justification du choix de chaque indicateur.

## 1.3.1 Risques mesurables

### 1.3.1.1 Structuration des risques humains mesurables critiques selon la méthode OVAR

Afin d'assurer la cohérence entre l'évaluation précédente des risques humains et les dispositifs de suivi à mettre en œuvre, le tableau suivant établit une correspondance structurée entre les risques critiques identifiés, les variables d'action retenues, les indicateurs de performance associés, ainsi que la justification de leur pertinence opérationnelle

**Tableau 16.** Structuration des risques humains mesurables critiques selon la méthode OVAR : variables d'action, responsable, indicateurs

Risques Identifié	Indicateur	Variables D'action (VA)	Responsable	Justification Du Choix
Risque d'absentéisme	Taux d'absentéisme	Amélioration du Niveau de qualité de vie au travail (QVT)	DRH	Le taux d'absentéisme est un révélateur direct des conditions de travail vécues par les salariés. Une QVT élevée tend à réduire les absences en favorisant un climat organisationnel sain, un équilibre psychologique et une meilleure motivation intrinsèque. Ce lien causal permet au DRH d'agir préventivement en pilotant la QVT comme levier stratégique de réduction de l'absentéisme
Risque de turnover	Taux de turnover	Renforcement		Le turnover constitue un indicateur-clé de la fidélité

		du Niveau d'implication managériale dans la fidélisation	DRH	des effectifs. Il est influencé par l'environnement de travail, la qualité du management de proximité et l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. Un fort engagement managérial, conjugué à une ancienneté moyenne élevée, réduit significativement les départs volontaires. Le suivi de ce taux, en lien avec ces facteurs, permet de détecter les signes avant-coureurs d'un désengagement ou d'une fuite des talents
Risque de démotivation	Taux de PRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcement de la transmission Niveau de connaissance interne</li> <li>-Mise en place de mécanismes de participation active des collaborateurs aux décisions</li> <li>-Clarification des objectifs individuels et collectifs et de l'organisation à travers des entretiens réguliers de suivi</li> </ul>	DRH	La motivation des salariés dépend fortement de leur reconnaissance, de leur implication dans les décisions et de la compréhension claire de leurs objectifs. Le taux de PRI reflète cette reconnaissance en termes concrets. Lorsque les collaborateurs sont valorisés, impliqués et orientés, leur engagement augmente, réduisant ainsi le risque de démotivation. Le suivi du taux de PRI permet donc une évaluation indirecte mais significative de la dynamique motivationnelle interne.

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

---

Une fois cette correspondance formalisée, les indicateurs sélectionnés ont été intégrés dans un tableau de bord RH structuré selon les principes du pilotage intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), adapté aux spécificités de la fonction Ressources Humaines. Ce tableau de bord permet de fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs précis, de définir les formules de calcul appropriées pour chaque indicateur, et d'assurer un suivi périodique rigoureux de l'évolution des risques RH identifiés comme critiques.

La fréquence de mesure adoptée est semestrielle, calée sur la clôture de chaque semestre (mois M + clôture semestrielle), afin de permettre une analyse régulière des écarts constatés par rapport aux cibles fixées, et d'adapter, le cas échéant, les plans d'actions RH correspondants.

Ce système constitue ainsi un outil opérationnel central dans la gouvernance des risques RH, contribuant à renforcer la maîtrise proactive et continue des vulnérabilités organisationnelles identifiées.

La mise en œuvre de ce dispositif est synthétisée dans le tableau ci-après, qui présente de manière structurée les risques RH critiques, les indicateurs de suivi retenus, leurs modalités de calcul, les cibles associées, ainsi que les variables d'action correspondantes.

Tableau 17. TABLEAU DE MESURE ET SURVEILLANCE DES OBJECTIFS QSE

Processus Objectifs Ressources Humaine / Période : .....

PROCESUS	INDICATEURS	DEFINITION	FORMULE	CIBLE	FRÉQUENCE DE MESURE	ACTIONS	Ressources requises	Responsable	DÉLAIS
Objectifs Ressources Humaines	Taux du Turn-over « <b>Turn-over</b> »	<b>Le Taux du Turn-over</b> : est un indicateur qui mesure la fréquence à laquelle les employés quittent un entreprise; il permet d'évaluer la stabilité ou l'instabilité des collaborateurs	$\frac{[(\text{Nombre de départs} + \text{Nombre d'arrivées})/2]}{\text{Effectif Total Moyen}} \times 100$	→ 15%	Semestrielle	<p>1. Analyser les causes des départs via des entretiens de sortie afin de cibler les raisons des départs;</p> <p>2. Mettre en place des enquêtes de satisfactions internes.</p>	Moyens humains et matériels	Direction des Ressources Humaines	M+Cloture du Semestre
	Taux d'Absentéisme « <b>T.Abs</b> »	<b>Le Taux d'Absentéisme</b> : est un indicateur qui mesure la fréquence des absences des collaborateurs sur une période donnée; il permet d'évaluer l'impact des absences sur la productivité et la gestion des ressources humaines	$\frac{[(\text{Nombre de s heures d'absence} / \text{Nombre total des heures travaillés})]}{\text{}} \times 100$	→ 5%		<p>1. Adapter les horaires de travail afin de mieux répondre aux contraintes personnelles, en Mettant en place des horaires flexibles ou du télétravail.</p>			
	Taux de rendement individuel « <b>T.R.I</b> »	<b>Le Taux de rendement individuel</b> : reflète la capacité d'un collaborateur à atteindre les objectifs qui lui sont fixés permettent ainsi de mesurer l'efficacité, la productivité et la qualité de son travail	$\frac{(\text{Objectifs Atteints}}{\text{Objectifs Fixés}} \times 20\%$	≥ 15%		<p>1. Fixer des objectifs clairs, mesurables et atteignables;</p> <p>2. Proposer des formations continues ciblées pour renforcer les compétences.</p>			

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.3.1.2 Pilotage des risques humains critiques à travers les indicateurs du tableau de bord QSE

Dans la continuité de l'analyse des risques RH menée précédemment, le tableau de bord QSE constitue un outil central dans la mise en œuvre d'un pilotage structuré, réactif et orienté vers la maîtrise des vulnérabilités humaines critiques. L'analyse suivante détaille le lien entre chaque indicateur retenu, la variable d'action (VA) correspondante, ainsi que le risque spécifique qu'il contribue à surveiller et à maîtriser.

#### ➤ Le Taux d'Absentéisme – Risque d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est retenu comme indicateur clé pour suivre l'évolution de la variable d'action : la stabilité du climat social. Ce choix est fondé sur le fait que l'absentéisme constitue un signal révélateur de perturbations dans le climat interne, pouvant découler de tensions sociales, d'un environnement de travail dégradé ou d'un engagement des salariés en baisse. L'objectif fixé est de maintenir le taux d'absentéisme en dessous de 5 %, seuil considéré comme acceptable dans le secteur des travaux publics. Un dépassement de cette cible traduirait une détérioration préoccupante du climat social, nécessitant la mise en place d'actions correctives à travers le dialogue social, l'amélioration des conditions de travail, ou encore le développement des politiques de bien-être au travail.

#### ➤ Le Taux de Turnover – Risque de turnover

Le taux de turnover est utilisé pour piloter la variable d'action : l'attractivité interne et la fidélisation des talents. Ce choix se justifie par le fait qu'un taux de rotation du personnel élevé traduit une défaillance des politiques de rétention et un affaiblissement de l'attractivité de l'entreprise pour ses propres collaborateurs. L'objectif de maîtrise est de maintenir un taux inférieur ou égal à 15 %, ce qui permet de garantir une certaine stabilité des effectifs et de préserver les compétences clés. Un écart défavorable nécessiterait une révision des dispositifs de gestion des carrières, de reconnaissance et de valorisation interne, ainsi que la mise en place de dispositifs de fidélisation renforcés, notamment pour les métiers critiques.

#### ➤ Le Taux moyen de PRI (Prime de rendement individuel) – Risque de démotivation

Le taux moyen de PRI est retenu comme indicateur de pilotage de la variable d'action : le niveau de reconnaissance individuelle. Cet indicateur reflète directement la perception des salariés quant à la reconnaissance de leur contribution individuelle, facteur déterminant du niveau de motivation et d'engagement. L'objectif est de maintenir un taux de PRI supérieur ou égal à 15 % du salaire de base, seuil jugé motivant au regard des standards internes. Une baisse en dessous de cette cible constituerait un signal d'alerte sur la démotivation croissante du personnel, appelant à renforcer les dispositifs de reconnaissance, à réajuster les barèmes d'attribution des primes et à encourager les pratiques de management participatif.



## 1.3.2 Risques non mesurables

### 1.3.2.1 Structuration des risques humains non mesurables critiques selon la méthode OVAR

Le croisement SWOT réalisé précédemment nous a permis d'identifier plusieurs risques liés aux ressources humaines, dont certains ne sont pas critiques mais méritent néanmoins une étude approfondie, tels que le risque de perte d'efficacité du personnel ou la difficulté d'adaptation aux évolutions du marché. Bien que ces risques ne puissent pas être directement quantifiés, leur impact potentiel sur la performance organisationnelle demeure significatif et justifie un suivi rigoureux.

Dans ce contexte, l'adoption de la méthodologie OVAR apparaît comme une approche pertinente pour structurer le suivi de ces risques. Cette méthode consiste à relier chaque risque identifié à des Variables d'Action ciblées, qui, dans notre cas, portent principalement sur les dispositifs de formation. Ces dispositifs sont considérés comme des leviers stratégiques essentiels pour renforcer la capacité d'adaptation, la flexibilité et la résilience de l'organisation face aux mutations du marché.

L'utilisation d'indicateurs qualitatifs appropriés, tels que le nombre de journées hommes de formation technique ou la diversité et le volume des formations prospectives, offre une solution méthodologique efficace pour monitorer l'évolution de ces risques non mesurables quantitativement. Ces indicateurs traduisent concrètement l'effort organisationnel en matière de développement des compétences et d'anticipation stratégique.

Le tableau suivant présente la structuration détaillée de ces risques humains non mesurables selon la méthode OVAR, en associant Variables d'Action, indicateurs choisis, et justification rigoureuse des choix effectués.

**Tableau 18. Structuration des risques humains non mesurables critiques selon la méthode OVAR : variables d'action, responsable, indicateurs :**

Risque Identifié	Variables D'action	Indicateur	Justification Du Choix
Risque de perte d'efficacité du personnel	-Capacité d'apprentissage interne	Nombre de journées-hommes formation technique	Le nombre de journées-hommes de formation technique reflète l'effort concret de développement des compétences. Il mesure la capacité de l'organisation à maintenir à jour son capital humain, condition essentielle pour éviter la dégradation des performances liées à l'obsolescence des savoir-faire.
Risque de difficulté d'adaptation aux évolutions	-Capacité d'apprentissage et de formation interne	Diversité et volume des formations prospectives	Le volume et la diversité des formations prospectives traduisent la capacité d'anticipation stratégique et l'agilité organisationnelle. Ils permettent de préparer le personnel aux mutations

de marché			futures, réduisant ainsi le risque d'inadéquation entre compétences internes et exigences du marché.
-----------	--	--	--

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

## 1.4 Analyse des résultats et prise de décision en matière RH :

### 1.4.1 Pour les risques mesurables

L'analyse des résultats des indicateurs relatifs aux risques humains mesurables, sur deux semestres consécutifs (S1 et S2), permet d'évaluer le niveau de maîtrise de ces risques par rapport aux objectifs fixés. Les écarts constatés entre les valeurs observées et les cibles de référence servent de base à une interprétation stratégique et à la définition d'actions correctives adaptées. Le tableau ci-après présente une synthèse structurée de cette démarche dans une logique d'amélioration continue de la performance sociale.

**Tableau 19.** Tableau d'analyse et de suivi des risques humains mesurables critiques

R i s q u e	Indicateur	Formule de calcul	Cible	S1 (2024)	S2 (2024)	Interprétation	Décision	Actions amélioration continue
Absentéisme	Taux d'absentéisme	(Nombre d'heures d'absence sur la période / Nombre d'heures théoriques sur la période) × 100	≤ 5 %	5,12 %	4,85 %	Le taux d'absentéisme reste globalement maîtrisé au regard de la cible annuelle (5 %), avec un léger dépassement au S1 (5,12 %) suivi d'une amélioration au S2 (4,85 %). Cette évolution positive indique un redressement progressif, mais la proximité du seuil impose un suivi renforcé dans les services les plus exposés. La vigilance reste donc de mise pour éviter une dégradation soudaine.	Aucun ajustement requis, mais maintien d'une vigilance active.	Valorisation sociale proactive, Suivi individualisé des services à risque, rencontres sociales périodiques, actions de QVT, déclenchement d'un plan d'action en cas de dépassement sur 2 semestres consécutifs.
Déclenchement	Taux moyen de primes	Somme des primes / Total des primes	≥ 15 %	16,1 %	16,2 %	Le taux de prime de rendement individuel (PRI) reste stable et		Valorisation du système de prime,

o t i v a t i o n	PRI attribu é	effectifs		9 %	6 %	au-dessus de la cible fixée ( $\geq 15$ %) sur les deux semestres (16,19 % au S1 et 16,26 % au S2), traduisant une motivation satisfaisante du personnel. L'évolution est favorable, mais la stabilité apparente ne doit pas occulter de possibles disparités internes entre services ou catégories professionnelles. Il convient donc de poursuivre les efforts d'équité et de reconnaissance ciblée.	Aucun ajustement requis, poursuite des leviers de motivation.	ajustement ciblé en fonction des performances, actions de reconnaissance, sondages de satisfaction et mesures correctives ciblées.
T u r n o v e r	Taux de rotatio n	(Sorties / Effectif moyen) x 100	$\leq 15$ %	1 4, 1 2 %	1 4, 4 3 %	. Le taux de turnover reste en deçà de la cible maximale de 15 %, aussi bien au S1 (14,12 %) qu'au S2 (14,43 %). Toutefois, la hausse légère observée entre les deux semestres suggère une dynamique à surveiller. Si cette tendance se confirme, elle pourrait affecter certaines fonctions critiques, notamment chez les jeunes recrues ou les profils techniques.	Aucun ajustement requis, mais suivi ciblé recommandé.	Déploiement de la GPEC, développement des parcours professionnels, écoute sociale continue (entretiens, enquêtes), et reconnaissance des parcours et de l'ancienneté

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

#### **1.4.2 Pour les risques non mesurables à partir du plan de formation**

La gestion des risques humains non mesurables repose sur une approche qualitative. Dans cette étude, le plan de formation (comme indiqué en annexe 6) est utilisé comme principal outil d'analyse, car il reflète les priorités stratégiques de la fonction RH.

Son examen permet d'identifier deux risques majeurs : la perte d'efficacité du personnel et la difficulté d'adaptation aux évolutions du marché.

L'analyse est également appuyée par des données chiffrées, renforçant la lecture qualitative.

Le tableau suivant présente une synthèse de ces risques, leur niveau de maîtrise et des recommandations associées.

**Tableau 20.** Tableau d'analyse et de suivi des risques humains non mesurables critiques

Risque non quantifiable	Indice qualitatif issu du plan de formation 2024	Appréciation analytique	Niveau de maîtrise	Recommandations stratégiques complémentaires
Perte d'efficacité du personnel	2 545 journées-hommes en management (audit, contrôle de gestion, RH, fiscalité) ; investissement de 17 496 DZD dans des modules de management ciblés ; 5 011 journées-hommes en QHSE (sécurité ferroviaire, habilitations, prévention) ; investissement de 21 897 DZD dans des formations spécifiques (ERP, ISO 9001, hygiène ferroviaire, etc.).	L'effort massif en formation technique traduit une orientation forte vers le maintien des compétences de base. Toutefois, des lacunes notables persistent : absence de modules transversaux (gestion des flux, performance collective), manque d'accompagnement vers l'évolution des méthodes modernes, absence d'évaluation post-formation. Une approche exclusivement technique limite la portée préventive à moyen terme.	Partiellement maîtrisé	Intégrer des modules de compétences transversales et comportementales (gestion d'équipe, résolution de problèmes) ; Mettre en place un dispositif de suivi post-formation pour mesurer l'impact réel sur la performance opérationnelle.
Difficulté d'adaptation aux évolutions des métiers	2 545 journées-hommes en management (audit, contrôle de gestion, RH, fiscalité) ; 5 011 journées-hommes en	La montée en charge des formations en management et en QHSE traduit une volonté d'ouverture vers des domaines	Faiblement maîtrisé	Renforcer significativement les programmes liés aux nouvelles technologies, normes internationales et outils digitaux ;

	QHSE (sécurité ferroviaire, habilitations, prévention) ; formations spécifiques sur ERP, ISO 9001, hygiène ferroviaire, etc.	transversaux. Toutefois, ces efforts restent limités face au volume consacré à la technique. L'absence de modules avancés (leadership, gestion du changement, culture sécurité proactive) et de dispositifs d'évaluation post-formation réduit leur portée stratégique. Ce déséquilibre maintient un risque d'obsolescence progressive des compétences non techniques, essentielles à la transformation organisationnelle.		Promouvoir une culture d'apprentissage continu orientée vers l'innovation et l'agilité organisationnelle.
--	--	--	--	---

**Source :** Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

## 1.4.2.1 Analyse qualitative et rôle stratégique du Plan de formation

Le Plan de formation constitue un outil complémentaire stratégique dans le dispositif de contrôle de gestion orienté vers les risques humains non quantifiables. L'analyse qualitative des données qui en sont issues a permis de dégager plusieurs constats majeurs.

D'abord, ce plan fournit des indicateurs qualitatifs exploitables, tels que le nombre de journées de formation par type de contenu ou le volume d'investissement engagé, permettant d'évaluer concrètement la capacité de l'entreprise à maintenir son capital de compétences internes.

Ensuite, l'analyse a révélé des lacunes importantes, notamment une faible montée en charge des modules transversaux essentiels (leadership, gestion du changement, culture sécurité proactive) ainsi que l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation post-formation. Cette situation réduit la portée stratégique des actions de formation et traduit un risque accru d'obsolescence progressive des compétences non techniques, pourtant indispensables à la transformation organisationnelle.

---

Par ailleurs, la faiblesse relative des formations orientées vers les évolutions du marché (digitalisation, normes internationales, outils ERP) indique un faible niveau de maîtrise du risque d'inadaptation aux mutations des métiers.

Enfin, l'organisation structurée de ces données permet une appréciation analytique du niveau de maîtrise des risques et ouvre la voie à des recommandations ciblées. Ainsi, le plan de formation ne se limite pas à une fonction RH : il devient un véritable levier de pilotage stratégique, contribuant activement au système de contrôle de gestion en tant qu'outil de suivi, de prévention et d'amélioration continue face aux risques humains difficilement mesurables.

Cette deuxième partie a permis d'identifier, d'évaluer et de piloter les risques humains critiques en s'appuyant sur une articulation cohérente entre outils d'analyse stratégique (SWOT croisée), méthodologie OVAR et tableaux de bord RH. Les indicateurs mobilisés (taux d'absentéisme, taux de turnover, taux de PRI) ont mis en évidence des signaux de fragilité sociale nécessitant des actions préventives ou correctives ciblées.

L'intégration d'une lecture complémentaire des risques non quantifiables, à partir du plan de formation, a renforcé la dimension qualitative de l'analyse, contribuant à une gestion proactive et intégrée des vulnérabilités organisationnelles.

---

### **Conclusion**

L'analyse appliquée au sein de l'entreprise COSIDER Travaux Publics a permis de mettre en évidence le rôle stratégique du contrôle de gestion dans l'identification, l'évaluation et le pilotage des risques critiques, tant financiers qu'humains. Cette démarche s'appuie sur une combinaison d'outils issus de différentes disciplines, tels que l'analyse SWOT croisée et la cartographie des risques, ainsi que les tableaux de bord et le Tableau des Flux de Trésorerie, qui relèvent plus directement du contrôle de gestion.

En complément, le Plan de formation a été intégré comme un outil qualitatif essentiel pour la gestion des risques humains non mesurables, renforçant ainsi la dimension préventive et stratégique du dispositif.

Cette articulation méthodologique a permis de construire un système de suivi efficace, appuyé par la méthode OVAR, garantissant la cohérence entre la détection des vulnérabilités et leur traduction en indicateurs opérationnels.

Ainsi, l'intégration complémentaire de ces outils a facilité une maîtrise proactive des risques, contribuant à la stabilité financière et à la performance globale de l'entreprise. Elle a également permis d'identifier des écarts significatifs et de mettre en œuvre des actions correctives ciblées, en fonction de la nature et du niveau de criticité des risques suivis..

---

## CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire était d'analyser comment le contrôle de gestion, en mobilisant de manière intégrée des outils d'analyse stratégique, budgétaire et de pilotage opérationnel, peut contribuer à une gestion structurée et proactive des risques financiers et humains. Cette recherche s'inscrit dans une réflexion élargie sur l'évolution du rôle du contrôle de gestion, désormais positionné comme un levier stratégique au service de la performance globale et de la résilience organisationnelle

À travers la problématique posée **comment le contrôle de gestion, à travers l'intégration combinée d'outils d'analyse, de suivi et de pilotage, permet-il de renforcer la gestion des risques financiers et humains dans une organisation ?** nous avons cherché à comprendre les modalités concrètes de contribution de cette fonction à la maîtrise des vulnérabilités internes.

Pour répondre à cette problématique, nous avons mis en place une démarche méthodologique mixte :

- **Une approche descriptive**, mobilisée pour construire le cadre conceptuel du contrôle de gestion et du management des risques à travers une revue théorique structurée ;
- **Une approche analytique**, appliquée à l'étude de terrain menée chez COSIDER Travaux Publics, afin d'évaluer les risques, concevoir des tableaux de bord selon la méthode OVAR, et interpréter les résultats issus du suivi des indicateurs.

### Résultats de la recherche

À partir de la confrontation entre le cadre théorique du contrôle de gestion et les résultats issus de l'étude de terrain menée au sein de COSIDER Travaux Publics, plusieurs constats significatifs ont émergé, constituant des réponses concrètes aux questions posées dans cette recherche. Ces constats mettent en évidence le rôle structurant que peut jouer le contrôle de gestion dans la gestion intégrée des risques financiers et humains.

**Premier résultat : L'efficacité de la combinaison SWOT croisée et cartographie des risques.**

L'analyse stratégique fondée sur la SWOT croisée, couplée à la cartographie des risques, a permis une identification exhaustive des vulnérabilités critiques, une priorisation rigoureuse des risques et une meilleure compréhension des interactions entre facteurs internes et externes. Cette approche systémique a contribué à relier directement les risques aux objectifs stratégiques, qu'ils soient financiers (liquidité, rentabilité) ou humains (démotivation, absentéisme, turnover).

**Deuxième résultat : La structuration des dispositifs de suivi par la méthode OVAR**

La mise en œuvre de la méthode OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités – Indicateurs) a permis de structurer les tableaux de bord de manière cohérente et opérationnelle. Elle a facilité l'attribution claire des responsabilités, la sélection pertinente des variables d'action et la définition de seuils de tolérance adaptés. Cette méthode s'est révélée particulièrement efficace pour assurer un pilotage proactif des risques mesurables et renforcer l'alignement entre objectifs, actions et indicateurs.



---

**Troisième résultat : L'enrichissement de l'analyse financière par le Tableau des Flux de Trésorerie**

L'intégration du Tableau des Flux de Trésorerie (TFT), comme outil complémentaire au tableau de bord, a permis de renforcer l'interprétation du Fonds de Roulement Net (FRN) et d'apporter une lecture dynamique et actualisée de la liquidité. Ce croisement entre analyse budgétaire et analyse des flux a contribué à affiner la détection des tensions de trésorerie et à mieux anticiper les risques de retard de paiement.

**Quatrième résultat :**

Enfin, le Plan de formation a été mobilisé comme un outil complémentaire au service du contrôle de gestion, particulièrement utile pour le suivi des risques humains non mesurables. Il a fourni des indicateurs qualitatifs centrés sur la préservation des compétences et l'adaptation aux évolutions du marché, ce qui a permis de suivre des risques difficiles à quantifier, tels que la perte d'efficacité du personnel ou la difficulté d'adaptation aux mutations organisationnelles. Ce plan s'inscrit ainsi dans une logique préventive, renforçant la résilience sociale et l'alignement stratégique des ressources humaines.

**Vérification des hypothèses**

À partir du premier résultat obtenu, nous pouvons affirmer que notre première hypothèse :

« L'usage combiné de l'analyse SWOT croisée et de la cartographie des risques améliore significativement l'identification, la priorisation et l'évaluation des risques critiques » **est confirmée ✓**.

En effet, cette combinaison a permis de faire émerger des objectifs de gestion pertinents, tout en révélant les vulnérabilités majeures auxquelles l'organisation est exposée, tant sur le plan financier qu'humain.

À partir du deuxième résultat obtenu, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse :

« L'application de la méthode OVAR favorise un pilotage structuré et cohérent des risques, en liant chaque objectif à des variables d'action, des responsabilités et des indicateurs mesurables » **est également confirmée ✓**.

La méthode OVAR a facilité la conception de tableaux de bord intégrés, assurant une meilleure traçabilité des actions de gestion et une visibilité claire sur les leviers mobilisables.

À partir du troisième résultat obtenu, nous pouvons affirmer que notre troisième hypothèse :

« Le recours au Tableau des Flux de Trésorerie (TFT), en complément du tableau de bord, permet de renforcer l'analyse du risque de liquidité à travers le suivi du Fonds de Roulement Net (FRN) » **est confirmée ✓**.

Le TFT a permis de mettre en évidence les déséquilibres de trésorerie de manière dynamique, apportant ainsi une plus-value analytique complémentaire.

Enfin, à la lumière de l'ensemble de ces résultats, nous pouvons conclure que notre hypothèse principale :

**« Le contrôle de gestion peut jouer un rôle central dans la gestion des risques financiers et humains, à condition qu'il soit soutenu par des outils méthodologiques intégrés et transversaux », est pleinement confirmée ✓.**

L'intégration structurée des outils du contrôle de gestion notamment l'analyse SWOT croisée, la cartographie des risques, les tableaux de bord construits selon la méthode OVAR, ainsi que le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) a démontré une capacité concrète à piloter les risques critiques de manière cohérente et proactive. L'extension de cette démarche aux enjeux humains, par l'usage d'indicateurs sociaux et le recours au Plan de formation en tant qu'outil qualitatif de suivi, a renforcé cette dynamique. Elle a permis d'apprécier l'adaptabilité organisationnelle face aux risques non mesurables, consolidant ainsi le rôle transversal du contrôle de gestion dans la maîtrise globale des vulnérabilités.

### **Limites de la recherche**

- Comme tout travail appliqué en contexte réel, cette recherche présente certaines limites qui méritent d'être soulignées afin de situer la portée des résultats et d'orienter les futurs approfondissements :
- Certains risques, notamment critiques, ne peuvent pas être mesurés directement par des indicateurs financiers spécifiques. C'est notamment le cas de l'absence d'un système ERP performant au sein de la Direction Financière, qui constitue un frein majeur à la visibilité et à la coordination des flux d'information.
- Certains risques humains ne sont pas directement mesurables par des indicateurs spécifiques, ce qui impose un suivi qualitatif et comportemental adapté. Dans ce cadre, on distingue :
  - ✓ Des risques partiellement mesurables de manière indirecte, tels que le burnout, dont les signaux peuvent être appréhendés à travers des indicateurs secondaires liés à la motivation ou à la performance ;
  - ✓ Des risques non quantifiables par nature, comme la perte d'efficacité du personnel, ou la difficulté d'adaptation aux évolutions des métiers, qui nécessitent une observation continue et une gestion managériale proactive à travers un Plan de formation adapté.
- L'entreprise ne mobilise pas officiellement la méthode OVAR dans la construction de ses tableaux de bord, ce qui a nécessité une reconstitution méthodologique dans le cadre de cette recherche ;
- La disponibilité partielle des données financières et RH a limité certaines analyses comparatives ;
- L'absence d'un système d'alerte précoce intégré rend difficile l'anticipation rapide des signaux faibles ;
- Le niveau d'automatisation des tableaux de bord reste limité, sans recours à des outils BI performants (ex. : Power BI, solutions ERP avancées).

### **Recommandations finales**

Afin de renforcer les dispositifs existants et de pérenniser une approche intégrée de la gestion des risques, plusieurs recommandations stratégiques sont formulées à l'issue de cette étude :

- Institutionnaliser la méthode OVAR dans l'ensemble des fonctions stratégiques et opérationnelles, afin de garantir un pilotage structuré, cohérent et orienté vers les risques prioritaires.
- Intégrer des solutions de Business Intelligence (telles que Power BI ou Excel avancé) pour mettre en place un système de reporting automatisé, dynamique et accessible en temps réel, favorisant une prise de décision réactive et fondée sur les données.
- Reconnaître et renforcer le rôle du Plan de formation en tant qu'outil stratégique de gestion des risques humains non mesurables, à intégrer de manière systématique dans le dispositif global de pilotage des ressources humaines.
- Créer une cellule de pilotage des risques rattachée à la direction générale, chargée de centraliser les données, d'assurer une veille permanente, de coordonner les plans d'action et d'animer les revues périodiques de la cartographie des risques.
- Mettre en place un système RETEX structuré (retour d'expérience), visant à capitaliser sur les incidents ou dysfonctionnements passés, afin d'enrichir l'apprentissage organisationnel et de mettre à jour continuellement les dispositifs de prévention.
- Renforcer la gouvernance intégrée des risques en développant une collaboration active et transversale entre le contrôle de gestion, les ressources humaines et la direction générale, dans une logique de pilotage partagé et durable.

### **Perspectives de la recherche**

Le prolongement de cette étude, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées afin d'approfondir la compréhension du rôle élargi du contrôle de gestion dans la gestion des risques :

- Approfondir l'intégration du contrôle de gestion dans la gouvernance globale des risques, en analysant son articulation avec l'audit interne, la gestion RH et les SI.
- Étudier l'efficacité comparative des outils de pilotage (budgets, TFT, OVAR, etc.) selon les contextes organisationnels (entreprises publiques, PME, filiales de groupes).
- Explorer l'apport des outils digitaux (BI, ERP, IA) dans la collecte, l'analyse et la visualisation en temps réel des indicateurs de risques.
- Analyser l'impact du Plan de formation comme levier de performance RH et outil d'anticipation des risques humains à travers une approche préventive intégrée.
- Repenser le rôle du contrôleur de gestion comme acteur transversal de la résilience organisationnelle, en l'intégrant pleinement dans les démarches de gestion intégrée des risques.

En conclusion, ce mémoire a démontré que le contrôle de gestion, lorsqu'il est articulé avec des outils méthodologiques pertinents et intégré dans une logique transversale, peut devenir un levier stratégique dans la gestion proactive des risques critiques. Le cas de COSIDER Travaux Publics illustre concrètement cette dynamique d'intégration entre pilotage financier, gestion sociale des ressources humaines et anticipation stratégique des vulnérabilités. Ce travail ouvre ainsi des perspectives pour élargir le champ d'action du contrôle de gestion dans le renforcement de la résilience organisationnelle et de la performance durable.

**OUVRAGES :**

- Aïm, R., Indicateurs et tableaux de bord, AFNOR, 2010.
- Alazard, C. & Sépari, S., DCG 11 Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, 2010.
- Altair Conseil, Maîtrise des risques : Élaborer la cartographie des risques, 2008.
- Boisselier, P., Chalençon, L. & Doriol, D., Contrôle de gestion, Vuibert, 2013.
- Bouquin, H., Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 2008.
- Charaf, K. & Bescos, P.-L., Initiation au contrôle de gestion, Ellipses, 2018.
- Deleuze, G. & Ipperti, P., L'analyse des risques. Concepts, outils, gestion, maîtrise, EMS, 2013.
- Degos, J.-G., Introduction à la comptabilité financière, e-thèque, 2010.
- Dersa, J.-D., Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, Gereso, 2015.
- Djerbi, Z., Durand, X. & Kuszla, C., Contrôle de gestion, Dunod, 2020.
- Dionne, G., Gestion des risques : Théorie et applications, 2<sup>e</sup> éd., Economica, 2013.
- Duparc, R. & Sépari, S., DCG 11 - Contrôle de gestion, Dunod, 2024.
- Gervais, M., Contrôle de gestion, 8<sup>e</sup> éd., Economica, 2005.
- Giraud, F. & Saulpic, O., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino, 2002.
- Grandguillot, B. & Grandguillot, F., Comptabilité analytique, Gualino, 2002.
- Hassid, O., La gestion des risques, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2008.
- Hemisi, F. et al., Contrôle de gestion, Bréal, 2007.
- Imbert, J., Les tableaux de bord RH, Eyrolles, 2007.
- Jimenez, C. & Merlier, P., Prévention et gestion des risques opérationnels, Revue Banque, 2004.
- Khaldi, M.-A., Le contrôle de gestion DCG11, Ellipses, 2021.
- Landy, G., AMDEC – Guide pratique, AFNOR, 2011.
- Le Ray, J., De la gestion des risques au management des risques, AFNOR, 2015.
- Leroy, M., Le tableau de bord au service de l'entreprise, 3<sup>e</sup> éd., Éditions d'Organisation, 2003.
- Louisot, J.-P., Management des risques, AFNOR, 2022.
- Löning, H., Malleret, V. & Méric, J., Contrôle de gestion – Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Dunod.

- Mareshel, D., La cartographie des risques, AFNOR, 2003.
- Michel, R. & Gérard, N., Contrôle de gestion bancaire, Revue Banque, 2012.
- Monneuse, D., L'absentéisme au travail, AFNOR, 2009.
- Naro, G. & Augé, B., Mini Manuel de contrôle de gestion, Dunod, 2011.
- Ragainne, A. & Tahar, C., Les Zoom's – Le contrôle de gestion, Gualino, 2019.
- Renard, J., Théorie et pratique de l'audit interne, Éditions d'Organisation, 2010.
- Sekiou, B. et al., Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, 2001.
- Speth, C., La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise, 50 Minutes, 2015.
- Sutra, G., Management du risque : une approche stratégique, AFNOR, 2018.

#### Articles, revues scientifiques :

- Chiapello, É., « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », Revue Comptabilité, Contrôle, Audit, 1996.
- Kaplan, R. & Norton, D., The Balanced Scorecard, Harvard Business Review, 1992.
- Surti, J., « Risk, Return, and the Search for Yield », Finance & Development, vol. 58, n° 2, International Monetary Fund, juin 2021.

#### Rapports, manuels et guides :

- IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles, 2015.
- IFACI & PWC, Le management des risques de l'entreprise – COSO II, Éditions d'Organisation, 2005.
- ISO 31000, Management du risque – Lignes directrices, 2018.
- ISO/CEI 51, Définition de la sécurité.
- Plan Comptable Général (PCG), 1982.

#### Mémoires :

- Atsfaha, D. & Aflihaou, S., Impact de l'audit social sur la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise : Cas de l'ENIEM de Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.
- Taib, N. & Trif, Z., La contribution de la formation au développement des compétences : Cas de l'entreprise nationale Electro-Industrie (ENEL), Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017.

**NORMES :**

- COSO I & II.
- ISO 31000:2018
- ISO/CEI 51.
- Référentiels IFACI (2005).

**Sites Web :**

- <https://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/>
- <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/letude-marche/determiner-sa-strategie/swot-loutil-danalyse-strategique-developper>
- <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#home>
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/relations-employeur-salaries/absenteisme/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/529730-l-absenteisme-au-travail.html>
- <https://tellent.com/fr/blog/enjeux-et-impacts-du-turnover>

**Annexe 1.** Grille d'évaluation des risques bruts :**GRILLE D'EVALUATION DES RISQUES BRUTS****1 - GRILLE D'EVALUATION DE LA PROBABILITE DE SURVENUE**

Cotation	Probabilité	
8	Très forte	De tous les jours à une fois par mois.
4	Forte	De 1 fois par mois à 1 fois tous les 6 mois.
2	Faible	De 1 fois tous les 6 mois à 1 fois par an.
1	Très faible	Moins de 1 fois par an.

**Evaluation de la gravité**

Niveau de Gravité	Cotation
Mineure	1
Significative	4
Importante	16
Majeure	64

**2 - GRILLE D'EVALUATION DES RISQUES BRUTS**

8  4  2  1	probabilité	RB1	RB2	RB3	RB4
		RB1	RB2	RB3	RB3
		RB1	RB1	RB2	RB3
		RB1	RB1	RB2	RB3
		GRAVITE			
		1	4	16	64

RB4	Risque significatif/à contrôler
RB3	Risque moyen/à maîtriser
RB2	Modéré/à surveiller
RB1	Mineur/acceptable

Risque Brut est le Produit du Niveau de Gravité par le Niveau de probabilité  
 $RB = NG \times NP$

## Annexe 2. Grille d'évaluation des risques résiduels

## GRILLE D'EVALUATION DES RISQUES RESIDUELS

Grille de Cotation des Risques Résiduels

$R_r$	$R_{B4}$	$R_{B3}$	$R_{B2}$	$R_{B1}$
$NM1$	$R_{R3}$	$R_{R2}$	$R_{R1}$	$R_{R1}$
$NM2$	$R_{R3}$	$R_{R3}$	$R_{R2}$	$R_{R1}$
$NM3$	$R_{R4}$	$R_{R3}$	$R_{R2}$	$R_{R2}$

Echelle de Criticité des Risques Bruts et Résiduels

Criticité	Niveau du Risque
$R_{R1}$	Risque Mineur / maîtrisé à éliminer
$R_{R2}$	Risque Modéré, A Surveiller
$R_{R3}$	Risque Moyen, A Maîtriser
$R_{R4}$	Risque Significatif, A Contrôler

Risque Résiduel est le Produit du Niveau de Maîtrise par le Risque Brut

$$RR = NM \times RB$$



## Annexe 3. Tableau des niveaux de maitrise des risques

## Tableau des niveaux de maitrise des risques

Niveaux		Critères
NM 1	Bonne maitrise du risque	Disponibilité des moyens en ressource, Budget alloué, Planification de l'activité réalisée et optimisée, Contrat validé, Procédures validées, compétence technique disponible et avéré, déclinaison claire des objectifs à tous les niveaux, exigences réglementaires respectées et sans contraintes ; Rapport d'activité disponible pour certaines activités, résultats atteints pour l'ensemble des objectifs
NM 2	Maitrise Moyenne du risque	Disponibilité des moyens en ressource pas en continu , Budget alloué en hors plan, Planification de l'activité réalisée et non respectée, Contrat encours de validation, Procédures en cours de validation, compétence technique disponible et non avéré, déclinaison non explicite des objectifs et non comprises à plusieurs niveaux, exigences réglementaires identifiées mais difficilement respectées et avec des contraintes. ; Rapport d'activité disponible pour certaines activités, résultats atteints pour certains objectifs
NM 3	Risque Non Maitrisé	Non Disponibilité des moyens en ressource ,Budget non alloué, Planification de l'activité non réalisée et non optimisée, Contrat non validé, Procédures non validées ,compétence technique non disponible et non avéré, déclinaison claire des objectifs à tous les niveaux, exigences réglementaires non respectées et beaucoup de contraintes liés à ces exigences ; Rapport d'activité non disponible pour certaine activité , résultats non atteints pour tous les objectifs

## Annexe 4. Tableau des critères de gravité de l'impact

TABLEAU DES CRITERES DE GRAVITE DE L'IMPACT

	1 MINEURE	4 SIGNIFICATIVE	16 IMPORTANTE	64 MAJEURE
I-1	< à DINARS	Entre x et y DA	Xxxxxx DA	Xxxxxxxx DA
I-2	Difficultés opérationnelles limitées, légères dégradations de la performance.  OBJECTIFS ATTEINTS À 95%	Dysfonctionnements obligeant à faire des choix tactiques en jouant sur les variables d'ajustement.  OBJECTIFS ATTEINTS A PLUS DE 80 %	Perturbation obligeant à faire des choix drastiques (abandon de projets d'investissement, etc.).  OBJECTIFS ATTEINTS A PLUS A PLUS DE 50 %	Événements pouvant entraîner des arrêts longs de production voire conditionner la pérennité de l'entreprise.  OBJECTIFS ATTEINTS A MOINS DE 50 %
I-3	Non-conformité aux spécifications interne.	Réclamations clients et/ou plaintes.	Perte de client ou incapacité à livrer au client.	Perte de marché.
I-4	Démotivation.	Tensions internes contenues.	Grèves paralysant de façon temporaire le fonctionnement de l'entreprise.	Violence sur lieu de travail. Actions criminelles, séquestration.
I-5	Lésions légères ou mineures, sans incapacités, premiers soins.	Incapacité temporaire (voir dispositions en vigueur des accidents du travail et maladies professionnelles.	Invalidité permanente partielle ou totale.	Un ou plusieurs morts.

I-6	Aspect environnemental affectant l'environnement au sein de l'entreprise, sans laisser de séquelles ou qui nécessite des mesures de redressement à court terme. Il n'y a pas de pollution.	Pollution localisée, limitée dans les propriétés et/ou l'environnement voisins, ou qui nécessite des mesures à moyen terme, ou des violations répétées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	Pollution de l'environnement significative, nécessitant des mesures à long terme, ou de violations prolongées des limites légales ou mises en demeure et/ou plaintes enregistrées auprès des autorités.	Dommages irréparables à l'environnement dans une vaste zone ou des zones à des fins récréatives, ou violation constante des limites juridiques ou mises en demeure répétées. Nécessite des mesures permanentes de compensation.
I-7	Manquements mineurs de la part de personnel isolé,  absence d'amende ou d'interruption de services programmés.	Amende mais absence d'interruption des services programmés.	Amende et interruption des services programmés.	Interruption importante et prolongée des services programmés.

**Annexe 5.** Analyse et évaluation de l'impact :**ANALYSE ET EVALUATION DE L'IMPACT****Analyse et Evaluation de l'impact en termes de gravité pour chacun des risques identifiés**

<b>I-1</b>	<b>Impact financier</b>	Amendes, pénalités, perte de confiance des actionnaires et/ou assureurs, surcoûts, pérennité de l'entreprise, etc.
<b>I-2</b>	<b>Impact performance</b>	Désorganisation des ressources, dégradation de la productivité, etc.
<b>I-3</b>	<b>Impact qualité</b>	Non-qualité, insatisfaction du client, réponse insuffisante à sollicitation, etc.
<b>I-4</b>	<b>Impact social</b>	Démotivation, tensions, dégradation du climat social, etc.
<b>I-5</b>	<b>Impact humain</b>	Accidents du travail, maladies professionnelles, risque psychosocial, etc.
<b>I-6</b>	<b>Impact environnemental</b>	Pollution de l'environnement, etc.
<b>I-7</b>	<b>Impact réglementaire</b>	Non-conformité réglementaire, amende, procès, arrêt de la réalisation, etc.

## Annexe 6. Planning de formation

Thème de formation	Durée Jour	Homme/jour				Coût (KDA)
		C	M	E	Total	
Technique						
Dimensionnement des chaussées neuves	8	64	32	0	96	1946
Brevet Professionnel des Conducteurs	120	0	0	4140	4140	7984
Les techniques de terrassements	2	30	0	0	30	407
Travaux de reconnaissance du sol	6	174	18	0	192	1 358
Technique d'amélioration des performances des remblais	8	208	32	0	240	1 610
Signalisation ferroviaire	5	50	30	0	80	884
Transformations géodésiques	15	225	150	0	375	3 131
Sécurité ferroviaire pour les cadres	5	75	0	0	75	740
Renforcement et amélioration des sols de fondation	6	78	6	0	84	1235
Sécurité ferroviaire pour les exécutions	5	10	55	10	75	830
Positionnement par GPS	5	30	35	0	65	990
Signalisation, Télécommunication et Énergie	5	75	0	0	75	623
Photogrammétrie	5	50	20	0	70	921
Sécurité ferroviaire pour les exécutions	5	15	25	10	50	614
Essais et mesures géologique et géotechnique en laboratoire	3	33	12	0	45	634
Concevoir un béton de qualité	3	42	3	0	45	601
Maintenance préventive	5	50	0	0	50	444
Hydraulique	5	60	0	0	60	888
Mécatronique	5	65	0	0	65	481
Diagnostic du matériel	5	60	0	0	60	444
Electromécanique	5	70	0	0	70	1 036
Gestion du matériel	5	60	0	0	60	444
Maintenance du matériel de la voie ferrée	10	190	0	0	190	888
Maintenance des pompes à béton	5	60	0	0	60	444
Maintenance des équipements énergétiques et air comprimé	5	40	0	0	40	444
Conduite grue mobile	5	60	0	0	60	444
S/Total Technique	257	1 842	402	4 160	6 404	29 492

<b>Management</b>						
Environnement juridique des contrats	15	420	0	0	420	1 212
Cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux	5	80	0	0	80	396
L'ingénierie de la formation	30	40	0	0	40	413
Finance pour non financiers	15	180	0	0	180	848
La gestion des stocks	10	90	70	0	160	1 545
La gestion des œuvres sociales	10	0	180	20	200	1 395
Analyse Financière	10	150	50	0	200	1 248
Préparation de la relève	20	300	0	0	300	1 446
Contrôle de gestion	5	75	0	0	75	704
Audit Comptable	10	80	40	0	120	1 339
Gestion des ressources humaines	10	95	40	5	140	1449
La rémunération et la paie	10	120	60	10	190	1 465
Perfectionnement des auditeurs	5	70	0	0	70	561
Relève spécialité QHSE S1 "système de management de qualité (principes et exigences selon l'iso 9001)	10	30	0	0	30	298
Relève spécialité Gest Stock S/Traitance S1 "Notions de gestion des stocks"	10	60	0	0	60	587
Relève spécialité SI S1 "L'entreprise et son environnement"	10	60	0	0	60	528
Fiscalité des groupements	5	70	5	0	75	805
Elaboration des budgets de trésorerie ISGA	5	65	10	0	75	616
Le calcul des couts des immobilisations	5	70	0	0	70	642
<b>S/Total Management</b>	<b>200</b>	<b>2 055</b>	<b>455</b>	<b>35</b>	<b>2 545</b>	<b>17 496</b>

QHSE						
Habilitation du personnel chargé du stockage des produits chimiques y compris les récipients de gaz sous pression	27	216	756	540	1512	4 018
Préparation à l'habilitation électrique Domaine BT	30	300	240	300	840	2 841
Préparation à l'habilitation électrique Domaine HTA-BT	30	240	360	360	960	2 398
Risque électrique	4	20	64	28	112	470
CPSH	25	375	275	25	675	3 220
Radio protection	13	156	0	0	156	1 018
Travaux d'excavations	2	10	24	0	34	282
Organisation et acteurs de la prévention	6	0	108	30	138	855
Risques travaux en hauteur	6	60	84	0	144	777
Espace confiné	2	0	20	4	24	248
Manutention	0	0	0	0	0	444
Habilitation électrique	0	0	0	0	0	481
Exposition aux risques d'explosion sur les lieux de travail	3	15	24	6	45	450
Analyse et enquête d'accident	3	24	0	0	24	469
Manutention mécanique et manuelle	5	30	40	20	90	889
sureté interne d'établissement	9	0	81	54	135	1 296
Risques mécaniques	3	0	42	21	63	335
La Conduite Défensive	2	0	0	4	4	35
Plan de sureté interne	5	25	20	10	55	556
Transport des produits dangereux		0	0	0	0	814
<b>S/Total QHSE</b>	<b>175</b>	<b>1 471</b>	<b>2 138</b>	<b>1 402</b>	<b>5 011</b>	<b>21 897</b>


Journées d'informations et de sensibilisations						
Journée de formation et sensibilisation RH	2	40	0	0	40	380
Journée de formation et de sensibilisation de la nouvelle version du logiciel ERP	2	38	12	2	52	314
Journée d'information sur les nouvelles dispositions du décret exécutif N°22-167 du 19/04/2022 relatif aux établissements classés	1	27	0	0	27	212
Journée Réunion de travail	1	33	0	0	33	152
<b>S/Total Journées d'informations et de sensibilisations</b>	<b>6</b>	<b>138</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>152</b>	<b>1 058</b>
<b>Total Entreprise</b>	<b>638</b>	<b>5 506</b>	<b>3 007</b>	<b>5 599</b>	<b>14 112</b>	<b>69 942</b>

## ANNEXE 7. Calcul de taux d'absentéisme

	Mois	Moyenne S1	Moyenne S2	Total général		Evolution
	<b>Effectif Mensuel</b>	<b>12 544</b>	<b>13 802</b>			
	<b>heures tehorique</b>	13 045 509	14 353 977	27 399 486	1 308 468	10,03%
Code Rubriq	Libelle Rubrique	S1	S2	Total général		
037	HRS ABS. MALADIE(NOMBRE)	181 575,25	206 544,09	388 119,34	24 969	13,75%
043	HRS ABS. CONGE S.SOLD	31 964,80	24 822,61	56 787,41	-7 142	-22,34%
047	RET. HRS NON TRAV(NOMBRE)	391 743,72	446 832,30	838 576,02		
051	RET. MISE A PIED(NOMBRE)	15 774,36	20 978,31	36 752,67	5 204	32,99%
056	ACC TRAVAIL	44 695,34	51 888,39	96 583,73	7 193	16,09%
059	RET. ABS. CONGE(NOMBRE)	187 546,29	417 480,54	605 026,83		
065	ABSENCES NON AUTORISEE	82 554,17	100 414,85	182 969,02	17 861	21,64%
069	HRS ABS. SUSPENSION	601,43	717,52	1 318,95	116	19,30%
073	HRS CHOMAGE INTEMPERIE	7 868,00	5 852,00	13 720,00	-2 016	-25,62%
085	ABSENCE AUTORISEE	26 490,58	28 072,56	54 563,14	1 582	5,97%
151	MISE EN DISPONIBILITE	7 526,73	10 612,69	18 139,42	3 086	41,00%
		12 466 219,11	13 489 664,45	25 955 883,56	1 023 445	8,21%
		399 050,66	449 903,02	848 953,68	50 852	12,74%
		3,20%	3,34%	3,27%	4,97%	0,14 Point
		12 067 168,45	13 039 761,43	25 106 929,88		



## ANNEXE 8. Fiche notation

	<b>Fiche notation</b> <b>(Prime de Performance Individuelle)</b> <b>Projet / Unité</b>	N° : ER.620.28.Ro
		Page 1 sur 1

Entité : Projet (ou Unité).....

ANNEE : .....

Structure d'affectation : .....

Matricule : .....

Nom et Prénom(s) : .....

Poste de travail occupé : .....

Critères	Sous Critères	Pondération	Note	MOIS		
				.....	.....	.....
1- Relations de travail	Excellente	4 points	../4	.....	.....	.....
	Bonne	3 points				
	Moyenne	2 points				
	Insuffisante	0 point				
2- Application au travail	Excellente qualité de travail	6 points	../6	.....	.....	.....
	Bonne qualité de travail	5 points				
	Qualité de travail moyenne	3 points				
	Qualité de travail insuffisante	0 point				
3- Assiduité et discipline	Sans retards ni absences dans la période	6 points	../6	.....	.....	.....
	Retards ou absences dans le mois : - Inférieur à 4 Heures	5 points				
	Retards ou absences : - Entre 4H et 16H dans le mois	3 points				
	Retards ou absences dans le mois : - Supérieur à 16 H	0 point				
4- Respect des règles HSE	Respect conforme aux règles HSE	4 points	../4	.....	.....	.....
	Respect insuffisant des règles HSE	2 points				
	Non respect des règles HSE	0 point				
NOTE GLOBALE :			../20	.....	.....	.....
Le Responsable hiérarchique 1 :						
Nom :				.....	.....	.....
Visa :						

## ANNEXE 9. Supports grille de l'évaluation des compétences

<b>TITRE RH.1</b> Relations individuelles de travail	Date Mise à jour Juin 2018	Plan RH.126	Page 1 sur 10
<b>CHAPITRE RH.12</b> Déroulement de la relation de travail			
<b>PROCEDURE</b> Gestion des parcours professionnels	Version : R0		

Imprimé RH 126 A7

**Direction des Ressources Humaines**

Population concernée : Directeurs (Divisionnaires / Centraux / Projets), Responsables Cellules, Assistants PDG,  
Chefs de Départements

Année de l'évaluation : .....

**Informations Personnelles**

Nom : ..... Prénom : .....

Affectation : ..... Poste occupé : .....

Titres et diplômes : .....

Expérience professionnelle : (Entreprise) ..... (Globale) : .....

**Evaluation**

Critères	Niveaux de compétences				Commentaire
	Non Satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant	
Vision stratégique					
Atteinte des objectifs					
Respect des délais					
Leadership					
Coaching / Encadrement					
Communication					
Respect des procédures					
Respect des normes qualités et mesures HSE					
<b>TOTAL POINT</b>					
<b>MOYENNE %</b>					

**Appréciation du responsable direct (N+1)**

.....

.....

.....

**Appréciation du responsable (N+2)**

.....

.....

.....

# TABLE DE MATIERS

## TABLE DE MATIERS

REMERCIEMENTS .....	
DEDICATION .....	
إهداء.....	
SOMMAIRE.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS .....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES .....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
RESUME : .....	VI
INTRODUCTION .....	A
CHAPITRE I : ASPECTS THEORIQUES DE CONTROLE DE GESTION .....	1
Introduction .....	2
Section 1 : les concepts de base du contrôle de gestion .....	3
1 EVOLUTION HISTORIQUE DU CONTROLE DE GESTION: .....	3
1.1 Les origines du contrôle de gestion : une approche comptable et financière : ...	3
1.2 L'émergence de la comptabilité analytique : .....	3
1.3 Le contrôle de gestion moderne : un levier de performance et d'innovation : ...	3
1.3.1 Le BALANCED SCORECARD : une approche multidimensionnelle : .....	3
1.3.2 Vers un contrôle de gestion prédictif et agile : .....	4
2 LES FONDEMENTS DU CONTROLE DE GESTION .....	4
2.1 La notion de contrôle de gestion : .....	4
2.1.1 La notion de contrôle : .....	4
2.1.2 La notion de gestion : .....	5
2.1.3 La définition de contrôle de gestion : .....	5
2.1.3.1 Définition classique : .....	5
2.1.3.2 Définition moderne : .....	6
2.2 Le périmètre du contrôle de gestion : .....	6

# TABLE DE MATIERS

---

2.2.1	Le contrôle stratégique : .....	6
2.2.2	le contrôle d'exécution (appelé également « contrôle opérationnel ») : .....	6
2.2.3	Le contrôle de gestion : .....	6
<b>3</b>	<b>LES OBJECTIFS DE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Dimension Technico-Economique : Optimisation Et Performance.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Dimension managériale : Alignement stratégique et contrôle organisationnel ..</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>LE PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1</b>	<b>Définition des objectifs et planification stratégique (Plan) .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2</b>	<b>Mise en œuvre opérationnelle (Do) .....</b>	<b>8</b>
<b>4.3</b>	<b>Suivi et analyse des réalisations (Check) .....</b>	<b>8</b>
<b>4.4</b>	<b>Actions correctives et apprentissage organisationnel (Act) .....</b>	<b>8</b>
	<b>Section 2 : L'intégration du contrôle de gestion dans la structure organisationnel.....</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>LES ROLES DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>L'entreprise et son système de gestion .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>LE POSITIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>LES MODES DE CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Le contrôle par les règlements et procédures .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Le contrôle par les facteurs de satisfaction .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Le contrôle de gestion par les résultats.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4</b>	<b>Le contrôle par l'adhésion à des valeurs communes .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>LES MISSIONS DE CONTROLEUR DE GESTION .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Une mission de pilotage .....</b>	<b>14</b>
<b>4.2</b>	<b>Une mission d'expertise .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3</b>	<b>Une mission opérationnelle de production et d'organisation matérielle de la communication et de l'animation .....</b>	<b>14</b>
<b>4.4</b>	<b>Les 9 tâches du contrôleur de gestion .....</b>	<b>14</b>

# TABLE DE MATIERS

<b>Section 03 : Les outils de contrôle de gestion .....</b>	<b>15</b>
<b>1 LA PLANIFICATION D'ENTREPRISE.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Définition .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Les niveaux.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Le plan stratégique .....	16
1.2.2 Le plan opérationnel .....	16
1.2.3 La gestion budgétaire .....	17
1.2.3.1 Les principes de la gestion budgétaire.....	17
<b>2 LA COMPTABILITE ANALYTIQUE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Définition de la comptabilité analytique.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Objectif de la comptabilité analytique.....</b>	<b>21</b>
<b>3 LA COMPTABILITE FINANCIERE.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Définition .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 La Comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion</b>	<b>21</b>
<b>4 LE TABLEAU DE BORD .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Définition .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Objectifs de tableau de bord.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Principes de conception de TB .....</b>	<b>23</b>
<b>4.4 Types de tableaux de bord .....</b>	<b>23</b>
4.4.1 Le tableau de bord opérationnel: destiné aux managers intermédiaires .....	23
4.4.2 Le tableau de bord stratégique : destiné aux dirigeants .....	24
4.4.2.1 Le Balanced Scorecard (BSC) .....	24
4.4.2.2 Le Navigateur de Skandia.....	24
4.4.3 Le tableau de bord fonctionnel .....	24
4.4.4 Le tableau de bord projet .....	25
<b>4.5 La mise en œuvre des tableaux de bord.....</b>	<b>25</b>
4.5.1 Identification des objectifs et facteurs clés de succès de l'entité .....	25
4.5.2 Recherche d'indicateurs associés aux objectifs identifiés .....	25

# TABLE DE MATIERS

4.5.3	Mise en forme du tableau de bord et validation.....	25
4.5.4	Déploiement et diffusion du tableau de bord.....	26
<b>4.6</b>	<b>Méthodes d'élaboration de TB .....</b>	<b>26</b>
4.6.1	La méthode JANUS .....	26
4.6.2	La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités associées) :. 26	
<b>5</b>	<b>REPORTING .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1</b>	<b>Définition .....</b>	<b>26</b>
<b>5.2</b>	<b>Objectif de reporting .....</b>	<b>27</b>
5.2.1	Instrument de contrôle .....	27
5.2.2	Instrument de dialogue.....	27
5.2.3	Instrument d'aide à la décision.....	27
<b>5.3</b>	<b>Types de reporting.....</b>	<b>27</b>
5.3.1	Le reporting stratégique .....	27
5.3.2	Le reporting financier .....	27
5.3.3	Le reporting ressources humaines (RH) .....	27
5.3.4	Le reporting commercial et marketing.....	27
5.3.5	Le reporting de projet.....	28
5.3.6	Le reporting environnemental et RSE.....	28
5.3.7	La relation entre tableau de bord et reporting .....	28
<b>Conclusion :.....</b>		<b>29</b>
 <b>CHAPITRE II : ASPECTS THEORIQUES DE MANAGEMENT DES RISQUES30</b>		
<b>Introduction .....</b>		<b>31</b>
<b>Section 1 : Généralités sur le risque et la gestion des risques.....</b>		<b>32</b>
<b>1</b>	<b>LE RISQUE.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1</b>	<b>Définition du risque .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2</b>	<b>Dimensions du risque .....</b>	<b>32</b>
1.2.1	Danger.....	32
1.2.2	Domage.....	32

# TABLE DE MATIERS

---

1.2.3	Evénement.....	33
1.2.4	Accident .....	33
1.2.5	Sécurité .....	33
1.2.6	Ressource .....	33
1.2.7	Exposition .....	33
<b>1.3</b>	<b>Les composantes du risque .....</b>	<b>33</b>
1.3.5	La Probabilité d'occurrence .....	33
1.3.6	L'Intensité ou Gravité des Conséquences :.....	33
1.3.7	Le Coût de la Gestion du Risque .....	33
1.3.8	L'Utilité Espérée.....	34
<b>2</b>	<b>LE MANAGEMENT DES RISQUES .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1</b>	<b>Définition du management des risques .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2</b>	<b>Objectifs du management des risques .....</b>	<b>34</b>
2.2.1	Objectifs avant sinistre.....	34
2.2.2	Objectifs après sinistre .....	35
<b>2.3</b>	<b>Le processus de management des risques.....</b>	<b>35</b>
2.3.1	L'établissement du contexte .....	35
2.3.1.1	Clarification stratégique .....	35
2.3.1.2	Analyse du fonctionnement interne :.....	35
2.3.1.3	Compréhension de l'environnement externe .....	36
2.3.2	L'identification des risques .....	36
2.3.3	Analyse des risques.....	36
2.3.3.1	L'évaluation qualitative .....	37
2.3.3.2	L'évaluation quantitative .....	37
2.3.4	Le traitement des risques .....	37
2.3.5	Surveillance des risques .....	38
2.3.6	Reporting des risques .....	38
<b>3</b>	<b>LA CLASSIFICATION DES RISQUES FINANCIERS ET HUMAINS : .....</b>	<b>39</b>

# TABLE DE MATIERS

<b>3.1</b>	<b>Risques financiers .....</b>	<b>39</b>
3.1.1	Risque d'illiquidité.....	39
3.1.1.1	Définition.....	39
3.1.1.2	Causes.....	39
3.1.1.3	Conséquences .....	40
3.1.1.4	Actions préventives et correctives .....	40
3.1.2	Risque de profitabilité.....	40
3.1.2.1	Définition.....	40
3.1.2.2	Causes.....	41
3.1.2.3	Conséquences .....	41
3.1.2.4	Actions préventives et correctives .....	41
<b>3.2</b>	<b>Risques humains .....</b>	<b>42</b>
3.2.1	L'absentéisme.....	42
3.2.1.1	Définition de L'absentéisme .....	42
3.2.1.2	Formule de calcul du taux de l'absentéisme:.....	42
3.2.1.3	Causes de l'absentéisme .....	42
3.2.1.4	Conséquences de l'absentéisme.....	42
3.2.1.5	Actions préventives et correctives .....	43
3.2.2	La démotivation .....	43
3.2.2.1	Définition.....	43
3.2.2.2	Conséquences de la démotivation.....	44
3.2.2.3	Actions préventives et correctives .....	44
3.2.3	Turnover :.....	45
3.2.3.1	Définition du turnover :.....	45
3.2.3.2	Formule de calcul du taux de turnover .....	45
3.2.3.3	Causes du turnover .....	45
3.2.3.4	Actions préventives et correctives .....	45
	<b>Section 2 : Méthodes d'identification et d'évaluation des risques .....</b>	<b>46</b>



# TABLE DE MATIERS

<b>1</b>	<b>LES OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1</b>	<b>L'audit documentaire : .....</b>	<b>46</b>
1.1.1	Audit documentaire pré-mission.....	46
1.1.2	Audit documentaire pendant la mission.....	46
1.1.3	Exploitation documentaire post-mission.....	47
<b>1.2</b>	<b>Les entretiens .....</b>	<b>47</b>
1.2.1	Analyse du passé.....	47
1.2.2	Projection sur le futur.....	47
1.2.3	Simulation d'une situation de crise.....	47
<b>1.3</b>	<b>La visite de site .....</b>	<b>47</b>
<b>1.4</b>	<b>Questionnaires .....</b>	<b>48</b>
<b>1.5</b>	<b>L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), ou FMEA en anglais (Failure Mode and Effects Analysis) .....</b>	<b>48</b>
<b>2</b>	<b>LA MATRICE SWOT .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1</b>	<b>Définition de la matrice SWOT :.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2</b>	<b>Les composantes de l'analyse SWOT .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3</b>	<b>Étapes pour réaliser une analyse SWOT.....</b>	<b>49</b>
2.3.1	L'analyse de l'environnement interne .....	49
2.3.2	L'analyse de l'environnement externe.....	49
2.3.3	Élaboration de la matrice SWOT .....	49
2.3.4	Les mesures correctrices .....	49
<b>3</b>	<b>CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1</b>	<b>Définition de cartographie des risques .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2</b>	<b>Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>Objectifs de la cartographie des risques.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4</b>	<b>Les différents acteurs d'une cartographie des risques .....</b>	<b>51</b>
3.4.1	Internes.....	51
3.4.2	Externes.....	51

# TABLE DE MATIERS

<b>3.5</b>	<b>Les types des cartographies des risques .....</b>	<b>51</b>
3.5.1	Cartographie thématique.....	51
3.5.2	Cartographie globale.....	51
<b>3.6</b>	<b>Les approches de cartographie des risques.....</b>	<b>51</b>
3.6.1	Approche interne.....	51
3.6.1.1	Approche Bottom-up .....	51
3.6.1.2	Approche Top-down.....	51
3.6.1.3	Approche combinée .....	51
3.6.2	Approche comparative (par benchmarking) .....	51
<b>Section 3 : Les outils de contrôle de gestion dans le management des risques .....</b>		<b>52</b>
<b>1</b>	<b>LES OUTILS POUR LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS :.....</b>	<b>52</b>
<b>1.1</b>	<b>La budgétisation .....</b>	<b>52</b>
1.1.1	Définition .....	52
1.1.2	Les étapes.....	52
<b>2</b>	<b>LES OUTILS POUR LA GESTION DES RISQUES HUMAINS.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1</b>	<b>La formation RH .....</b>	<b>54</b>
2.1.1	Définition de la formation.....	54
2.1.2	Les objectifs de la formation.....	54
2.1.2.1	Objectifs organisationnels .....	54
2.1.2.2	Objectifs individuels.....	55
2.1.3	Les types de formation.....	55
2.1.3.1	Formation continue.....	55
2.1.3.2	Formation professionnelle spécialisée.....	55
2.1.3.3	Perfectionnement professionnel .....	55
2.1.3.4	Recyclage.....	55
<b>3</b>	<b>LES OUTILS POUR LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET HUMAINS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Les tableaux de bord .....</b>	<b>55</b>

# TABLE DE MATIERS

3.1.1	Définition .....	55
3.1.2	L'importance de tableau de bord .....	55
3.1.3	Les tableaux de bords de différents centres de responsabilité .....	56
3.1.3.1	Le tableau de bord de la fonction commerciale et la fonction marketing .....	56
3.1.3.2	Le tableau de bord de la direction générale .....	56
3.1.3.3	Le tableau de bord de la direction financière .....	56
3.1.3.4	Le tableau de bord de la direction des ressources humaines .....	56
3.1.4	Méthode d'élaboration du tableau de bord : la méthode OVAR (Objectifs - Variables d'Action - Responsabilités) .....	57
3.1.4.1	Présentation de la méthode .....	57
3.1.4.2	Le rôle de la méthode .....	57
3.1.4.3	Les étapes de la méthode OVAR.....	57
<b>Conclusion .....</b>		<b>60</b>
<b>CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS -COSIDER TRAVAUX PUBLICS-.....</b>		<b>61</b>
<b>Introduction .....</b>		<b>62</b>
<b>Section 1: Présentation de l'entreprise Cosider Groupe et sa filiale Cosider Travaux Publics.....</b>		<b>63</b>
<b>1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE COSIDER GROUPE SPA.....</b>		<b>63</b>
1.1	Historique de Cosider Groupe SPA .....	63
1.2	Les filiales de Cosider Groupe.....	63
<b>2 PRESENTATION DE LA FILIALE COSIDER TRAVAUX PUBLICS.....</b>		<b>65</b>
<b>3 ORGANISATION DE LA FILIALE COSIDER TRAVAUX PUBLICS .....</b>		<b>66</b>
3.1	Organisation de la Direction du Contrôle de Gestion .....	67
<b>Section 2 : Approche intégrée de la gestion des risques financiers à travers les outils du contrôle de gestion.....</b>		<b>69</b>
<b>1 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS PAR LE TABLEAU DE BORD FINANCIER.....</b>		<b>69</b>
1.1	Identification stratégique des objectifs financiers à travers la matrice SWOT croisée .....	70

# TABLE DE MATIERS

1.1.1	Interprétation analytique des données de la matrice SWOT croisée appliquée à la gestion financière .....	72
<b>1.2</b>	<b>Cartographie et hiérarchisation des risques financiers .....</b>	<b>73</b>
1.2.1	Analyse approfondie des risques financiers critiques .....	76
1.2.1.1	Retard dans le paiement des dettes .....	76
1.2.1.2	Suivi défaillant des actions de recouvrement .....	76
1.2.1.3	Faible visibilité sur le processus DFC .....	77
<b>1.3</b>	<b>Pilotage des risques critiques financiers par le tableau de bord .....</b>	<b>78</b>
1.3.1	Les risques mesurables .....	78
1.3.1.1	Structuration des risques financiers critiques selon la méthode OVAR .....	78
1.3.1.2	Pilotage des risques financiers critiques à travers les indicateurs du tableau de bord QSE .....	82
1.3.2	Les risques non mesurables .....	82
<b>1.4</b>	<b>Analyse des résultats et prise de décision en matière financière .....</b>	<b>83</b>
<b>2</b>	<b>L'INTEGRATION DU TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE POUR L'ANALYSE DYNAMIQUE DU FRN ET LE SUIVI DU RISQUE DE LIQUIDITE</b>	<b>85</b>
<b>Section 3 : Approche intégrée de la gestion des risques humains à travers les outils du contrôle de gestion .....</b>		
<b>87</b>		
<b>1</b>	<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE GESTION DES RISQUES HUMAINS PAR LE TABLEAU DE BORD HUMAIN .....</b>	<b>87</b>
<b>1.1</b>	<b>Identification stratégique des objectifs humains à travers la matrice SWOT croisée .....</b>	<b>88</b>
1.1.1	Interprétation analytique des données de la matrice SWOT croisée appliquée à la gestion des ressources humaines .....	90
<b>1.2</b>	<b>Cartographie et hiérarchisation des risques humains .....</b>	<b>92</b>
1.2.1	Analyse approfondie des risques humains critiques .....	95
1.2.1.1	Burnout .....	95
1.2.1.2	Turnover .....	95
1.2.1.3	Absentéisme .....	96
<b>1.3</b>	<b>Pilotage des risques critiques RH par le tableau de bord .....</b>	<b>97</b>
1.3.1	Risques mesurables .....	98

# TABLE DE MATIERS

---

1.3.1.1 Structuration des risques humains mesurables critiques selon la méthode OVAR.....	98
1.3.1.2 Pilotage des risques humains critiques à travers les indicateurs du tableau de bord QSE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1.3.2 Risques non mesurables.....	103
1.3.2.1 Structuration des risques humains non mesurables critiques selon la méthode OVAR	103
<b>1.4 Analyse des résultats et prise de décision en matière RH :.....</b>	<b>104</b>
1.4.1 Pour les risques mesurables .....	104
1.4.2 Pour les risques non mesurables à partir du plan de formation .....	105
1.4.2.1 Analyse qualitative et rôle stratégique du Plan de formation.....	107
<b>Conclusion .....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>114</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>117</b>



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire De Fin D'études Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme  
De Master En Sciences De Gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

**Le rôle du contrôle de gestion  
dans le management des  
risques financiers et humains  
Cas : COSIDER TRAVAUX  
PUBLICS**

**Élaboré par :**

**TABET Rayene  
Ghassane**

**BOULEKCHAR Anfel Hadil**

**Encadré par :**

**M.HADJA**

**Lieu de stage : COSIDER Travaux Publics, filiale du Groupe COSIDE**

**Période de stage : Du 16/02/2025 Au 18/05/2025**

**Année universitaire 2024/2025**