

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**Ecole supérieure de commerce-kolea-**

**Mémoire de fin de cycle en vue de  
l'obtention du diplôme de Master en  
sciences de gestion**

**Option: contrôle de gestion**

**Thème : La contribution du contrôle de gestion  
socio-économique dans l'amélioration de la performance  
globale de l'entreprise.**

**Cas : La Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)**

***Elaboré par:***

***RABAH Amani***

***LACHEHEB Hadjer***

***Encadré par:***

***OUSLIMANE Meriem***

***MCA à l'ESC***

Lieu de stage : La société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)-Alger

Période de stage : du 04/03/2024 au 16/05/2024

**Année universitaire 2023 /2024**



## **Remerciement**

*Au terme de ce travail, nous exprimons notre profonde gratitude à Mme **OUSLIMANE Meriem**, notre promotrice pour encadrer ce mémoire et d'avoir mis à notre disposition tous les éléments nécessaires pour sa réalisation, pour tous les conseils, la patience et le soutien constant qu'elle nous a apportés à la mise en œuvre de ce mémoire. Nous tenons à la remercier vivement pour la confiance et la liberté qu'elle nous a accordées tout au long de l'année.*

*Cependant notre travail n'aurait pas pu être réalisé dans de bonnes conditions sans l'encadrement et l'aide technique de notre maître de stage. On tient donc vivement à remercier Mme. **MEKIDECHE Radia** chef de service de contrôle de gestion dans l'unité de contrôle de gestion, nous remercions vivement*

***Mme. MERIBAI Amina** la directrice de l'unité pour son aide et ses conseils précieux ainsi que l'ensemble du personnel du département de contrôle de gestion RH. On remercie **Mr KISSERLI Marouane**, responsable de département de contrôle de gestion RH et son équipe de nous avoir accueillies et de nous avoir fourni les moyens et les données nécessaires à la réalisation de ce travail. On exprime par ailleurs notre entière sympathie à tout le personnel de la SEAAL. Nous ne saurons clôturer cette page sans exprimer notre reconnaissance et sympathie à tous ceux qui par leurs critiques, leurs suggestions, leurs observations ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire. A tous, nous disons merci.*

## Dédicaces Hadjer

FIRST, I wanna thank me for believing in me, for doing all this hard work, for having no days off, for never quitting, for just being me at all times. À moi-même, pour la persévérance, la détermination et le travail acharné qui ont marqué cette aventure académique. Chaque effort, chaque sacrifice a porté ses fruits. Ce mémoire est le témoignage de ma résilience et de ma passion.

Ce mémoire est dédié avec amour et reconnaissance à ceux qui m'ont soutenu tout au long de ce voyage académique.

À ma mère, **Hassiba**, pour ton amour inconditionnel, ta sagesse infinie et tes encouragements constants. Ton travail acharné. Ton dévouement et tes sacrifices m'ont permis de rêver grand et de persévérer. Tu es mon pilier et ma source d'inspiration.

À mon père, **Ali**, pour tes conseils avisés, ton soutien indéfectible et ta foi en mes capacités. Ton travail acharné et ta persévérance sont des exemples que je chéris profondément. Merci de m'avoir inculqué la valeur du travail et de la détermination.

À ma sœur, **Kawther**, pour ta douceur, ton soutien affectueux et ta présence constante. Ton écoute attentive et tes encouragements m'ont aidé à garder le cap et à persévérer dans les moments difficiles.

À mon frère, **Yucef**, pour ta camaraderie et ton soutien fraternel. Ton humour, ta compréhension et ta capacité à me remonter le moral ont été essentiels pour surmonter les défis et les moments de doute.

À mon oncle, **Kadour**, pour tes mots de sagesse et ton soutien moral. Ta présence rassurante et tes encouragements ont été des sources de réconfort et de motivation tout au long de ce parcours.

À mon binôme, **Amani**, dont le dévouement, le travail acharné et le soutien indéfectible ont été des piliers essentiels de ce projet. Ta persévérance et ton esprit de collaboration ont été indispensables à notre réussite. Merci pour ta patience infinie, ta rigueur exemplaire et ta bonne humeur contagieuse qui ont illuminé chaque étape de ce parcours.

À ma copine de chambre, **Khadidja** ma meilleure amie, pour ta présence constante, ton soutien sans faille et ta complicité. Ta générosité, ton humour et ton esprit motivant ont rendu ce parcours plus agréable et bien moins solitaire. Merci d'avoir été à mes côtés à chaque étape.

À mes amis ; **Ghada Hadjer Naila Asma Fatiha Rania Youssra** pour votre amitié sincère, votre soutien indéfectible et vos encouragements. Chacun de vous a contribué à rendre cette aventure plus enrichissante et mémorable. Merci pour les moments partagés, les rires, et les conseils précieux.

À mon amie **Malak**, partie trop tôt, mais dont la mémoire reste vive dans nos cœurs. Ton amitié, ta joie de vivre et ton esprit indomptable continuent de m'inspirer chaque jour. Ce mémoire est aussi pour toi, en souvenir des moments précieux que nous avons partagés.

## **Dédicaces Amani**

À Dieu, source de toute lumière,

À ma chère maman **Warda**, dont les bras ont toujours été mon refuge,

À mon papa **Hamid**, dont la sagesse et la bienveillance m'ont guidé,

À mes sœurs **Nadoucha** et **Racha**, mes complices de rires et de secrets,

À mes frères **Housseem** et **Monaim**, mes amis et confidents,

À ma tante **Souad**, qui a toujours cru en moi et m'a encouragé,

A toute ma famille,

**À moi-même,**

Je tiens à te dire merci.

Merci pour les heures passées à étudier, à travailler, à persévérer.

Merci pour les moments de doute, où tu as su trouver la force de continuer.

Merci pour les rêves que tu as poursuivis, les obstacles que tu as surmontés.

Merci pour chaque sourire, chaque larme, chaque victoire.

Tu es le héros silencieux de ton propre récit, et je t'honore aujourd'hui.

Continue à croire en toi, à te battre pour tes aspirations.

Car c'est grâce à toi que tu es là où tu es aujourd'hui.

À mon binôme **Hadjer**, mes collègues de parcours académique, avec qui j'ai partagé des heures de travail acharné et des moments de joie,

Et enfin, à mes professeurs de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'École Supérieure de Commerce, qui ont éveillé ma curiosité et nourri mon esprit.

Que cette reconnaissance sincère soit le reflet de ma gratitude envers chacun d'entre vous. Votre influence a façonné mon parcours et ma vision du monde. Merci du fond du cœur !

## Sommaire

<i>Remerciement</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces Hadjer</i> .....	<i>II</i>
<i>Dédicaces Amani</i> .....	<i>III</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>IV</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>VI</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>VIII</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>IX</i>
<i>Liste des annexes</i> .....	<i>X</i>
<i>Résumé et mots clés</i> .....	<i>XI</i>
<i>المختصر للمصطلحات الأساسية</i> .....	<i>XII</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>XIV</i>
<b><i>CHAPITRE 1 : Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
Introduction .....	<i>2</i>
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion traditionnel.....	<i>3</i>
Section 02 : Les outils de contrôle de gestion traditionnel.....	<i>10</i>
Section 03 : Le cadre conceptuel de la performance globale de l'entreprise .....	<i>19</i>
<b><i>Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques</i></b> .....	<b><i>34</i></b>
Introduction .....	<i>35</i>
Section 01 : Le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique .....	<i>36</i>
Section 02: Les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique .....	<i>46</i>
Section 03 : L'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale .....	<i>62</i>
<b><i>Chapitre 03 : Le contrôle de gestion socio-économique et le pilotage de la performance globale de l'entreprise au sein de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL)</i></b> .....	<b><i>64</i></b>
Introduction .....	<i>65</i>
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil -l'entreprise SEAAL .....	<i>66</i>
Section 02 : Présentation et analyse des outils de contrôle de gestion socio-économique au sein de la SEAAL.....	<i>74</i>
Section 3 : Appréciation du contrôle de gestion socioéconomique de la SEAAL et propositions d'améliorations .....	<i>89</i>
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b><i>97</i></b>

<b><i>Bibliographie</i></b> .....	<b>101</b>
<b><i>Annexes</i></b> .....	<b>106</b>
<b><i>Table des matières</i></b> .....	<b>117</b>

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ABC	Activity-Based Costing (méthode de calcul des coûts Basée sur les activités)
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'affaire
CAF	Capacité d'Autofinancement
CDD	Contrat Durée Déterminée
CDGSE	Contrôle de gestion socio-économique
CDI	Contrat Durée Indéterminée
CHVACV	Contribution horaire à la valeur ajoutée sur cout variable
CHMCV	Cout horaire à la marge sur cout variable
CV	Cout variable
CTT	Contrat de Travail Temporaire
CDD	Contrat durée et déterminée
DD	Développement durable
DFC	Direction des finance et de comptabilité
DMAIC	Define ,Measure ,Analyze ,Improve, Control (méthodologie d'amélioration continue)
DMADV	Define ,Measure, Analyze, Design, Verify (méthodologie de conception de processus)
DRH	Direction des ressources humaines
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes(résultat d'exploitation)
EBITDA	Earnings Before Interest,Taxes,Depreciation,and Amortization (résultat d'exploitation avant Amortissements et provisions)
EEP	Entretien annuel de l'évaluation de progrès
ERP	Entreprise Ressource Planning(systeme de gestion intégré)
EVA	Economic Value Added (valeur économique ajoutée)
GSP	Groupe socio-professionnel
KPI	Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
MS	Masse salariale
ROE	Return on Equity (rentabilité des capitaux propres)



ROI	Return on Investment (retour sur investissement)
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
TF	Taux de fréquence
TSM	Transfer-savoir-faire-Métier
VACV	Valeur ajoutée sur cout variable
3C	Communication, coordination, concertation

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	La démarche de la méthode ABC	12
2	Les outils de mesure de la performance globale	32
3	La grille OVAR à la liste des indicateurs	51
4	Un tableau récapitulatif des méthodes et outils de mesure et de gestion de la performance sociale et économique	59-61
5	Répartition de l'effectif par GSP	81
6	Répartition des employés selon leur groupe socioprofessionnel	81
7	Répartition du personnel par tranches d'âge et sexe	82
8	L'ancienneté des cadres	83
9	L'ancienneté des maîtrises	83
10	L'ancienneté des exécutions	84
11	Le taux d'absentéisme	86
12	La répartition de la masse salariale par GSP	88
13	La répartition de la masse salariale par direction	89
14	Appréciation des indicateurs et outils mis en œuvre par la SEAAL	90-92
15	Proposition d'introduction des nouveaux indicateurs pour la SEAAL	92-95

## Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Schéma explicative de la démarche ABC	15
2	Exemple d'un tableau de bord	18
3	schéma conventionnel du développement durable	23
4	Hypothèse de base de la théorie socio-économique	37
5	Schéma synthétique	41
6	Typologie et les indicateurs des coûts cachés	45
7	Le processus de pilotage de l'absentéisme	49
8	Les six étapes de la spirale vertueuse du lean management	50
9	Présentation des deux méthodes DMAIC & DMADV	53
10	La méthodologie d'évaluation et du pilotage des risques et dysfonctionnements sociaux	56
11	Types d'indicateurs du bilan social	58
12	L'organigramme de département de contrôle de gestion RH	73
13	Schéma récapitulatif de la politique RSE de la SEAAL	79
14	Pyramide d'âge des effectifs par sexe	82
15	L'ancienneté des effectifs par sexe	85
16	Histogramme sur l'évolution des effectifs par statut de contrat	85
17	Le turnover	87
18	Le taux de fréquence des accidents de travail	87

**Liste des annexes**

Annexe n°1	L'organigramme de la SEAAL
Annexe n°2	La certification ISO9001
Annexe n°3	La certification ISO17025
Annexe n°4	Le guide d'entretien

## Résumé et mots clés

Les entreprises font face à un contexte économique en constante évolution, marqué par une compétition féroce et des progrès technologiques rapides. Pour piloter et préserver leur performance globale et garantir leur RSE, il est essentiel de mettre en place une approche de contrôle de gestion socio-économique qui repose sur des processus et une variété d'outils et d'indicateurs socio-économiques .

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'étudier la contribution de contrôle de gestion socio-économique dans le pilotage de la performance globale de l'entreprise SEAAL et de donner des propositions pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Pendant le traitement de notre premier chapitre, nous avons pu développer le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique et la performance globale .Dans le deuxième chapitre, nous avons orienté notre recherche vers le fondement et les pratiques de contrôle de gestion socio-économique. Dans la partie empirique dans notre recherche , nous avons essayer d'apprécier les pratiques de contrôle de gestion socio-économique de l'entreprise SEAAL mises en œuvre pour le pilotage de la performance globale et surtout la performance sociale et proposer des améliorations qui aide l'entreprise dans le pilotage efficace de sa performance globale . Nous avons constaté que la SEAAL adopte une approche de contrôle de gestion socio-économique mais elle nécessite d'amélioration.

**Les mots clés :** performance globale , RSE , contrôle de gestion socio-économique , indicateurs socio-économiques, pilotage .

## لاملخصو لامصطلحات الأئمة

اجه الشركات بيئة اقتصادية دائمة التطور، تتميز بمنافسة شرسة قدم تك لوجي سريع توجيه أداءها للعام وللحفاظ  
 به وضمان للمسؤولية الاجتماعية للثقت الضروري تنفيذ نهج للرقابة الادارية الاجتماعية - لاقتصادية يعتمد  
 لعي وعة متنوعة من الأدوات والمؤشرات الاجتماعية - لاقتصادية.  
 للهدف للرئيسي لعلنا لباحثي هو قياس مساهمة للرقابة الإدارية الاجتماعية - لاقتصادية في التحكم في الأعمال لشركة  
 ال وتقديم مقترحات لتد ن الأداء العام للشركة.  
 أهجهيز فننك الأول، تمكنا من تطوير الإطار النظري للرقابة الادارية الاجتماعية - لاقتصادية والأعمال. في  
 لافصل لثاني، ركزنا بحوثنا على أساس وممارسات للرقابة الادارية الاجتماعية - لاقتصادية. في الجزء التجريبي من  
 نا، اول تقدير ممارسات الرقابة الادارية الا ماعية - لاقتصادية لشركة سيال المنفذة للتحكم في الأداء العام وخاصة  
 اء الاجتماعية واقتراح تحسينات تساعد الشركة في التحكم الفعال في ادائها العام .  
 دنا أن ال نقد نهج فورية الإة الاجتماعية لاقتصادية كنها بحاجة إلى تحسين.

لامصطلحات الأساسية : الأعمال , للمسؤولية الاجتماعية للشركت لرقابة الادارية الاجتماعية - لاقتصادية,  
 للمؤشرات الاجتماعية - لاقتصادية، التحكم .

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans un contexte instable et en constante évolution, les entreprises sont soumises à de nombreuses pressions, comme la montée de la concurrence et la rapidité des avancées technologiques. Cela complique leur survie et leur capacité à maintenir leur performance, c'est-à-dire à rester performantes.

Pour cela, il est essentiel de mettre en place un système qui fournit aux dirigeants les informations nécessaires au moment opportun, tant sur la situation interne de l'entreprise que sur l'environnement externe, afin de garantir de meilleures conditions pour la prise de décision.

Ce système, appelé système de contrôle de gestion traditionnel, a vu le jour dans les grandes entreprises industrielles américaines. Il est basé sur l'acquisition et l'étude d'informations financières, opérationnelles et stratégiques. Il offre la possibilité d'évaluer la performance économique de l'entreprise, de repérer les divergences entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de mettre en œuvre des mesures correctives si besoin.

Toutefois, le contrôle de gestion traditionnel se focalise souvent sur la performance économique, au détriment de la performance sociale ; qui englobe les aspects humains, organisationnels et sociétaux de l'activité. Or, la performance sociale est de plus en plus reconnue comme un facteur clé de succès et de pérennité des entreprises, notamment dans un contexte de responsabilité sociale et environnementale, de qualité de vie au travail, de motivation et d'implication des salariés.

Le contrôle de gestion socio-économique (CDGSE) est une approche innovante qui propose de prendre en compte la performance sociale dans le pilotage des organisations, en s'appuyant sur des outils spécifiques, tels que le bilan social et le reporting RSE.

Ce nouveau type de contrôle de gestion vise à révéler les dysfonctionnements organisationnels, à identifier les sources de gaspillage et de non-qualité, à valoriser le potentiel humain et à favoriser le changement et l'amélioration continue.

Compte tenu de l'importance du rôle joué par le contrôle de gestion socio-économique au sein d'une organisation, il doit faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer s'il contribue de la



manière pertinente au pilotage de la performance globale de l'entreprise, en répondant aux besoins spécifiques des organisations. Cela nécessite la mise en place d'outils et de dispositifs adaptés à l'activité de l'entreprise et à son processus de décision.

Dans ce contexte, notre recherche vise à approfondir la compréhension, l'analyse et l'appréciation du système de contrôle de gestion socio-économique de la société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL).

### **La problématique**

C'est en tenant compte à la fois de la dimension économique et la dimension sociale de la performance globale, que l'utilisation du CDGSE prend sens. Ainsi, répondons à la question principale de notre thème de recherche : « **Comment le contrôle de gestion socio-économique peut contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL) ?** »

### **Les questions secondaires**

Pour plus de précision la question principale est décortiquée aux sous questions suivantes :

SQ1. Quels sont les outils du CDGSE utilisés dans le cadre du pilotage de la performance globale de l'entreprise SEAAL?

SQ2. Comment ces différents outils sont mis en œuvre au niveau de la SEAAL ?

SQ3. Comment ces outils de CDGSE influencent-ils la prise de décision dans le cadre d'une Stratégie visant l'amélioration de la performance globale de l'entreprise SEAAL ?

### **Hypothèses**

Afin de répondre à la problématique et aux sous questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

#### **Hypothèse principale**

Le contrôle de gestion socio-économique aide la SEAAL à optimiser ses ressources et à aligner ses objectifs sociaux avec sa performance économique , contribuant ainsi à un meilleur pilotage de la performance globale de l'entreprise .

### **Hypothèses secondaires**

**H1:** Les outils de contrôle de gestion socio-économique utilisés au sein de la SEAAL sont : la gestion de la masse salariale et le reporting RSE.

**H2:** Ces outils sont mis en œuvre grâce à une planification stratégique à long terme qui vise à maintenir un meilleur pilotage de la performance globale de l'entreprise.

**H3:** Les outils de CDGSE influencent la prise de décision en fournissant un cadre pour l'évaluation et l'amélioration continue des processus organisationnels et des performances. Ils permettent à SEAAL de s'adapter aux changements, d'optimiser les ressources et de répondre efficacement aux défis socio-économiques.

### **Les motifs de choix du thème**

Plusieurs raisons nous ont amené à porter la réflexion sur ce sujet. Ces raisons sont aussi pertinentes les unes que les autres, parmi ces raisons :

- Le contrôle de gestion socio-économique joue un rôle primordial pour les entreprises qui veulent se distinguer et se pérenniser dans un environnement complexe et incertain. Il nécessite des compétences techniques , managériales , relationnelles et éthiques .Il implique également une vision globale, stratégique, et prospective de l'entreprise et de son environnement.
- On souhaite approfondir nos connaissances et nos compétences en contrôle de gestion socio-économique , une méthode innovante qui intègre les dimensions humaines ,sociales et environnementales dans le pilotage de la performance.
- On pense que cette approche peut nous aider à mieux comprendre les enjeux et les leviers de la performance globale de l'entreprise, ainsi qu'à proposer des solutions adaptées aux besoins et aux attentes des parties prenantes internes et externes.
- On a l'ambition de découvrir des exemples concrets d'application du contrôle de gestion socio-économique dans différents contextes organisationnels, et d'échanger avec des acteurs impliqués dans cette démarche.

### **Les objectifs de la recherche**

Notre étude vise la compréhension et l'exploration du contrôle de gestion socio-économique mise en œuvre au sein de la SEAAL. Dans cette optique , nous avons défini les objectifs suivants:

- Présenter les fondements théoriques et conceptuels du CDGSE, en s'appuyant sur la littérature existante et sur les travaux de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), qui est le principal promoteur de cette approche.
- Analyser les enjeux, les avantages et les limites du CDGSE, en comparant ses apports avec ceux du contrôle de gestion traditionnel, et en tenant compte des spécificités de chaque contexte organisationnel.
- Illustrer la démarche et les outils du CDGSE à travers l'étude de cas portant sur l'entreprise SEAAAL, en mettant en évidence les résultats obtenus en termes d'amélioration de la performance globale.
- Proposer des recommandations pratiques pour la conception, l'implantation et le suivi du CDGSE dans d'autres organisations, en identifiant les facteurs clés de succès et les écueils à éviter.

### **La méthodologie de la recherche**

Afin de bien mener cette étude et de répondre à l'ensemble des questions, nous avons adopté une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique. Celle-ci se déroule en deux phases :

- Descriptive : qui va se concrétiser à travers la présentation des concepts clés de notre thème qui sont le contrôle de gestion socio-économique et la performance globale.
- Analytique : car notre thème vise avant tout à analyser les outils et les pratiques de contrôle de gestion socio-économique et leurs contributions dans le pilotage de la performance globale de l'entreprise.

Une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas (l'entreprise d'accueil) sera utilisée, dans ce contexte trois techniques de recherche seront mobilisées :

- Les entretiens : Nous mènerons des entretiens avec les responsables concernés par le contrôle de gestion socio-économique pour obtenir des informations sur ce dernier et sa contribution dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ;
- Analyse documentaire : Nous examinerons les documents internes de l'entreprise,
- Observation : Nous observerons les pratiques et les processus de contrôle de gestion socio-économique sur le terrain.

**Plan de la recherche**

Afin de répondre à la problématique centrale évoquée précédemment, notre travail est subdivisé en trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : sera consacré au cadre théorique de contrôle de gestion traditionnel et la performance globale ;
- **Le deuxième chapitre** : détaille le contrôle de gestion socio-économique en matière de fondement et pratiques ;
- **Le troisième chapitre** : met l'accent sur le contrôle de gestion socio-économique et le pilotage de la performance globale au sein de la société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL). Ce dernier chapitre comprend les propositions visant l'amélioration des pratiques de contrôle de gestion socio-économique au niveau de la même entreprise.

**CHAPITRE 1 : Le cadre théorique du contrôle de gestion  
traditionnel et de la performance globale.**

## **Introduction**

Depuis son origine, le contrôle de gestion traditionnel a constamment évolué et a été conceptualisé de différentes manières aux États-Unis et en Europe. L'étude de la littérature sur le sujet révèle que de nombreux auteurs ont défini et interprété le contrôle de gestion traditionnel de différentes manières, reflétant ainsi l'évolution de sa conception.

Le rôle essentiel du contrôle de gestion traditionnel avec ses différents outils est de mesurer la performance financière de l'entreprise et de favoriser sa rentabilité et sa pérennité. Cependant, l'approche de la performance globale dépasse la simple performance financière pour inclure d'autres aspects tels que la performance sociale et environnementale. Il est de plus en plus admis qu'elle joue un rôle crucial dans la durabilité des entreprises.

Dans ce sens, ce premier chapitre traite le cadre théorique de contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale et il s'articule autour de trois sections :

D'abord, dans la première section, nous examinons le concept du contrôle de gestion traditionnel qui reste un élément essentiel pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances et assurer leur pérennité. Nous abordons tout d'abord les diverses définitions données à ce dernier, ainsi que son évolution au fil du temps, tout en mettant en évidence son rôle indéniable dans la structuration et le succès des organisations. Enfin, nous examinerons les difficultés rencontrées dans les environnements d'affaires actuels.

Ensuite, la deuxième section aborde les outils de contrôle de gestion traditionnel : la comptabilité financière, la comptabilité managériale, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

Enfin, la troisième et la dernière section détaille le concept de la performance dans un contexte d'affaire et décrit les différents types de cette dernière. Nous approfondissons ensuite les concepts de la performance globale, du développement durable et de la RSE. À la fin de cette section, nous discutons de la mesure de la performance financière et globale.

Tous ces éléments seront détaillés dans ce premier chapitre comme suit :

- Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion traditionnel ;
- Section 02 : Les outils de contrôle de gestion traditionnel ;
- Section 03 : Le cadre conceptuel de la performance globale.

**Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion traditionnel.**

Au niveau de cette section, nous nous intéressons au concept du contrôle de gestion traditionnel qui demeure un pilier fondamental pour les entreprises cherchant à optimiser leur performance et à garantir leur pérennité. Nous évoquons en premier lieu les différentes définitions attribuées à cette fonction, ainsi que son évolution au fil du temps tout en soulignant son rôle indéniable dans la structuration et le succès des organisations. Nous aborderons finalement les limites de cette fonction en mettant en lumière les défis posés par les environnements d'affaires contemporains et la nécessité d'adopter des systèmes de contrôle plus adaptatifs et prospectifs.

**1. Définition et évolution historique du contrôle de gestion traditionnel**

La définition du contrôle de gestion traditionnel peut différer en fonction de chaque auteur et de la spécialité propre à chaque secteur. Toutefois, expliquant l'origine et l'évolution historique du terme :

**1.1. L'origine du terme contrôle de gestion traditionnel**

✧ L'origine du mot contrôle :

Le mot « **contrôle** » est apparu au XIV<sup>e</sup> siècle (14), en 1367. D'après les données du Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), le terme « **contrerooulle** » désigne un registre qui est également utilisé pour vérifier les informations contenues dans un autre registre. Les premiers registres d'opérations étaient donc consignés sur un document appelé « **rôle** », c'est-à-dire un rouleau de parchemin, et les données étaient transférées sur un autre document appelé « **contre-rôle** », détenu par une tierce partie pour vérifier la conformité des opérations.

Le terme contrôle a deux sens dans son contexte contemporain :

- **Le premier** est celui de la vérification ; qui implique un contrôle des individus, des choses ou des procédures.
- **Le second** est celui lié à un commandement ; cette dimension fait référence de manière plus directe à l'intervention d'un chef ou d'un responsable envers ses collaborateurs.<sup>1</sup>

✧ L'origine du mot Gestion :

---

<sup>1</sup> CHAUVET, Christophe, « **Le contrôle de gestion... mais c'est très simple !** », Dunod, France, 2022, p 10-12

## **Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

Selon le **CNRTL**, le terme « **gestion** » peut être retrouvé au XVe siècle (15) et provient du latin « **gestion** » ; qui signifie action de gérer ou exécuter.

### **1.2. La notion d'efficacité et d'efficience**

Dans un autre volet, il est classiquement défini le contrôle de gestion traditionnel selon **Robert Anthony** « Le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entreprise.<sup>2</sup>»

- **L'efficacité consiste** à atteindre un objectif prédéfini.
- **L'efficience** : La capacité d'accomplir des objectifs ou des tâches d'une manière qui minimise l'utilisation des ressources pour éviter des dépenses, des détours ou des gaspillages inutiles.

### **1.3. Les deux axes du contrôle de gestion traditionnel**

Le contrôle de gestion s'est développé sur deux axes :

- **Un axe technique** qui contrôle l'allocation optimale des ressources en fonction des objectifs de la structure et vérifie ainsi s'ils ont été atteints.
- **Un axe managérial** qui consiste à guider les personnes à travers des processus et procédures afin que chacun travaille pour le bien commun.<sup>3</sup>

### **1.4. L'évolution historique du contrôle de gestion traditionnel**

L'évolution dans le temps du contrôle de gestion traditionnel remonte à plusieurs siècles grâce aux transformations économiques, sociales, organisationnelles et technologiques, ce qui nous incite à élaborer un aperçu global du parcours.

Afin de revenir en détail sur l'historique du contrôle de gestion traditionnel, nous allons suivre un ordre chronologique en présentant d'abord la naissance de cette fonction puis nous verrons l'évolution de cette dernière :

---

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> CHAUVET, Christophe, op-cit, p 13



**Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

La première apparition du contrôle de gestion traditionnel était à la toute fin du XIXe siècle (19) et début du XXe siècle (20) pendant la phase **d'industrialisation**.

Selon **Henry BOUQUIN** : Le commencement du contrôle de gestion traditionnel semble être associé à la fusion entre :

- Les analyses sur le contrôle de productivité de **Taylor** en 1905 ;
- Les recherches de **Gantt** sur les charges de structures en 1915 ;
- Les choix de structure par division de **General Motors** en 1923 et **Saint-Gobain** en 1935.<sup>4</sup>

À cette époque, **D. BROWN** et son adjoint **A. BRADLEY** ont introduit au dirigeant de l'entreprise des nouveaux outils et méthodes de contrôle financier dans le secteur d'automobile jamais utilisés auparavant. Le dirigeant était convaincu de l'efficacité de ces nouvelles techniques, reconnaissant qu'elles contribuaient à améliorer le processus d'aide à la décision.

**General Motors** se trouve confronté à d'importants problèmes de trésorerie dans un contexte économique défavorable. Cette situation critique a renforcé la nécessité de contrôler et de gérer l'entreprise afin de surmonter les défis financiers auxquels elle est confrontée. Ces processus essentiels ont évolué vers les premiers outils de contrôle de gestion traditionnel, qui étaient alors l'utilisation de ces modèles mathématiques sur le terrain. En réponse à cette situation, le contrôle de gestion va se réorganiser et entame une restructuration en partie autour du contrôle budgétaire. En même temps, l'apparition a exclusivement axés sur les activités de production, bien avant que le terme lui-même ne soit adopté.<sup>5</sup>

L'établissement du « **Controllers Institute of America** » en **1931** a été un tournant majeur dans l'histoire du contrôle de gestion, le premier institut à rassembler et à faire la promotion des connaissances et des pratiques des contrôleurs de gestion a été cet institut. Ensuite, en **1962**, l'institution a été rebaptisée « **Financial Executives Institute (FEI)** », ce qui témoigne de

---

<sup>4</sup> RIOG, Elena , mémoire de recherche : Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance, Quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ?, France,2021, p12-15

<sup>5</sup>Idem

## **Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

l'extension des responsabilités des cadres financiers dans les domaines de la prise de décision et des politiques.<sup>6</sup>

Avant les années 1940, le contrôle de gestion traditionnel s'est orienté vers **la comptabilité analytique** en utilisant seulement des méthodes telles que les coûts fixes, les coûts directs, les coûts indirects, les frais généraux. Ces méthodes ont été regroupées dans un outil unique nommé **comptabilité analytique ; elle** vise principalement à évaluer les dépenses de l'entreprise pour chaque produit ou unité.

Dès les années **1950**, la création de l'outil de **comptabilité budgétaire** a permis d'intégrer les montants que l'entreprise prévoyait de dépenser et les montants réellement dépensés dans les comptes, permettant ainsi de découvrir le montant restant du budget.

Depuis **1960**, La littérature concernant le sujet a connu une augmentation considérable, témoignant de l'évolution et du développement constant du contrôle de gestion traditionnel. Tel que, l'ouvrage d'Anthony en 1965 « *planning and control systems : A framework for analysis* » qui a posé les fondations du débat universitaire sur le contrôle de gestion traditionnel, permettant ainsi une meilleure compréhension du concept et de ses applications.

Cette période a également été caractérisée par :

- L'émergence du management de la qualité ;
- Des réformes pour moderniser les administrations publiques (principes internationaux appelés NMP).<sup>7</sup>

Depuis **1990**, les systèmes de gestion de contrôle traditionnel ont adopté la mesure de la performance globale ; cette période se concentre sur la création du tableau de bord prospectif et de tous les indicateurs clés de performance.

### **1.4.1. Transformation du contrôle de gestion traditionnel et son adaptation aux nouvelles technologies**

Malgré les progrès considérables accomplis grâce à la recherche opérationnelle, toute approche a connu des limites au fil du temps, comme toutes les approches commerciales. En effet, il y a

---

<sup>6</sup> Financial Executives International , disponible sur le site <https://www.financialexecutives.org/About-FEI/Mission-History.aspx> ,consulté le 27/05/2024 à 15 h.

<sup>7</sup> SPONEM, Samuel, PEZE, Anne, « **Les grands auteurs en contrôle de gestion** », EMS, France, 2021, p 269-280

## **Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

eu peu systèmes de suivi des indicateurs de performance a étendu leur champ d'application au-delà de la production pour inclure des domaines tels que la logistique, la qualité et l'administration.

Il convient de noter que le contrôle de gestion dépend de plus en plus de l'outil informatique. Cette transformation facilite non seulement la collecte et la fiabilité des données, mais elle rend également plus aisées les analyses multicritères. De nos jours, les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans ce domaine, mettant en évidence l'importance des ERP. Ces systèmes informatiques sont largement intégrés afin de simplifier et d'améliorer la gestion au sein des entreprises.<sup>8</sup>

D'après toutes les définitions déjà élaborées, on peut conclure que le contrôle de gestion traditionnel selon le pionnier du domaine, notamment le premier à avoir théorisé cette discipline consiste à « le processus par lequel les managers assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>9</sup>. Aussi que « un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>10</sup>.

Le contrôle de gestion traditionnel se présente comme le processus qui aide les gestionnaires à assurer l'efficacité et l'efficience dans l'acquisition et l'utilisation des ressources, garantissant en même temps l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **2. Le rôle du contrôle de gestion traditionnel**

Se trouvant à la croisée des chemins entre les domaines comptable et organisationnel, le contrôle de gestion traditionnel présente par nature une complexité. Malgré cela, ses principes fondamentaux sont solidement enracinés au sein de toutes les organisations.

Le contrôle de gestion constitué de la comptabilité de gestion (calcul des coûts) et de la gestion budgétaire (allocation et gestion des ressources) permet de :

- ✓ Veiller à la mise en œuvre de la stratégie et évaluer sa pertinence ;
- ✓ Soutenir la direction dans la conduite et l'évolution de l'organisation ;

---

<sup>8</sup> ROIG Elena, op-cit, p12-15

<sup>9</sup>Anthony R, Darden J. « **Le contrôle de gestion bancaire et financier** », Revue Banque, Paris, 2002

<sup>10</sup>Idem

## **Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

- ✓ Garantir l'accomplissement des objectifs de la performance et une utilisation efficace des ressources ;
- ✓ Implémentation des outils visant à éclairer et faciliter les prises de décisions ;
- ✓ Le contrôle de gestion traditionnel est dédié à la performance de l'entreprise.<sup>11</sup>
- ✓ Les outils de contrôle de gestion traditionnel génèrent une multitude d'informations qui circulent tant de manière verticale (top-down ou bottom-up) qu'horizontale ;
- ✓ Il sert de langage commun, permettant à tous les services de l'entreprise de communiquer ;
- ✓ Les contrôleurs de gestion sont les acteurs qui conçoivent, formalisent et traitent les flux d'information au sein de l'organisation ;
- ✓ Ils jouent un rôle d'observatoire sur l'ensemble des chiffres internes et externes de l'entreprise, qu'ils doivent interpréter.<sup>12</sup>
- ✓ Effectuent des analyses prospectives, des benchmarks par rapport aux concurrents afin d'identifier des axes d'amélioration de la performance ;
- ✓ Contribuent à l'amélioration de la prise de décision en utilisant des techniques de simulation et de prévision ;
- ✓ S'impliquent dans l'animation et la motivation des équipes ;
- ✓ Participent à la définition des centres de responsabilité (pouvoirs, moyens, objectifs) et à la coordination entre ces centres ;
- ✓ Le contrôle de gestion établit et calcule les indicateurs permettant de suivre l'activité ; il analyse les écarts et signale les incidents ;
- ✓ Effectue le calcul de données mensuelles et les compare avec les prévisions, analysant les écarts.

Les missions de contrôleurs de gestion peuvent varier en fonction de leur position dans l'organigramme de l'entreprise.<sup>13</sup>

### **3. Les limites du contrôle de gestion traditionnel**

L'univers dynamique des affaires, façonné par des évolutions incessantes, requiert des approches de gestion flexibles et novatrices. Cependant, les méthodes du contrôle de gestion

---

<sup>11</sup> ELMER, Caroline, « **La boîte à outils du contrôle de gestion** », Dunod, France, 2023, p 7-12

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> KHALDI, Mohamed-Ali, « **Le contrôle de gestion en fiches et en schémas DCG11** », Ellipses, France, 2021, p 9-1

**Chapitre 1: Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale.**

traditionnelles montrent certaines limites face à la complexité croissante des marchés, notamment celles qui se concentrent uniquement sur les indicateurs financiers. Le contrôle de gestion, en tant que pilier traditionnel, a longtemps centré son attention sur les aspects monétaires de la performance organisationnelle. Cependant, l'évolution des attentes sociales et la prise de conscience croissante des enjeux environnementaux ont suscité l'émergence d'une approche alternative : le contrôle de gestion socio-économique.

En soulignant les limites inhérentes à la première approche, on présente les contraintes suivantes :

- **Focus sur les aspects financiers uniquement** ; tels que les coûts, les revenus et les marges bénéficiaires en éliminant les aspects non financiers comme la responsabilité sociale de l'entreprise.
- **Orientation rétrospective plutôt que prospective** ; le traditionnel se base sur les données historiques pour évaluer la performance contrairement à l'autre qui anticipe les conséquences à long terme des décisions sur la société et l'environnement.
- Négligence des parties prenantes non financières.
- **Absence de mesures de durabilité** ; ne mesurent pas l'impact écologique et social des activités de l'entreprise.
- **Rigidité face à l'innovation pour** s'adapter rapidement aux évolutions du marché ou aux changements technologiques.
- **Complexité excessive** ; avec des indicateurs nombreux et détaillés, rendant la prise de décisions plus lente et moins agile. <sup>14</sup>

Enfin, le contrôle de gestion traditionnel a connu une évolution qui a été marquée par l'extension de son rôle au-delà de la simple comptabilité. Il est devenu une ressource stratégique pour l'entreprise, cruciale pour prendre des décisions et maximiser les performances. Cependant, ses limitations, en particulier sa préférence pour les résultats à court terme et son manque de souplesse face aux évolutions rapides du marché, ont conduit à l'apparition de nouvelles approches plus adaptatives et inclusives, comme le tableau de bord prospective, qui intègrent différents indicateurs pour une vision plus globale de la performance organisationnelle.

---

<sup>14</sup> BURLAND, Alain, « Comptabilités, l'empire des nombres », EMS, France, 2022, p 141-153

**Section 02 : Les outils de contrôle de gestion traditionnel.**

Les outils du contrôle de gestion traditionnel sont essentiels pour le pilotage efficace de la performance d'une entreprise. Chaque outil a son importance et son rôle dans le contrôle de gestion traditionnel. Dans ce qui suit, nous examinerons les outils suivants : la comptabilité financière, la comptabilité managériale, la gestion budgétaire, l'ERP, et le tableau de bord.

**1. La comptabilité financière**

La comptabilité générale, indispensable et surtout obligatoire, est la première source de données d'une entreprise et constitue le fondement de la comptabilité analytique (et de la gestion de l'entreprise en général).

Il est essentiel que toutes les transactions d'une entreprise soient enregistrées, et la comptabilité générale permet d'avoir une vision globale des flux financiers entrants et sortants, ainsi que de son actif et de son passif.

Ces données sont converties en résultats par le contrôleur de gestion, qui examine les marges et les ratios, et compare la performance globale de l'entreprise avec les structures concurrentes auprès des divers utilisateurs<sup>15</sup>.

En plus d'être une source d'informations pour les associés, actionnaires, banques et l'administration fiscale, la comptabilité générale vise également à :

- Analyser les résultats de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents dans le même secteur d'activité ;
- Assurez-vous de maintenir un équilibre financier en utilisant des indicateurs tels que le taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou encore le taux de rentabilité net ;
- Faire de la comptabilité analytique le fondement.<sup>16</sup>

Cependant, malgré sa tenue correcte, la comptabilité générale demeure moins précise que la comptabilité analytique.

---

<sup>15</sup> Qotid , les 05 outils de contrôle de gestion , <https://www.qotid.com/blog/les-5-outils-du-controle-de-gestion> , consulté le 27/05/2024 à 20 h.

<sup>16</sup> Hubspot, **Arnaud Dacara**, 6 outils de contrôle de gestion pour piloter sa performance, <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion> , consulté le 27/05/2024 à 1h

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**2. La comptabilité analytique (managériale)**

La comptabilité de gestion est souvent nécessaire pour analyser la performance économique de l'entreprise et aider cette dernière à prendre les meilleures décisions. Elle modélise l'entreprise en reliant les finalités poursuivies aux ressources :

- Qu'elles mobilisent (créant ainsi des besoins éventuels de financement) ;
- Qu'elles consomment (provoquant les coûts relatifs à la performance recherchée).<sup>17</sup>

Explorons les méthodes de calcul des coûts utilisés dans la comptabilité analytique :

**2.1. La méthode des coûts complets par centre d'analyse**

Qualifiée comme l'une des méthodes traditionnelles du calcul des coûts et la plus adaptée par les entreprises ;

Elle a vu le jour dans les années 1920, plus précisément dans le plan français en 1950. Son but est de pouvoir répondre à une logique très industrielle pour pouvoir prendre en compte la totalité des coûts de production et de distribution d'un produit afin de fixer un prix de vente en garantissant une marge donnée.

Donc, la méthode des coûts complets sert à recenser la totalité des coûts d'un produit, c'est-à-dire ses charges directes et indirectes ;

- **Les charges directes** : sont les charges qu'on peut directement les relier aux activités de production.
- **Les charges indirectes** : elles ne sont pas directement liées à un produit ; en effet, ces charges nécessitent un arbitrage pour pouvoir être affectées à un produit ou un autre.

Ainsi, la méthode des coûts complets a pour objectif la répartition des charges indirectes.<sup>18</sup>

**2.2. La méthode ABC (Activity based costing)**

C'est une méthode des coûts complets basée sur les activités qui a apparus dans les années 1980-1990 dans les entreprises industrielles américaines ; elle était fondée par les professeurs R. KAPLAN et R. COOPER est présentée comme une évolution de l'approche des coûts par centre d'analyse car elle a pour but de répondre à certaines limites de ce raisonnement.

---

<sup>17</sup> DJERBI Zouhair , « contrôle de gestion » , DUNOD ,2020 , p42 à 20 h

<sup>18</sup> Elena RIOG, Op-cit. , p 27

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

A la fin des années 1990, la méthode arrive à son point de la maturité, à ce moment-là que les 3 méthodes dérivées voient la lumière : le MBM, le Time Driven ABC, ainsi que le feature costing Cette approche repose sur la même logique de la méthode traditionnelle par centre d'analyse, la différence se trouve dans le traitement des charges indirectes, elle divise l'entreprise en un ensemble d'activité et de processus pour analyser ses coûts dans le principe suivant :

« L'activité consomme les ressources, les produits consomment des activités.<sup>19</sup>»

**Tableau n°1 : La démarche de la méthode ABC**

Deviser	L'activité de l'entreprise en centre de travail
Décomposer	Chaque centre en activité et affecter les charges aux activités
Rechercher	Pour chaque activité la cause de sa variation de consommation des ressources (charges indirectes) ou la cause de fluctuation des coûts d'activité, choix de l'indicateur
Réunir	Dans des centres de regroupement les activités ayant un même indicateur
Calculer	Pour chaque centre de regroupement le coût unitaire de l'indicateur
Imputer	Aux produits ou à tout autre objet de cout, le cout des indicateurs qu'ils consomment

**Source:** Elena RIOG; Ibid. p 32

### 2.3. Le Target costing

Ou coût cible en français ; inventé en Japon dans les années 1965 dans l'entreprise Toyota ; développé dans les années 1970 et utilisée dans les entreprises de l'industrie automobile ;

« Il s'agit de partir du prix de vente du marché concerné, d'y soustraire la marge que l'on souhaite en obtenir ainsi établir un ' un coût cible', qui représente le coût maximal qui permettra d'assurer sa marge. »

En outre, c'est un processus qui va être appliqué dès la phase de conception et de développement d'un produit ou service proposé ; donc, c'est une méthode qui nécessite une solide étude de marché.

<sup>19</sup> Ibid., p 32, 33,34



## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

Le Target costing n'est pas en réalité une technique d'évaluation des coûts, c'est plutôt un programme complet de réduction des coûts qui commence avant même qu'aient été créés les premiers plans du produit sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en satisfaisant les exigences de consommation en matière de qualité, de fiabilité et autres, en examinant toutes les idées envisageables de réduction des coûts au moment de planification du développement et de prototypage.

- Selon KATO 1993 « Ce n'est pas une simple technique de réduction des coûts mais un système complet de gestion stratégique des profits ».

Pour conclure, il existe plusieurs méthodes du calcul des coûts dans les entreprises et cela représente une grande partie du job de contrôleur de gestion ; ce dernier, va tenter d'évaluer mieux les coûts pour pouvoir garantir la performance globale de l'entreprise. Ainsi, le contrôleur de gestion va également utiliser des outils dans la vision d'améliorer l'efficacité et la performance globale de l'entreprise.<sup>20</sup>

### 3. La gestion budgétaire

Selon Béatrice et Francis Grandguillot, 2009 « La gestion budgétaire est constitué de budgets interdépendants formants un ensemble cohérent représentatif de l'activité de l'entreprise. Chaque budget correspondant à une fonction de l'entreprise et une responsabilité. »

La gestion budgétaire s'inscrit dans le cadre prévisionnel du travail de contrôleur de gestion ; le budget traduit les orientations stratégiques de l'entreprise en fournissant des outils de pilotage efficaces.<sup>21</sup>

Il existe plusieurs types de budget à savoir : le budget des ventes, le budget de la production, le budget des approvisionnements et le budget d'investissements.

On distingue deux principales méthodes pour la réalisation du budget :

- Les budgets imposés (**TOP-DOWN**) : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens.

---

<sup>20</sup> **Ibid.**, p 35, 36, 37,38

<sup>21</sup> SELMER Caroline, « la boîte à outils du contrôle de gestion », DUNOD 2023

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

- Les budgets négociés (**BOTTOM-UP**) : une procédure de navette est instaurée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs.

La synthèse de ces budgets donne naissance à un compte de résultat prévisionnel, ainsi qu'un budget de trésorerie qui ont pour objet l'appréciation de la rentabilité de l'entreprise et assurer que l'entreprise a la capacité de financer ses choix budgétaires.<sup>22</sup>

### 3.1. Le contrôle budgétaire

C'est la confrontation périodique des résultats réels et des prévisions chiffrées qui se trouvent dans les budgets pour détecter les causes d'écarts et prendre les mesures correctives.

- Pour avoir un contrôle budgétaire efficace, le contrôleur de gestion doit :
- Définir les centres de responsabilités ;
- Servir de la liaison et d'arbitrage ;
- Décider du degré d'autonomie ;
- Mettre en place des unités de mesure.<sup>23</sup>

Cet outil compare régulièrement les données prévues et les réalisations réelles pour mettre en évidence les différences qui nécessitent des mesures correctives. Ces écarts peuvent être bénéfiques lorsque les ventes réelles dépassent les ventes prévues ou lorsque les dépenses effectuées sont inférieures aux dépenses engagées. Dans les cas contraires, les écarts seront perçus comme négatifs.

On ne prend en compte que les écarts importants, c'est-à-dire ceux qui ont une valeur absolue rapportée au budget supérieur à un pourcentage minimal. Les responsables des centres de coûts concernés sont alors informés de ces écarts, qui les examinent et cherchent à comprendre les causes de ces disparités.<sup>24</sup>

---

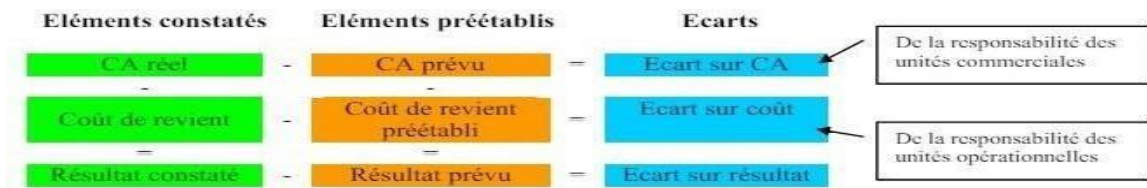
<sup>22</sup> Conseil Audit, Présentation des définitions de base relative à la gestion budgétaire, <https://conseilaudit.com/guides/boostez-votre-entreprise/gestion-planification-budgetaire>, consulté le 10/01/2024 à 18 h

<sup>23</sup> Bibliothèque réforme audit et contrôle, <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-contrrole/1571-le-contrrole-budgetaire/file>, consulté le 10/01/2024 à 18 h

<sup>24</sup> Hubspot, Arnaud DACARA, 6 outils de contrôle de gestion pour piloter sa performance, <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrrole-de-gestion>, consulté le 27/05/2024 à 21h .

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**Figure n°1 : Schéma explicative de la démarche ABC**



Source : Bibliothèque réforme audit et contrôle, <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-contrôle/1571-le-contrôle-budgetaire/file> , consulté le 10/01/2024 à 4h

#### 4. L'ERP (Enterprise Resource Planning)

Ou PGI en français l'un des principaux outils utilisés par le contrôleur de gestion ; est un instrument d'aide à la décision, il fait partie de système d'information de l'organisation.

- Il intègre les processus suivants :
- La gestion des stocks ;
- La gestion de la paie ;
- La gestion de la distribution ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion des commandes envoyés et des ventes ;
- La gestion des fournisseurs et des commandes reçues ;
- La gestion des heures et des processus de production.

D'après Scapens et Jazayeri (2003) ; L'utilisation des ERP dans le contrôle de gestion apporte plusieurs avantages à savoir :

- L'élimination de tâches routinières (la paie.etc.) ;
- Le transfert des connaissances comptables aux managers de terrain ;
- L'utilisation des indicateurs avancés plus nombreux ;
- Un rôle plus large du contrôleur de gestion .<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Elena RIOG, Op-cit., p 41, p 42

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

### 5. Le tableau de bord

Le tableau de bord Selon Brigitte DORIATH est « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.<sup>26</sup>»

Henri BOUQUIN définit le TB comme : « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires ;de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions .<sup>27</sup>»

Ainsi, les tableaux de bord sont des outils indispensables pour le pilotage et la gestion efficace des entreprises. Ils permettent de suivre et d'évaluer la performance, de planifier et de coordonner les actions, et de faciliter la prise de décision. Ils ont donc un grand rôle pour la réussite et la compétitivité des entreprises .<sup>28</sup>

#### 5.1. Les types de tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est le plus utilisé dans l'approche du contrôle de gestion traditionnel qui dépend du profil et des attentes de son utilisateur ; il existe d'autres types du tableau de bord à savoir : le tableau de bord stratégique, à l'usage des dirigeants ; et le tableau de bord opérationnel, à l'usage des managers intermédiaires ;

- **Tableau de bord de gestion** (ou tableau de bord budgétaire) : Ce type de tableau de bord est axé sur la supervision budgétaire. Il permet de comparer les prévisions budgétaires avec la réalité, ce qui oriente les prises de décision. Les responsables utilisent ce tableau de bord pour surveiller les coûts, les dépenses et les performances financières.
- **Tableau de bord stratégique** (ou tableau de bord prospectif) : Ce type de tableau de bord accompagne la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise à long terme. Il guide les différents projets et actions visant à atteindre les objectifs fixés. Les

---

<sup>26</sup> DORIATH. B, OP-cit, p143

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> **Fouad Bouchaouir**, Yannick Dentinger, Olivier Englander, chapitre 07 . Les tableaux de bord ,Gestion de projet (2017), pages 227 à 243

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

indicateurs clés de performance (KPI) dans ce tableau de bord sont liés à la vision à long terme de l'entreprise.

- **Tableau de bord opérationnel** : Ce tableau de bord est similaire à un tableau de bord de projet. Il permet aux responsables opérationnels de déployer le plan d'action découlant de la stratégie générale. Les KPI opérationnels surveillent les performances au niveau quotidien et aident à prendre des décisions tactiques<sup>29</sup>.

**Il existe différentes méthodes pour la conception de ces tableaux de bord** : méthode *JANUS* , méthode *OVAR* ...etc.

## 5.2. Les méthodes d'élaboration de tableau de bord

La littérature du contrôle de gestion propose deux principales méthodes de construction de tableau de bord : la méthode *JANUS* et la méthode *OVAR* ;

La méthode *JANUS* : « la démarche de conception du tableau de bord doit suivre cinq étapes :

*J* « jalonner toutes les étapes d'un projet. » et « justifier d'un cadre pour l'action. »

*A* « analyser les besoins des utilisateurs. » et « architecturer le réseau de tableau de bord »

*N* « normaliser les différentes méthodes de la performance. »

*U* « unifier les méthodes de représentation du tableau de bord. » et « utiliser un système informatique adapté. »

*S* « structurer la mise en œuvre du tableau de bord. » et « situer celui-ci au cœur du management. »

La méthode *OVAR* : objectifs, variables d'actions responsabilités associées, est une démarche de construction progressive et structurée d'un tableau de bord « à la française ». Cette dernière prévoit un déploiement des indicateurs aux niveaux décentralisés<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Appviser, **Nathalie POUILLARD** , Tout sur le tableau de bord pour piloter efficacement votre entreprise, <https://www.appvizer.fr/magazine/analytique/analyse-de-donnees/tableau-de-bord> ; Mis à jour le 6 décembre 2022, publié initialement en janvier 2021 , consulté le 27 /05 /2024 à 16h

<sup>30</sup> DJERBI Zouhair , « **contrôle de gestion** », Dunod 2020

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**Figure n° 2 : Exemple d'un tableau de bord .**



Source : DJERBI Zouhair , « contrôle de gestion » , Dunod 2020

En conclusion, les outils de contrôle de gestion qui se basent sur la performance financière jouent un rôle essentiel dans le pilotage des entreprises. Ils permettent une meilleure visualisation et compréhension des indicateurs clés de performance, facilitent la prise de décision, aident à la planification et au suivi des actions, et contribuent à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. Ainsi, ils sont indispensables pour la réussite et la compétitivité des entreprises dans le contexte économique actuel. Ils représentent donc un investissement stratégique pour toute entreprise souhaitant optimiser sa gestion et sa performance financière.

**Section 03 : Le cadre conceptuel de la performance globale de l'entreprise.**

Dans cette section, nous explorerons en détail le concept de performance dans le contexte des entreprises. Nous aborderons les différents types de la performance ; par la suite on va détailler la notion de la performance globale, le développement durable et la RSE. A la fin de cette section on va traiter la mesure de la performance financière et globale.

**1. La notion de la performance**

Le domaine des sciences de gestion a largement exploré la notion de performance, avec pour objectif principal l'optimisation de l'efficacité des entreprises et des organisations. Malgré de nombreuses études, il n'existe pas encore de consensus sur une définition unique et globalement acceptée du concept.

**1.1. La performance : un concept aux divers sens**

Le terme "performance" a des origines historiques remontant à l'ancien français "parformer", signifiant "accomplir, exécuter". Il a évolué au fil du temps pour inclure non seulement l'acte d'accomplir une tâche ou un processus, mais aussi les résultats et le succès qui en découlent. Cette évolution reflète la complexité et la richesse du concept de performance dans le temps.

Initialement, il était associé au sport pour indiquer les résultats d'une compétition et à la mécanique pour décrire les capacités techniques d'une machine. La complexité de ce concept réside dans ses multiples significations selon le domaine d'application, ce qui rend difficile sa définition précise dans un seul contexte. En physique, par exemple, la performance se réfère à l'efficacité ou l'utilité d'un objet, tandis que dans le sport, elle est liée à l'évaluation des résultats et au succès dans un cadre de règles établies. Ainsi, le mot "performance" est considéré comme un terme générique qui englobe de nombreuses interprétations et continue d'évoluer dans son usage.<sup>31</sup>

**1.2. Le concept de la performance dans le domaine de la science de gestion**

La performance dans le domaine des sciences de gestion est généralement définie comme l'atteinte ou le dépassement des objectifs fixés par une organisation. Elle n'est pas seulement

---

<sup>31</sup> CHERKAOUI BENSLIMANE M. (2020) & EL ANSARI M. « **La performance globale : Mesure et Pilotage** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. «Volume 4 : numéro 2 », pp : 940 - 961

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

mesurée par les résultats obtenus, mais aussi par la valeur et la qualité du processus qui a conduit à ces résultats. Ainsi, la performance englobe à la fois le résultat final et l'appréciation de ce résultat, qui peut être jugé positif ou négatif en fonction des attentes et des normes établies. **Schier et Saulquin (2007)** soulignent que la performance porte un jugement de valeur qui reflète la réussite ou l'échec par rapport aux Le concept de performance est complexe et varie selon la perspective de chaque individu ou groupe.

Bourguignon (1995) propose trois catégories pour comprendre la performance :

- **Performance “résultat”** : C'est le niveau d'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.
- **Performance “action”** : Elle se réfère à la capacité d'agir et à la réalisation effective, considérée comme performance dès qu'une potentialité devient réalité.
- **Performance “succès”** : Elle nécessite une évaluation par rapport à l'ambition de l'objectif et aux normes sociales, signifiant qu'un résultat peut être vu comme une bonne ou une mauvaise performance selon le contexte.

Ces catégories aident à comprendre que la performance n'est pas un concept unidimensionnel mais un ensemble de résultats, actions et succès évalués selon différents critères et objectifs.

La performance d'une entreprise peut être évaluée sous plusieurs angles, notamment financier et global. La performance financière se concentre sur les indicateurs financiers, tandis que la performance globale englobe une perspective plus large, incluant des aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance. Ces deux types de performance sont cruciaux pour une compréhension holistique du succès d'une entreprise.<sup>32</sup>

## **2. Les types de la performance**

La performance d'une entreprise ne peut être évaluée uniquement sur des critères financiers. Pour une vision durable et pérenne, il est essentiel de considérer d'autres dimensions telles que les aspects sociaux et environnementaux. Ces dimensions reflètent la performance non financière et incluent des éléments comme l'image de marque, la satisfaction client, ainsi que

---

<sup>32</sup> **Idem**



## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

la préservation et la valorisation des compétences humaines. Ces facteurs sont cruciaux pour une évaluation complète de la performance globale d'une entreprise.<sup>33</sup>

### **2.1. La performance financière**

La performance d'entreprise, traditionnellement considérée sous l'angle financier, est évaluée par la capacité à générer du profit et à satisfaire les attentes des actionnaires. Cette approche unidimensionnelle, centrée sur la création de valeur pour l'actionnaire, est reflétée dans les définitions française et anglaise du terme "performance". En français, elle désigne le résultat d'une action ou un succès, tandis qu'en anglais, elle englobe l'action, son résultat et un succès potentiellement exceptionnel. Ces perspectives mettent en lumière l'importance accordée aux résultats financiers dans l'évaluation de la performance d'une entreprise.

La performance financière, selon la littérature, est un concept complexe et multidimensionnel. Historiquement, la performance de l'entreprise reposait sur une vision exclusivement financière. Cette conception traditionnelle de la performance est remise en cause au profit d'une vision plus globale.

Enfin, la performance financière est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise et joue un rôle crucial dans la prise de décision des dirigeants, des actionnaires, et des investisseurs.<sup>34</sup>

### **2.2. La performance globale**

La performance d'une entreprise ne se limite plus à sa santé financière. Au XXe siècle, la notion de performance s'est élargie pour inclure des aspects non financiers, tels que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette approche multidimensionnelle de la performance, selon Pesqueux (2004), est évaluée par rapport à un référentiel et repose sur des résultats chiffrés.

La performance non financière prend en compte la qualité des produits, la satisfaction des clients, la motivation des employés et l'innovation. Elle dépasse les intérêts purement financiers

---

<sup>33</sup> Renaud, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises . "Comptabilité et environnement", France , mai 2007

<sup>34</sup> Idem

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

des actionnaires pour englober les attentes d'autres parties prenantes comme les clients et le personnel. En raison de la diversité des objectifs des différents acteurs au sein d'une organisation, la performance peut avoir de multiples interprétations selon les individus ou les groupes concernés. En somme, la performance globale englobe les principes de développement durable guidés par les stratégies de RSE pour créer une valeur durable pour tous les acteurs concernés.<sup>35</sup>

### **3. Les notions de la performance globale, le développement durable et la RSE**

Dans un monde où les défis environnementaux et sociaux prennent une importance croissante, la performance globale des entreprises ne se mesure plus uniquement à l'aune de leurs résultats financiers. Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont devenus des piliers essentiels pour les organisations soucieuses de leur impact sur la société et l'environnement.

#### **3.1. La performance globale**

Le concept de performance globale englobe différentes définitions qui mettent en avant plusieurs aspects de cette notion ;

- Selon Capron & Quairel (2005) « c'est une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes »
- Selon Baret (2006) « c'est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».

On peut définir ainsi la performance globale comme l'ensemble des résultats financiers, sociaux et environnementaux d'une entreprise, en équilibre. Cela implique qu'une entreprise doit non seulement être rentable et efficace sur le plan économique, mais également agir de manière responsable sur les plans social et environnemental afin d'être considérée comme globalement. Dans la réalité, cela nécessite d'évaluer la performance non seulement en se basant sur les résultats financiers, mais également en tenant compte de l'influence de l'entreprise sur ses

---

<sup>35</sup> Idem

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

employés, la société et l'environnement. Les critères de performance globale peuvent englober, mais ne se restreignent pas à, la satisfaction des clients, la qualité de vie au travail, l'engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise.<sup>36</sup>

### 3.2. Le développement durable

Dans la littérature, le concept de performance globale est souvent utilisé pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies de développement durable. Cela renvoie à une conception holistique de la performance qui inclut non seulement la performance économique, mais aussi les dimensions sociales et environnementales<sup>37</sup>.

Par exemple, dans le contexte des bibliothèques, certains auteurs proposent de mettre le concept de développement durable au cœur de l'étude des bibliothèques, en adoptant le plan d'action international Agenda 21 comme cadre conceptuel pour leurs stratégies, gestion et marketing<sup>38</sup>. En somme, une entreprise qui s'engage dans le développement durable peut améliorer sa performance globale et vice versa.

**Figure n°3:** schéma conventionnel du développement durable



**Source** : Ministère de l'écologie et de développement durable et commissariat général du plan (France).

### 3.3. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

<sup>36</sup> CHERKAOUI Benslimane *op-cit* p 940-961

<sup>37</sup> Renaud, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises . “Comptabilité et environnement”, Mai 2007, Poitiers, France.

<sup>38</sup> Jean-Pierre Vosgin, Joachim Schöpfel, Dans « Vers la bibliothèque globale (2014) », pages 15 à 29 .

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept crucial qui permet aux entreprises d'intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et leurs interactions avec les parties prenantes. Elle est fondamentale pour promouvoir un développement durable, répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. La RSE favorise une approche éthique et durable des affaires, qui peut améliorer la réputation de l'entreprise, renforcer la fidélisation des clients et des employés, et contribuer positivement à la société et à l'environnement.<sup>39</sup>

Le concept de la RSE voit le jour dans les années 1950 aux États-Unis, tandis que son émergence en Europe est récente. Il existe des différences entre la version américaine et l'autre européenne ; la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable.<sup>40</sup>

Selon la commission européenne « La RSE est l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ainsi, la RSE est un concept dynamique et en constante évolution, et sa définition peut varier en fonction du contexte et de la perspective de chaque auteur ou institution.<sup>41</sup>

La mesure de la performance globale et financière est cruciale pour les entreprises, car elle reflète leur santé économique et leur impact sur la société. Des études suggèrent que les entreprises qui adoptent des pratiques RSE solides peuvent bénéficier d'une meilleure image de marque, d'une satisfaction accrue des parties prenantes et, en fin de compte, d'une performance financière améliorée. Ainsi, la RSE devient un enjeu stratégique pour les entreprises qui cherchent à assurer leur pérennité tout en contribuant positivement à la société.

### **4. La mesure de la performance**

Dès que la performance a pris une importance capitale dans le domaine du contrôle de gestion, les acteurs de cette fonction ont été contraints de créer des méthodes pour évaluer la performance de la société.

---

<sup>39</sup> CHERKAOUI Benslimane ,p 940 - 961

<sup>40</sup> **Idem**

<sup>41</sup> **La commission européenne** , Juillet 2001 , « **Livre vert** », p 8

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **4.1. La mesure de la performance financière**

La performance financière est souvent associée à la rentabilité, l'efficacité, l'efficience, la productivité, et la compétitivité. Elle est généralement mesurée à l'aide de divers indicateurs financiers tels que le retour sur investissement (ROI), le retour sur capitaux propres (ROE), la valeur économique ajoutée (EVA), le seuil de rentabilité, le besoin en fonds de roulement (BFR), et la capacité d'autofinancement (CAF).

Il est important de noter que la performance financière ne se limite pas à la rentabilité. Elle englobe également la capacité de l'entreprise à générer de la valeur pour ses actionnaires, à investir dans de nouveaux projets, à rembourser ses dettes, et à maintenir sa stabilité financière à long terme.<sup>42</sup>

La performance financière est souvent mesurée à travers les indicateurs suivants :

#### **4.1.1. Le retour sur investissement (ROI)**

Le retour sur investissement (ROI, pour Return On Investment en anglais) est un indicateur économique qui mesure la rentabilité d'un capital investi. Il est souvent utilisé pour évaluer l'efficacité d'un investissement ou pour comparer l'efficacité de plusieurs investissements différents<sup>43</sup>.

- La formule générale du retour sur investissement est :

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{gains de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}}{\text{coût de l'investissement}} \right) \times 100$$

Cela signifie que le ROI est calculé en soustrayant le coût de l'investissement des gains de l'investissement, en divisant le résultat par le coût de l'investissement, puis en multipliant le résultat par 100 pour obtenir un pourcentage<sup>44</sup>.

Il est utilisé dans divers contextes, tels que l'évaluation des investissements immobiliers, la comparaison de projets d'investissements, et l'analyse des différents secteurs d'une entreprise .

<sup>42</sup> HASSAS Mohammed, JABBA Nozha, BENTAHAR Abdelrhani, Approches de mesure du concept de performance : Une revue de la littérature Approaches to measuring the concept of performance, « **International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing** », October 2021

<sup>43</sup> ROI (retour sur investissement) : définition, formule et calcul - IONOS.

<https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/retour-sur-investissement-roi/> . Consulté le 08/01/2024 à 10h

<sup>44</sup> Retour sur investissement : définition, comment le calculer. <https://www.l-expert-comptable.com/a/52676-le-retour-sur-investissement.html> , consulté le 08/01/2024 à 11h

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **4.1.2. Le ROE ( Return on equity)**

Un indicateur financier qui mesure la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise. Il permet de mesurer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir des fonds investis par les actionnaires.

- La formule de calcul du ROE est la suivante :

**ROE=bénéfice net / moyenne des fonds propres**

Cela signifie que le ROE est calculé en divisant le bénéfice net de l'entreprise par la valeur moyenne de ses fonds propres (equity) de l'année. Un ROE de 10% signifie que 100 DA apportés par les associés ou actionnaires permettent de générer 10 DA de bénéfice net.<sup>45</sup>

### **4.1.3. L'EVA ( economic value added )**

est une mesure de performance financière qui met l'accent sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, par opposition à la simple maximisation du bénéfice net.

\* Il existe de nombreuses approches et méthodes pour définir, mesurer et utiliser le concept d'EVA.<sup>46</sup>

\* Les mesures de performance traditionnelles basées sur la comptabilité échouent souvent à évaluer le véritable rendement économique d'une entreprise. À cet égard, l'EVA reflète le véritable profit économique d'une entreprise.<sup>47</sup>

\* La formule du calcul de l'EVA se présente comme suit :

**EVA= RE-kC**

Dont ;

---

<sup>45</sup> ROE (Return on equity) : définition, calcul, interprétation. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1445162-roe-return-on-equity-definition-simple-calcul-interpretation/>, consulté le 08 /01/2024 à 14 h

<sup>46</sup> Sabol, Andrija; Sverer, Filip, Article A review of the economic value added literature and application UTMS Journal of Economics Provided in Cooperation with: University of Tourism and Management, Skopje” .

<sup>47</sup> Md. Zahedul Islam ;Md. Thasinul Abedin, Md. Sharif , Economic Value Added (EVA): A Literature Review , international journal of science and business , 2019 , Page 274-285

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**RE** : le résultat net d'exploitation net d'impôt sur le bénéfice

**C**: Les capitaux investis (les capitaux propres- financés par les actionnaires et dettes financières-financés par les banques).

**k** : Le coût moyen pondéré des capitaux.

**4.1.4. Le seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité est un indicateur financier qui permet de déterminer le chiffre d'affaires minimum qu'une entreprise doit réaliser pour couvrir ses charges. Il est calculé en utilisant les charges fixes et variables de l'entreprise

Les charges fixes sont des coûts qui ne varient pas avec le niveau d'activité de l'entreprise, comme les loyers, les primes d'assurance, les dotations aux amortissements .Les charges variables sont des coûts qui varient directement avec le volume d'activité de l'entreprise, comme les achats de marchandises pour les entreprises commerciales , les achats de matières et fournitures pour les entreprises de production.

Le seuil de rentabilité est calculé en utilisant la formule suivante<sup>48</sup>:

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{Charges fixes} / \text{Taux de marge sur coûts variables}$$

Où le taux de marge sur coûts variables est calculé comme suit:

$$\text{Taux de marge sur coûts variables} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

**4.1.5. Le BFR( le besoin en fonds de roulement)**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est un indicateur financier essentiel pour toute entreprise .Il représente le montant qu'une entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité .

Le BFR se calcule comme suit :

$$\text{Besoin en Fonds de Roulement (BFR)} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

---

<sup>48</sup> Le seuil de rentabilité : définition, calcul et utilité - Compta-Facile. <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/.consulté> le 10/01/2024 à 15 h

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

Où :

- Les **Stocks** représentent les biens que l'entreprise a en réserve pour son activité (par exemple, les marchandises pour les entreprises de négoce).
- Les **Créances** sont les montants que l'entreprise a le droit de recevoir de ses clients.
- Les **Dettes** sont les montants que l'entreprise doit à ses fournisseurs.

Le BFR est un indicateur de la santé financière d'une entreprise. Une bonne gestion du BFR est essentielle pour maintenir la viabilité financière de l'entreprise<sup>49</sup>.

**4.1.6. La CAF ( la capacité d'auto-financement)**

La CAF représente un indicateur financier qui vise à mesurer la capacité de l'entreprise à générer des ressources internes grâce à son activité . Il est généralement utilisé pour financer des nouveaux investissements, renforcer les fonds propres, ou verser des dividendes pour les actionnaires.

Le CAF est calculé suivant cette formule :

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

Où :

- Les **Produits encaissables** sont les recettes que l'entreprise a le droit de recevoir.
- Les **Charges décaissables** sont les dépenses que l'entreprise doit payer.

La CAF est calculée comme la différence entre les produits et les charges de l'année encaissables sur l'année en cours et l'année suivante. Elle mesure un excédent de trésorerie qui n'est que potentiel, car elle est indépendante des variations des éléments du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).<sup>50</sup>

De nos jours, l'évolution de la performance d'une entreprise s'articule autour de trois dimensions clés :

<sup>49</sup> Le besoin en fonds de roulement (BFR) - Compta-Facile. <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/>. ,consulté le 08/01/2024 à 18h.

<sup>50</sup> Claire-Agnès Gueutin ,Dans « **L'essentiel de l'analyse financière** », 2020, pages 77 à 81



## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- La dimension financière;
- La dimension social;
- La dimension environmental;

Ces trois piliers sont cruciaux pour assurer la pérennité et la durabilité de l'entreprise. Sur le plan économique et financier, il s'agit d'analyser la rentabilité, la gestion des coûts et des investissements. Du côté social, l'attention se porte sur la gestion des ressources humaines, la qualité des relations au sein de l'entreprise, et l'impact sur les parties prenantes. Enfin, la dimension environnementale nécessite une évaluation des pratiques durables.<sup>51</sup>

### **4.2. La mesure de la performance globale**

À la fin des années **1980**, le concept de valeur partenariale (stakeholder value) va apparaître comme une alternative à celui de valeur actionnariale. La conception de la performance s'élargit alors pour prendre en compte les différentes parties prenantes de l'entreprise (stakeholders). La vision partenariale défend l'idée que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais aussi des efforts conjugués de tous les partenaires d'une entreprise.

Cette vision partenariale va être relayée par d'autres théories managériales qui vont promouvoir une performance socialement responsable et durable. Selon ces théories, la performance d'une organisation doit s'apprécier à l'aune de sa RSE ou CSR (Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou Corporate Social Responsibility).

Durant de nombreuses années, les gestionnaires ne se sont intéressés qu'à la performance financière de l'entreprise. Cependant, depuis quelques années, il est devenu essentiel d'inclure : des informations autres que financières dans la mesure de la performance globale de l'organisation.

La performance sociale diffère de la performance commerciale ou financière en ce qu'elle n'est pas directement liée à l'activité économique : une organisation socialement performante agit en accord avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisies (en général, des valeurs humaines).<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Cappelletti, Laurent , Baron, Philippe et Desmaison, Gérard , « **Toute la fonction Contrôle de gestion** », Dunod , Pub. Date: 2014

<sup>52</sup> **Idem**

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **4.2.1. La mesure de la performance sociale**

Une bonne performance financière ne peut être maintenue à long terme sans une performance sociale adéquate. Des conditions de travail médiocres, des salaires bas et le non-respect des attentes des employés peuvent entraîner une dégradation du climat social.

Les conséquences négatives telles que le découragement, les démissions, un fort taux de rotation du personnel et un taux d'absentéisme élevé ont un coût financier pour l'entreprise. Ces coûts comprennent les frais de réembauche, la perte de transfert de connaissances et la perte de clients due à un manque de suivi.

À l'inverse, une entreprise dont la performance financière est prouvée disposera de plus de ressources pour satisfaire ses employés. Cela peut se traduire par une participation aux bénéfices, des avantages sociaux et des conditions de travail améliorées.

Par conséquent, la performance sociale sert la performance financière, indiquant une relation symbiotique entre les deux. Un équilibre doit être trouvé pour assurer la durabilité de l'entreprise.<sup>53</sup>

#### **A. Les indicateurs de la performance sociale**

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

- Pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges) ;
- Nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- Nombre de recrutements par an, durée du processus de recrutement ;
- Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- Taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- Budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;

---

<sup>53</sup> Thème 4, « **chapitre 18**, d'après **NATHAN Techniques** », pages 208 à 210

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- Rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens du même secteur d'activité) ;
- Sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction) ;

**B. Les sources d'information**

Les sources d'information sont variées :

- Données issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise : indicateurs quantitatifs ;
- Enquête auprès du personnel : indicateurs qualitatifs ;
- Audit social interne ou externe (confié à un cabinet extérieur) : indicateurs qualitatifs.

**4.2.2. La mesure de la performance environnementale**

L'évaluation de l'impact de ses activités sur l'environnement permet de mesurer la performance environnementale d'une entreprise. Des méthodes courantes sont utilisées pour mesurer cette performance :

- Les bilans carbone permettent d'étudier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'entreprise.
- Les émissions directes (comme la combustion de carburant) et indirectes (comme la production d'électricité utilisée par l'entreprise) sont prises en considération.
- Les audits environnementaux évaluent la conformité de l'entreprise aux normes environnementales et identifient les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- Les évaluations d'impact environnemental étudient l'impact environnemental d'un projet ou d'une activité. Il est possible d'effectuer des études sur la qualité de l'air, de l'eau, de la biodiversité, etc.
- Les études portent sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit, de sa production à son élimination. Les étapes les plus importantes peuvent être repérées grâce à elles.
- Les indicateurs de développement durable prennent en compte d'autres aspects tels que l'économie et le social pour mesurer la performance environnementale. L'indicateur d'empreinte écologique, par exemple, mesure l'impact de l'activité de l'entreprise sur les ressources naturelles.

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- D'autres labels certifient les sociétés qui répondent à des exigences environnementales particulières. En France, par exemple, le label « Entreprise Engagée dans la Transition Énergétique ». <sup>54</sup>

Ainsi, ces méthodes permettent d'évaluer l'empreinte écologique de l'entreprise et de repérer les domaines où des améliorations sont nécessaires.

**Tableau n °2 : Les outils de mesure de la performance globale**

Dimensions de la RSE	Outils
<b>Environnementale</b>	Comptabilité environnementale
	Norme ISO 14000
	Norme EMAS
<b>Social</b>	Comptabilité sociale
	Norme SA 8000
	Norme AA 1000
	Bilan social
<b>Globale</b>	Guide SD 21000
	Norme ISO 26000
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)
	Triple Bottom Line reporting
	Reporting GRI

Source : adapté de : (Berland et Dohou, 2007)

En somme ; la vision traditionnelle de la performance, qui se limite à une vision financière à court terme de l'entreprise, est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance. Cette nouvelle vision inclut l'atteinte non plus uniquement des objectifs économiques de l'entreprise mais des trois catégories d'objectifs du développement durable (économiques, sociaux et environnementaux). <sup>55</sup>

Donc, l'adoption d'une vision de performance globale permet à l'entreprise de prendre en compte un éventail plus large d'objectifs et de parties prenantes, ce qui peut conduire à une meilleure prise de décision et à une performance globale améliorée.

En conclusion, ce chapitre a mis en évidence la nécessité d'évoluer d'un contrôle de gestion traditionnel vers une vision socio-économique plus globale. Le contrôle de gestion traditionnel,

<sup>54</sup> Comment mesurer l'impact environnementale de son entreprise et le réduire ? <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/impact-environnemental-entreprise/> , consulté le 26 /05 /2024 à 17h

<sup>55</sup> Nathalie Crutzen, Didier van Caillie , Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise ;Quelques pistes d'adaptation des outils existants , « Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297) », pages 13 à 32

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

axé principalement sur les performances financières, s'est révélé insuffisant pour répondre aux défis complexes et interdépendants du monde des affaires actuel.

La nouvelle vision socio-économique du contrôle de gestion, qui englobe les dimensions économiques, sociales et environnementales, offre une perspective plus holistique et durable de la performance. Elle permet aux entreprises de mieux comprendre et gérer leur impact sur un éventail plus large de parties prenantes, y compris les employés, la communauté locale et l'environnement.

En adoptant cette approche, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi contribuer de manière plus significative à la société dans son ensemble. Cela souligne l'importance de repenser et de réinventer le contrôle de gestion à l'ère de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable.

Ainsi, le passage à une vision socio-économique du contrôle de gestion n'est pas seulement souhaitable, mais devient une nécessité impérieuse pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans le paysage commercial complexe et en constante évolution d'aujourd'hui.

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique :  
fondements et pratiques**

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **Introduction**

Le contrôle de gestion socio-économique est un domaine qui va au-delà des méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. Il combine mesure, contrôle des performances, et résolution de problèmes en mobilisant des outils spécifiques.

Dans ce chapitre, on va découvrir le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques :

D'abord , la première section détaille le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique. Elle contient la présentation de l'approche socio-économique , le contrôle de gestion socio-économique et le cadre conceptuel des coûts cachés .

Ensuite, dans la deuxième section ; nous abordons les divers outils indispensables du contrôle de gestion socio-économique. Par la suite, nous examinerons les méthodes utilisées pour mettre en évidence les outils déjà exposés.

Enfin, la troisième section et la dernière présente l'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale de l'entreprise plus spécialement les avantages de ce nouveau type de contrôle de gestion .

Les éléments de ce chapitre sont présentés comme suit :

- Section 01 : Le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique.
- Section 02 : Les outils et les méthodes de contrôle de gestion socio-économique.
- Section 03 : L'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale de l'entreprise.

**Section 01 : Le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique .**

Le concept de socio-économique se trouve à la croisée des domaines social et économique, et le contrôle de gestion socio-économique se démarque des systèmes de contrôle de gestion traditionnels. Il offre en même temps des outils et des techniques pour évaluer et superviser les résultats, ainsi que pour gérer les évolutions et résoudre des problèmes .Dans ce sens, nous discuterons dans cette section du cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique à savoir : la présentation de l’approche socio-économique, le contrôle de gestion socio-économique et le cadre conceptuel des coûts caché

**1.Présentation de l’approche socio-économique**

Dans le cadre de l’institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR), (1974,1975), **Henri SAVALL** et son équipe ont développé une nouvelle méthode basée sur le management dit socio-économique.

Cette approche intègre la dimension sociale (l’aspect humain) et économique (l’aspect structurel) qui va consister à améliorer la performance économique et sociale de l’organisation. <sup>56</sup>

**1.1. L’hypothèse de base de la théorie socio-économique**

L’hypothèse de base de la théorie socio-économique stipule que toute organisation génère spontanément des dysfonctionnements, ces derniers sont le résultat d’interactions entre les structures et les comportements (H. SAVALL et V.ZARDET)

Selon la littérature, les structures visent à expliquer les conditions de vie au travail et sont décomposées en cinq catégories à savoir : les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales ; d’autre part ; les comportements sont “ les manifestations de l’homme effectivement observés et qui ont une incidence sur son environnement physique et social”. On distingue cinq logiques qui proviennent de ces comportements : la logique individuelle, la logique de groupe d’activité, la logique catégorielle, la logique de groupe d’affinité et la logique collective.

---

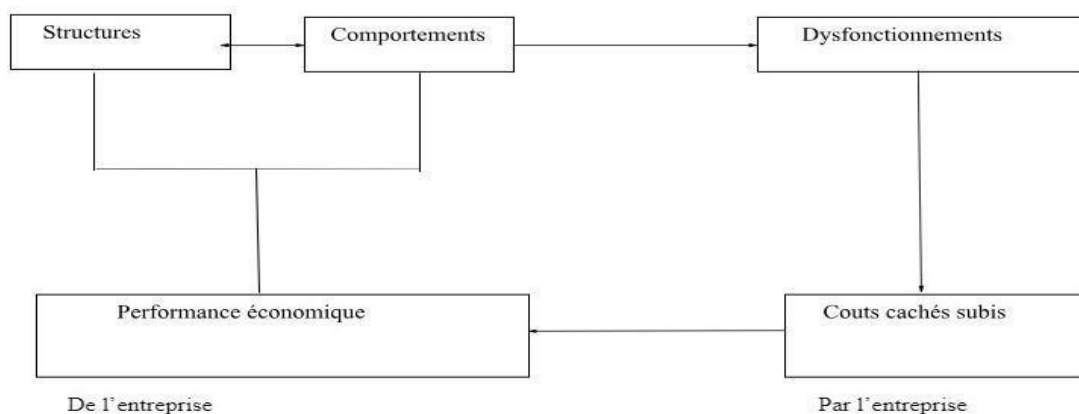
<sup>56</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, synthèse actuelle de la théorie et du management socio-économiques, « **Traité du management socio économique** », 2021, p 33 à96



**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

La théorie socio économique des organisations quant à elle, nous renseigne également sur le fait que les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures des organisations et les comportements des acteurs au sein de ces organisations peuvent être réduits au moyen d'outils susceptibles de réduire les coûts cachés générés en les transformant en des performances globales.<sup>57</sup>

**Figure n°4 : Hypothèse de base de la théorie socio-économique**



Source : H .SAVALL et V. ZARDET, « maîtriser les coûts de la performance cachés », 2015, p

**1.2. Définition des notions associées à l'approche socio-économique**

Dans ce qui suit des définitions à maîtriser dans l'approche socio-économique :

- **La performance socio-économique**

La performance socio-économique fait référence à une harmonie entre la performance sociale et la performance économique, et vice versa. Dans la théorie socio-économique, on considère que la distinction entre la performance économique et la performance sociale est une imposture. Effectivement, la réussite économique est une réussite sociale et vice versa. Il est évident que nous sommes confrontés à un paradoxe : celui de la nature altruiste, c'est-à-dire axée sur les autres, de l'activité et de la performance économiques, que ce soit pour le personnel, les clients ou les actionnaires, contre la nature égoïste de l'activité et de la performance sociale, qui dans le langage français, vise à satisfaire les individus faisant partie du personnel.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> MOUFDI N & EL BOURAKADI. F (2020) « L'utilité du contrôle de gestion socio-économique dans le pilotage de la performance globale des organisations publiques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. « Volume 4 : numéro 2 » p : 702 - 725

<sup>58</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, op-cit , p 33 à96

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **• Les dysfonctionnements : phénomène de nature socio-économique**

Ces derniers présentent une double dimension. La performance sociale, la satisfaction des acteurs (producteurs, clients, fournisseurs, actionnaires...) sont altérées par ces pratiques, ce qui a un effet économique. Effectivement, les dysfonctionnements entraînent des dépenses pour l'organisation qui sont principalement des coûts cachés, c'est-à-dire des coûts non visibles dans les systèmes d'information habituels, de surveillance et de prise de décision de l'entreprise. Le terme "coût caché" fait référence à la perte de valeur écologique causée par les problèmes. Quand on diminue les dysfonctionnements en mettant en place des mesures d'amélioration durable, cela permet de diminuer la perte de valeur que l'on subissait en termes de coûts cachés.<sup>59</sup>

## **2. Le contrôle de gestion socio-économique**

Le contrôle de gestion socio-économique peut être considéré comme une réponse possible au problème de pilotage efficace et efficient de la performance socio-économique ; on procède à la présentation du contrôle de gestion socio-économique et les notions de base associées à ce dernier :

### **2.1. La présentation du contrôle de gestion socio-économique**

Ce nouveau modèle de contrôle de gestion se base sur la théorie des coûts de performance cachée et sur la gestion de la performance globale en utilisant l'indicateur de "contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables" (CHVACV) ; il s'agit de développer les comportements d'autocontrôle de gestion. Il est important de se rappeler que le management socio-économique requiert une prise de conscience individuelle et collective, en tant que facteur essentiel de performance durable. Elle est nourrie par des émotions de satisfaction après avoir accompli un travail bien fait et une inclination à la productivité et à la qualité des produits, biens et services.<sup>60</sup>

### **2.2. Présentation des notions associées au contrôle de gestion socio-économique**

Le contrôle de gestion socio-économique se caractérise par différentes notions à savoir :

#### **2.2.1. La notion des coûts et performances cachés**

---

<sup>59</sup> Idem

<sup>60</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, p 33 à96

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

Les faits se composent d'une partie visible et d'une autre cachée, qui n'est pas observable ni évaluée par l'observateur ou le témoin. Les performances durables peuvent être renforcées en prenant des décisions basées sur une rationalité socio-économique qui repose sur un calcul socio-économique étendu. Celui-ci, plus approprié, prend en considération non seulement les indicateurs visibles habituels, mais également de nouveaux indicateurs à développer afin de mieux repérer les éléments cachés, qui ne sont pas pris en compte dans les décisions habituelles.<sup>61</sup>

### **2.2.2. La notion des coûts et performances visibles**

Prenons l'exemple du prix affiché et facturé d'un produit, qui dissimule toujours un coût ultérieur lié à son après-vente, à son entretien, à sa réparation voire à sa destruction. Selon la rationalité socio-économique, il est possible que l'achat à un prix initial plus élevé soit plus rationnel qu'un prix moins cher en pratique, contrairement à la théorie économique traditionnelle qui affirme qu'il est rationnel d'acheter le produit le moins cher à l'achat, même s'il entraîne un coût intégral plus élevé. Le coût total englobe le prix initial du facial ainsi que les coûts.<sup>62</sup>

### **2.2.3. La notion des coûts cachés externalisés**

Les concepts de visible et de caché sont liés à un environnement d'observation et d'action. De cette manière, les mesures prises dans un département ont des conséquences sur d'autres départements de l'entreprise, tout comme les actions entreprises ont des conséquences sur d'autres organisations à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale. Dès le départ, la théorie socio-économique a pris conscience de l'importance des coûts dissimulés des externalités, tant sur le plan temporel que spatial, en identifiant le rapport entre les coûts externes et les coûts internes (SAVALL, 1978). La fréquence de la réapparition des problèmes et de leurs coûts cachés représente un facteur de durabilité dans le temps.<sup>63</sup>

### **2.2.4. La balance socio-économique**

---

<sup>61</sup> CAPELLETTI .L, LEVIEUX.P, « Le contrôle de gestion socio-économique », convertir les couts cachés en performance durable plà14

<sup>62</sup> Idem

<sup>63</sup> Idem

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

La balance socio-économique (également appelée balance économique) est un instrument d'aide à la prise de décision basé sur une rationalité socio-économique plus étendue.

Les organisations d'une certaine taille ont été contraintes de confier la surveillance des charges et des produits à des spécialistes différents en raison d'une mauvaise interprétation du modèle comptable, qui est symbolisé par le compte en T qui sépare clairement les dépenses des recettes. Cependant, chaque action comporte à la fois des charges et des produits. Cela a poussé (SAVALL, 1974, 1975, 1979 ; SAVALL et ZARDET 1992) à tester dans de nombreuses organisations un outil qui améliore la prise de décision, connu sous le nom de balance socio-économique, également connu sous le nom de balance économique.<sup>64</sup>

### **2.2.5. L'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts**

#### **Variables (CHVACV)**

L'efficacité ou productivité économique est évaluée dans les entreprises ou organisations à but lucratif en déduisant du chiffre d'affaires le montant des coûts variables (CV) qui fluctuent en fonction du niveau d'activité pendant une période comptable ou budgétaire. L'écart est représenté par la valeur ajoutée sur coût variable (VACV), qui reflète la performance économique des personnes qui ont créé l'activité.

En multipliant ce chiffre par le nombre d'heures payées par l'entreprise, on obtient un rapport appelé, dans la théorie socio-économique, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV). Ce pourcentage illustre l'efficacité moyenne dans ce domaine, d'une heure d'activité humaine, en tenant compte, d'une part, de la situation de son environnement pertinent et, d'autre part, de la stratégie interne à son égard.

Le calcul des coûts de revient des produits, biens et services, les coûts cachés des dysfonctionnements et la valeur de l'investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain sont trois applications principales de la CHVACV (Savall & Zardet, 1992 ; Zardet, 2010 ; 2012a ; Datry & Savall, 2015).

Il est facile de calculer cet indicateur à partir de la comptabilité générale, ce qui permet de suivre la "santé économique" de l'entreprise. Effectivement, lorsque ce ratio augmente, cela entraîne une amélioration de l'état de prospérité de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la croissance des parts de marché, la compétitivité actuelle et future, ainsi que la productivité.

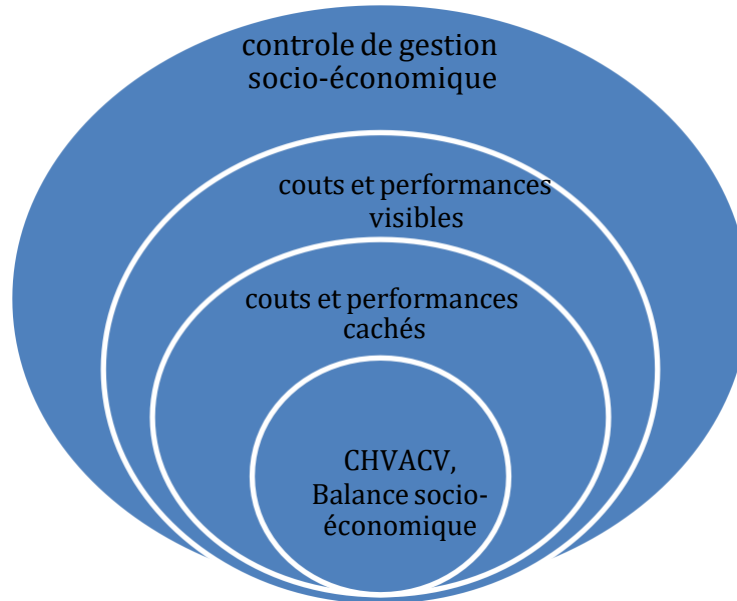
---

<sup>64</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, op-cit, p 33 à96

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

En cas de baisse de la CHVACV, cet indicateur émet une alerte qui appelle à une gestion stratégique et opérationnelle plus rigoureuse et plus attentive.<sup>65</sup>

**Figure n°5:** Schéma synthétique



**Source :** réalisé par nous-mêmes

### **3. Le cadre conceptuel des coûts cachés**

Selon **CRISTALLINI.V** « *La continuité entre coûts et performances, puis le caractère relatif de l'efficacité d'une organisation (celle qui produit relativement moins de dysfonctionnements) permettent de redonner à la valeur ajoutée des activités humaines une place centrale : aux choix et aux gestes des personnes.* »<sup>66</sup>

Pour savoir la relation entre la performance et les coûts cachés, on présente le cadre conceptuel des coûts cachés :

#### **3.1. Définition des coûts cachés**

D'après **SAVALL** et **ZARDET** (2015) : “ un coût caché est un coût qui n'est pas repéré dans les systèmes d'information, dont s'est dotée une entreprise tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le tableau de bord “<sup>67</sup>

<sup>65</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, VOYANT.O, ENNAJEM.C, « Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique » : les coûts cachés.101.CAS, France, p7-8

<sup>66</sup> CRISTALLINI.V, Les coûts performances cachés : Mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion ?, France, p 476

<sup>67</sup> MOUFDI N & EL BOURAKADI. F (2020) « L'utilité du contrôle de gestion socio-économique dans le pilotage de la performance globale des organisations publiques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. « Volume 4 : numéro 2 » p : 702 - 725.

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

Selon MOUFDI Nada :” les coûts cachés sont les conséquences économiques des anomalies ou des difficultés de fonctionnement, ou bien à propre sens des dysfonctionnements vu qu’ils empêchent l’organisation de réaliser pleinement ses objectifs et d’exploiter ses ressources matérielles et humaines de façon efficiente “<sup>68</sup>

Selon Perroux 1974, le modèle d’analyse socio-économique rapproche l’activité d’une organisation et l’équilibration d’une unité active.<sup>69</sup>

### **3.1.1. La modélisation des dysfonctionnements**

La méthode socio-économique de calcul des coûts cachés se fonde sur la notion de fonctionnement attendu ou ortho fonctionnements qui fait office de norme de référence dans le calcul (SAVALL 1974, 1975,1976).

Ainsi , les indicateurs de dysfonctionnements sont des écarts constatés par les acteurs de l’entreprise par rapport au fonctionnement attendu .Ils représentent des variables de synthèse qui révèlent un état de l’efficience sociale de l’organisation ; ces dysfonctionnements s’inscrivent dans six domaines modélisant la performance sociale de l’organisation : organisation de travail , conditions de travail , gestion du temps , communication -coordination-concertation ( 3 C) , formation intégrée , mise en œuvre stratégique .<sup>70</sup>

Ces derniers par la suite vont faire l’objet d’un regroupement en cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements : absentéisme, accidents de travail, rotation de personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe. Le coût de l’ensemble des dysfonctionnements est égal à la somme du coût historique des surconsommations de temps, des matières, et des coûts d’opportunité (manque à gagner dû aux non production).<sup>71</sup>

### **3.2. L’origine des coûts cachés**

---

<sup>68</sup> Idem

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, op-cit, p 33 à96

<sup>71</sup> CAPPELLETTI\*.L, « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation » Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, N° 1, mars 2006, p. 135 - 155.

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

Un dysfonctionnement entraîne un coût caché. Il est la traduction financière des perturbations que l'entreprise subit et des mesures de régulation qu'elle met en place pour atténuer leurs effets. Pour l'entreprise, les dysfonctionnements sont une source d'amélioration, il y a donc un grand intérêt à les enregistrer et à évaluer leurs coûts. Il existe deux types de dysfonctionnements :

- Erreurs de gestion : mauvaise gestion du stock, sur stock ou faux frais ;
- Dysfonctionnements dans les services : absences, accidents de travail ou arrêts de production.

Ainsi, le coût invisible ou caché entraîne non seulement des coûts supplémentaires, mais également des manques à gagner qualifiés de coût d'opportunité.

Par conséquent, les coûts cachés sont dispersés dans toute l'entreprise et ne se trouvent jamais dans un seul service. Ils sont souvent causés par une interaction entre plusieurs individus et différentes directions ou services.

Les dysfonctionnements de l'activité causent des pertes de temps, des défauts de qualité, un manque de production et des ruptures de stock. Cependant, bien que ces coûts soient difficiles à identifier et à évaluer, ils ont un impact sur le rendement de l'entreprise et constituent des ressources qui peuvent être recyclées dans des actions de développement.<sup>72</sup>

### **3.3. Les catégories des coûts cachés**

Deux catégories de coûts cachés peuvent être distinguées : d'une part, les coûts incorporés dans les coûts visibles, et d'autre part, les coûts non incorporés dans les coûts visibles :

- **Les coûts incorporés dans les coûts visibles** : ils correspondent à des coûts réels dilués au sein du système de l'information comptable (le bilan, le compte de résultat) mais non identifiés en tant que coûts cachés.
- **Les coûts non incorporés dans les coûts visibles** : il s'agit de coûts d'opportunité (manque à gagner) issus d'une absence de production.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> AMGHAR, O. (2018), Les mécanismes incitatifs et contrôle de gestion dans une entreprise. Cas : « Electro-industries », mémoire de fin de cycle de la faculté SESCSG de l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 121 p, p.11

<sup>73</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, «3eme édition, op-cit p128

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**3.4. Les composantes des coûts cachés**

Ils sont présentés ainsi :

➤ **Les surconsommations :**

Évaluation de la consommation de biens et de services nécessaires à la régulation d'un problème (par exemple, la régulation des dysfonctionnements liés aux vols, aux pertes, aux gaspillages).

➤ **Les sursalaires :**

Évaluation du temps passé par une personne dont l'indice de rémunération est supérieur à la personne qui devrait normalement occuper le poste (par exemple, le directeur comptable qui remplace la secrétaire absente pour prendre les appels téléphoniques).

➤ **Les surtemps :**

Évaluation du temps supplémentaire consacré à réguler un problème (par exemple, un mouvement important du personnel nécessite de réaliser de nombreux entretiens de sélections d'embauche).

➤ **Les non-productions :**

Évaluation du manque à gagner lié à une non-production qui aurait dû, dans des conditions normales, générer un chiffre d'affaires (par exemple, l'arrêt d'une machine pour cause de panne induit une non-production).

➤ **Les non-créations de potentiel :**

Évaluation du temps qui ne peut pas être consacré à la réalisation d'une action stratégique pour l'entreprise à cause de la mise en œuvre de la régulation des dysfonctionnements (par exemple, le temps perdu pour réguler un problème au lieu d'1-3e consacrer ce temps pour la réflexion de nouveaux domaines d'activité stratégique).<sup>74</sup>

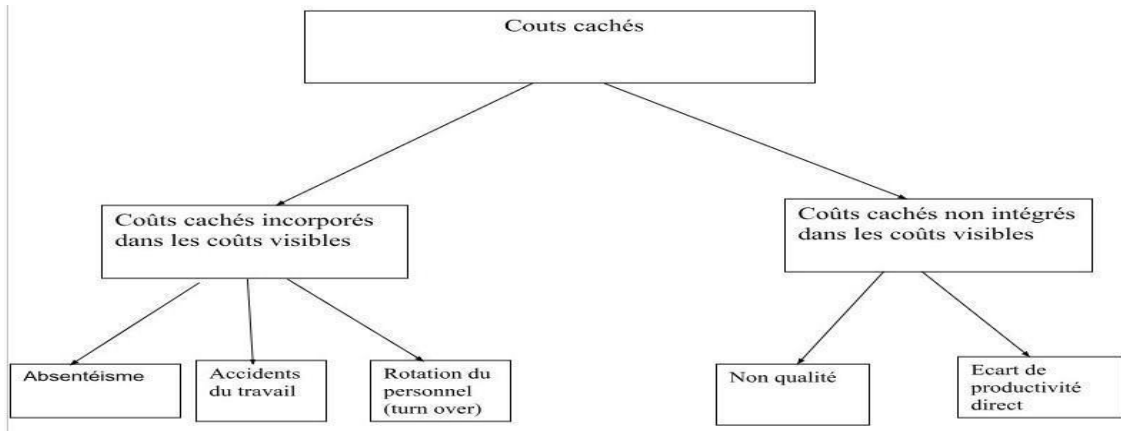
---

<sup>74</sup> AMGHAR, O. (2018), op-cit, p15



**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**Figure n°6 : Typologie et les indicateurs des coûts cachés**



**Source :** SAVALL .H ;op-cit p128

Pour conclure, le contrôle de gestion socio-économique permet à partir de la mesure qualitative, quantitative et financière des dégradations de la performance sociale de mesurer les gains de la valeur ajoutée, ou la réduction des coûts cachés engendrés par la réduction des dysfonctionnements qui correspondent à des gains de satisfaction sociale, en utilisant une série des outils et méthodes.

## **Section 02: Les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique .**

Au niveau de cette section, nous nous intéressons aux méthodes et outils du contrôle de gestion socio-économique. Nous évoquons en premier lieu les différents outils qui sont nécessaires pour les deux volets économique et social. Nous aborderons finalement les méthodes avec lesquelles on met en évidence les outils déjà présentés.

### **1. Les méthodes utilisées dans le cadre du contrôle de gestion socio-économique**

Le contrôle de gestion socio-économique utilise plusieurs méthodes à savoir :

#### **1.1. La méthode des coûts cachés**

Elle représente la première méthode de ce nouveau type de contrôle de gestion :

##### **1.1.1. Présentation de la méthode des coûts cachés**

Selon la méthode des coûts cachés, il est observé qu'une organisation produit des dysfonctionnements, des anomalies ou des perturbations lors de son bon fonctionnement, ce qui entraîne une perte réelle qui est souvent négligée. Selon **Henri Savall**, ces dysfonctionnements qui ont un impact sur la performance globale de l'entreprise sont associés à des problèmes humains et organisationnels, qu'il est important de mettre en valeur à travers des coûts cachés.

On peut définir les coûts cachés comme des dépenses réelles ou des pertes à gagner « **coûts d'opportunité** » qui ne sont pas visibles ou mal identifiés dans la comptabilité ; qu'elle soit générale, de gestion ou budgétaire.

Ces coûts cachés sont opposés aux coûts visibles, qui peuvent être identifiés par un nom spécifique et standardisé ; comme le nom et le numéro de compte , une mesure selon une règle d'évaluation ; comme le coût d'acquisition.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> AUGÉ, Bernard, NARO, Gérard, VERNHET, Alexandre, « Mini manuel de comptabilité de gestion », Dunod, France, 2011, p155-159

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

### 1.1.2. Les indicateurs de mesure des coûts cachés

Les indicateurs de dysfonctionnement sont considérés comme des indicateurs de performance et de structure. Ils sont considérés comme des variables socio-économiques qui révèlent un état d'efficacité sociale du système [Structures, comportements] et susceptibles d'être coûteux.

Cinq indicateurs peuvent identifier ces problèmes :

- Absences de travail « absentéisme » ;
- Accidents de travail ;
- La rotation du personnel « turnover » ;
- Des défauts de qualité ou des produits de mauvaise qualité ;
- Des écarts de productivité directs ou de sous productivité.<sup>76</sup>

### 1.1.3. L'évaluation des coûts cachés

L'évaluation est la suivante pour chacune des actions de régulation :

**! Les surconsommations** : sont mesurées en fonction des coûts réels des matières premières, des services et des biens utilisés.

**! Les revenus supplémentaires** : La valeur du sursalaire est calculée en fonction de la différence de salaire entre le salarié titulaire du poste et son collaborateur.

**! Les heures supplémentaires** : La contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) est utilisée pour évaluer le surtemps. Cette contribution permet d'évaluer l'impact négatif d'une heure de travail perdue pour résoudre un problème. Ce critère est plus équitable que le taux horaire salarial.

---


$$\text{CHMCV} = \frac{\text{Marge sur coût variable annue}}{\text{Nombre d'heures d'activité}}$$


---

**! Les non-productions** : On évalue également les non-productions en fonction de la contribution horaire à la marge variée sur coût (CHMCV).

<sup>76</sup> AMEGHAR, Ouerdia, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité Option : Audit et contrôle de gestion. « Les mécanismes incitatifs et contrôle de gestion dans une entreprise, Cas : «Electro-Industries», Algerie, 2018, p11-15

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**!Les non-créations de potentiel :** De la même manière, les pertes de potentiel non créées peuvent être prises en compte dans la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) ou, dans le cas de projets d'investissement stratégique, converties en valeur nette actuelle.<sup>77</sup>

En résumé, La détection des coûts cachés est cruciale pour les organisations, car elle permet d'identifier avec précision les problèmes et d'estimer leur impact. Cette démarche est la pierre angulaire de la prise de décisions éclairées, favorisant la régulation et l'amélioration des performances. Donc, la prise en compte des coûts cachés révèle un potentiel de performance jusqu'alors inexploré. Reconnaître et exploiter ce potentiel est une stratégie efficace pour améliorer l'efficacité opérationnelle des organisations.

Il est toutefois essentiel de reconnaître les limites de cette approche. La contribution individuelle peut être sous-estimée si elle est mesurée uniquement par la moyenne horaire. De plus, les coûts cachés sont souvent omis des systèmes comptables traditionnels, ce qui peut fausser l'analyse financière.

Les coûts cachés peuvent également être le résultat d'une régulation inadéquate ou de défauts de qualité. Cela souligne l'importance d'une gestion proactive pour optimiser la performance globale. Bien que l'approche des coûts cachés offre des opportunités intéressantes, elle nécessite une analyse minutieuse et une intégration soignée dans les processus de gestion. Cela permet de maximiser les avantages tout en minimisant les contraintes inhérentes à cette méthode.

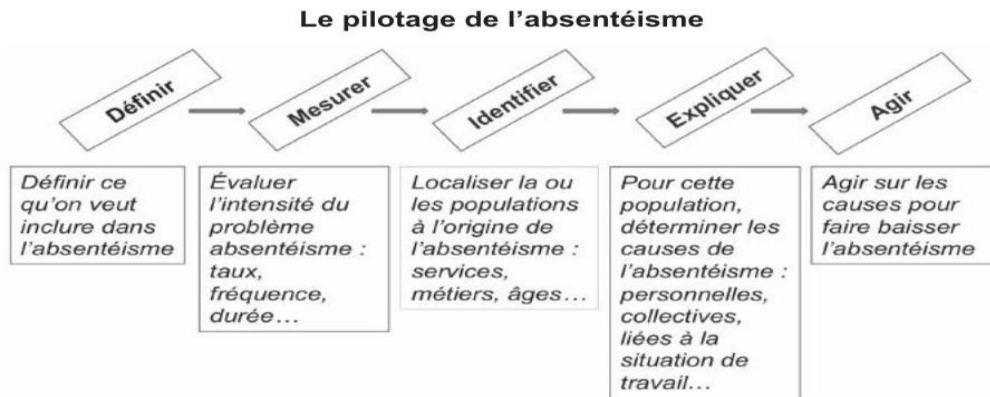
### **1.2. Le pilotage de l'absentéisme**

L'absentéisme est le signe d'un trouble social. Toutefois, dans les entreprises, le sujet est souvent difficile à aborder, car il soulève des questions concernant la gestion et la gouvernance.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> AUGÉ, Bernard, NARO, Gérald, VERNHET, Alexandre, op-cit, p 158

<sup>78</sup> TIMBAL, Millie, HELENE, Marie, « **Ressources humaines et management de la performance** », Gereso, France, 2023, p 122

**Figure n°7. : Le processus de pilotage de l'absentéisme**

**Source :** TIMBAL, Millie, HELENE, Marie, « **Ressources humaines et management de la performance** », Gereso, France, 2023, p 122

### 1.2.1. La définition de l'absentéisme

Il sera possible d'identifier l'absentéisme si on peut :

- **Répertorier tous les types d'absence** : congés, formation, maladie.
- **Déterminer la signification de « absentéisme »** : Ce n'est pas toutes les absences qui sont de l'absentéisme. Le taux d'absentéisme se réfère à une absence imprévue et entraîne une désorganisation des équipes, des problèmes de planning et de sécurité.<sup>79</sup>

### 1.3. Le lean management

Le Lean management est une méthode de gestion industrielle qui a été mise en place dans les usines japonaises du groupe Toyota au début des années cinquante. Jusqu'aux années quatre-vingt, le terme « Toyota Production System » ou, plus largement, le « Toyotisme » était utilisé. Ce système d'organisation a pour objectif de réduire les pertes et d'accroître la valeur ajoutée dans les processus professionnels, de gestion ou les fonctions support.

Le Japon, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, est dévasté, avec très peu de ressources naturelles. Les usines et les infrastructures majeures sont démolies. C'est dans ce contexte extrême que le Lean est apparu. Grâce à cette approche, les entreprises peuvent se développer en se basant sur deux principes essentiels : la qualité et le respect des délais.

#### 1.3.1. Les étapes du lean management

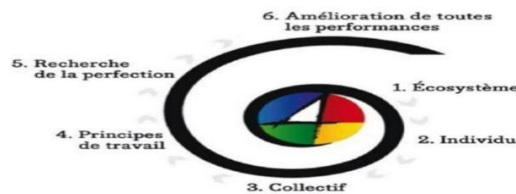
Les étapes du lean management sont les suivantes :

<sup>79</sup> Idem

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- **Écosystème** : avantage concurrentiel.
- **Individu** : gestion des émotions, acquisition des compétences sociales.
- **Collectif** : collaboration, rôles et responsabilités.
- **Principes de travail** :
  - a) Valorisation basée sur le point de vue du client ;
  - b) Réduction des gaspillages ;
  - c) Développement des flux basés sur les besoins des clients ;
  - d) Simplification des charges de travail ;
  - e) Flexibilité et soutien.
- **Recherche de la perfection** : innovation et augmentation de la valeur client
- **Amélioration de toutes les performances.**<sup>80</sup>

**Figure n°8** : Les six étapes de la spirale vertueuse du lean management



**Source** : BOUSSUAT, Brigitte, JAOUEN KADI, Valérie, ABGRALL, Ludovic, « **Le lean management en couleurs** », Dunod, France, 2022, p6-15

#### **1.4. La méthode / démarche OVAR**

Elle est conçue pour créer des tableaux de bord. Dans sa version améliorée, elle recommande la création d'un « système » de tableaux de bord distincts pour les différentes entités et niveaux de responsabilité de l'entreprise, et articulés de manière cohérente. Dans cette partie, nous nous concentrerons sur la question de la mesure des performances de l'entreprise :

##### **1.4.1. Les étapes de la méthode OVAR**

Les étapes de la méthode OVAR sont résumées ainsi:

<sup>80</sup> BOUSSUAT, Brigitte, JAOUEN KADI, Valérie, ABGRALL, Ludovic, « **Le lean management en couleurs** », Dunod, France, 2022, p6-15

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- **La définition des objectifs** : Les objectifs sont définis en fonction de la nature des résultats à atteindre et du type de performance souhaitée. Par exemple, la société peut décrire ses objectifs en évoquant la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité, l'expansion de nouveaux secteurs de marché, etc.
- **L'identification des variables d'action (VA)** : Elles sont des indicateurs de performances moyennes et des moyens d'action plus opérationnels, dont la réalisation est liée à l'atteinte des objectifs de performance globaux.
  - **Les plans d'action** : On propose souvent un autre principe pour la conception d'un tableau de bord, bien qu'il ne soit pas clairement défini dans la méthodologie OVAR.
  - **La sélection des indicateurs.**<sup>81</sup>

**Tableau n°3** : La grille OVAR à la liste des indicateurs

Objectifs	Indicateurs portant sur les objectifs	Variables d'action	Indicateurs portant sur les variables d'action
Objectif 1	Indicateur 1	Variable d'action 1	Indicateur a Indicateur b
	Indicateur 2	Variable d'action 3	Indicateur c
Objectif 2	Indicateur 3	Variable d'action 2	Indicateur d Indicateur e
Objectif 3	Indicateur 4	Variable d'action 1	Indicateur a Indicateur b
		Variable d'action 4	Indicateur f

**Tableau 4.8. – De la grille OVAR à la liste des indicateurs**

**Source** : RANCOISE, Giraud, SAULPIC, Olivier, BONNIER, Carole, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, France, 2008, p 167-177

### 1.5. La méthode six sigma

Le mot « Six Sigma » regroupe différents concepts ; il s'agit d'un objectif de qualité, d'un point de vue différent sur la diversité des processus, ainsi que d'une approche de résolution de problèmes.

En plus de cela, il s'agit d'abord d'une approche globale qui permet de faire une avancée dans la performance de l'entreprise. L'amélioration continue peut-être réalisée en utilisant des

<sup>81</sup> FRANCOISE, Giraud, SAULPIC, Olivier, BONNIER, Carole, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, France, 2008, p 167-177

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

méthodes légères et intuitives. Cependant, l'amélioration par percée demande une approche plus approfondie.<sup>82</sup>

Le DMAIC est une approche fondée sur l'idée que tous les processus peuvent être définis, mesurés, analysés, améliorés et contrôlés. Selon Six Sigma, chaque méthode nécessite des entrées et des résultats, les entrées représentant les actions que votre équipe effectue et les résultats sont les répercussions qu'elles entraînent. Dans cette approche, il est possible de gérer autant d'entrées (ou d'actions) que possible, ce qui vous permet également de gérer les résultats.

### **1.5.1. Les cinq principes essentiels de l'approche Six Sigma**

Les cinq principes essentiels de l'approche Six Sigma :

- Tout d'abord, les attentes de vos clients.
- L'analyse des données pour identifier la raison de la variation.
- Pour améliorer constamment le processus, il est essentiel de réaliser une cartographie de la chaîne de valeur. Cet outil vous permettra de repérer non seulement les étapes à optimiser, mais également de réduire considérablement le nombre d'obstacles qui entravent votre réussite.
- Le recours à la matière grise en commun : Cette méthode s'avère particulièrement efficace dans le cas d'un projet impliquant des équipes interfonctionnelles, car elle permet d'avoir une vision globale de l'effet d'un processus sur l'ensemble de l'entreprise.
- La mise en place d'un cadre flexible et réactif.

### **1.5.2. Les deux méthode DMAIC & DMADV de six sigma**

Six sigma est caractérisée par deux méthodes :

**DMAIC** : consiste à définir le système, à mesurer les éléments essentiels des processus en cours, à analyser le processus, à améliorer ou optimiser votre processus, et à contrôler les évolutions des processus.

**DMADV** : Définition, Mesure, Analyse, Amélioration, Contrôle.<sup>83</sup>

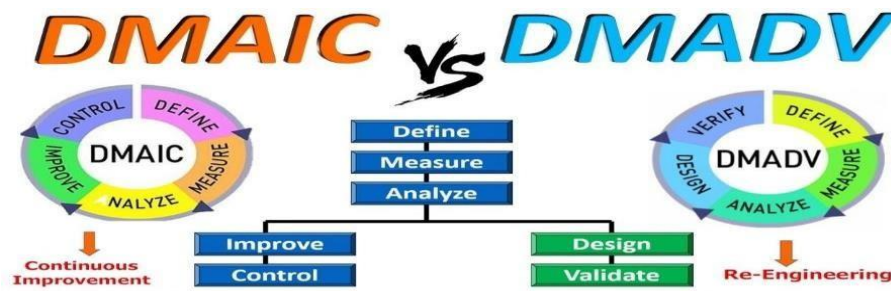
**Figure n°9** : Présentation des deux méthodes DMAIC & DMADV

---

<sup>82</sup> PILLET, Maurice, « Six Sigma Comment l'appliquer », Eyrolles, France, 2013, p 13-21

<sup>83</sup> Idem





Source : PILLET, Maurice, « Six Sigma Comment l'appliquer », Eyrolles, France, 2013, p 13-21

## 2. Les outils utilisés dans le cadre du contrôle de gestion socio-économique

Le contrôle de gestion socio-économique est un outil indispensable pour les entreprises qui souhaitent réaliser une croissance durable et responsable. Ils favorisent la conciliation entre l'efficacité économique et la justice sociale, en guidant les organisations vers des pratiques plus éthiques et durables.

### 2.1. Le reporting RSE

Il représente un outil indispensable du contrôle de gestion socio économique :

#### 2.1.1. Présentation du reporting RSE

La responsabilité du contrôleur de gestion consiste à établir les systèmes de reporting et de tableaux de bord, qu'ils soient financiers ou non financiers. Il a aussi la possibilité d'élargir ses méthodes pour concevoir le rapport de responsabilité sociale des entreprises et étudier les liens de causalité entre les résultats économiques, sociaux et environnementaux.

Dans le rapport RSE, les parties prenantes ont la possibilité de rendre compte de la politique de développement durable de l'entreprise, en incluant des informations financières et non financières dans un rapport intégré. Il est essentiel que ce rapport soit en accord avec les spécificités et le domaine d'activité de l'entreprise. Il est aussi utilisé afin de rassembler les équipes au sein de l'entreprise.

#### 2.1.2. Les étapes d'élaboration du reporting RSE

Le reporting RSE est conçu comme suit :

##### ❖ Faire connaître les indicateurs

Ils prennent leur décision après avoir discuté avec la direction et les parties concernées. Les indicateurs quantitatifs (kwh/m<sup>2</sup>, kg de papier acheté...), les données de scoring (objectif

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

dépassé, objectif partiellement atteint) et les données qualitatives (fiches de suivi d'actions) peuvent être inclus dans le rapport. Pour choisir les principaux indicateurs sociaux et environnementaux, il est envisageable de se référer au bilan social, de faire un benchmarking en se basant sur les performances des entreprises du même secteur, de définir les indicateurs attendus par les parties prenantes.

❖ **La collecte et la restitution des informations**

Pour formaliser les procédures de collecte, de consolidation et de contrôle de la fiabilité des indicateurs, les parties prenantes ont la possibilité de consulter un protocole de reporting". Celui-ci présente les données à collecter (quantitatives et qualitatives), les sources (acteurs, fichiers internes, sites externes...), les types et les périodes de traitement, ainsi que les périmètres et les règles de consolidation.

❖ **La précision des données**

Il est essentiel d'indiquer la précision des données pour chaque indicateur. Plus elle est développée, plus les dirigeants assument leur responsabilité économique, mais aussi leur responsabilité d'environnement, de société et de communauté.<sup>84</sup>

**2.2. La masse salariale**

La fiabilité des analyses dépend de la mise à jour des sections analytiques, de la traçabilité des temps, de l'affectation des absences et de la réconciliation des écarts dus aux logiciels utilisés. Lors d'une période de forte pression sur les coûts, il est essentiel d'expliquer à un niveau macro les répercussions des variations de la masse salariale afin de sensibiliser les opérationnels et les responsables ressources humaines.

Le rôle des effectifs dans les charges du compte de résultat est essentiel, en raison de leur influence financière d'une part, et de l'influence de l'évolution de la productivité et de l'efficacité sur les résultats financiers d'autre part. En examinant les différences, le contrôle de gestion doit souligner les aspects de la masse salariale (MS) à souligner.

**2.2.1. Les facteurs qui influencent l'évolution de la masse salariale**

L'objectif est d'analyser les éléments qui impactent l'évolution de la masse salariale :

---

<sup>84</sup> SALMER, Caroline, « **La boîte à outils du contrôle de gestion** », Dunod, France, 2023, p35-50

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### ➤ **La variation des niveaux d'activité**

Les différents niveaux d'activité peuvent varier pour diverses raisons : heures supplémentaires, travail à temps partiel, travail de nuit, compensations. La comparaison de la masse salariale entre deux périodes à un effectif constant permet de les isoler.

### ➤ **L'effet des augmentations**

On évalue l'impact des augmentations (générales, individuelles, ancienneté) en se basant sur le pourcentage d'augmentation de la masse salariale à effectif constant et sur une période donnée. La différence résulte des nouveaux employés dont le salaire reflète la future augmentation salariale.<sup>85</sup>

### ➤ **L'effet de rapport**

L'effet de report se réfère à l'effet sur le salaire moyen d'une année des augmentations décidées l'année précédente. La variation de la dépense pour l'entreprise, appelée évolution en masse, diffère de l'évolution en niveau, de la dérive instantanée ou du glissement annuel.

### ➤ **La variation quantitative**

On évalue la fluctuation quantitative des effectifs en se basant sur l'effectif moyen sur deux ans.

### ➤ **L'effet de noria**

La mesure de l'effet Noria vise à évaluer l'effet sur la masse salariale des entrées et sorties du personnel, en se basant sur la disparité de rémunération entre le titulaire du poste qui quitte l'entreprise et le nouveau travailleur.<sup>86</sup>

## **2.3. La cartographie des risques**

L'objectif principal est de dresser une carte des facteurs de risque dans son contexte et son activité. Il est impératif d'évaluer les indicateurs essentiels tels que l'absentéisme, la santé et la sécurité, le climat social... Toutefois, en fonction de la situation d'entreprise, il faudra mettre en place un système d'alerte adéquat, et parfois approfondir les analyses et les mesures à prendre.

---

<sup>85</sup> COLLIN, Emilie, « le contrôle de gestion sociale », Gereso, France, 2023, p 59-62

<sup>86</sup> Idem

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.

Les éléments mentionnés engendrent des perturbations au sein de l'entreprise, des coûts humains pour les employés concernés et des coûts financiers pour l'entreprise. L'importance du problème sera évaluée en utilisant des indicateurs classiques tels que l'absentéisme, le turnover et les accidents, afin de décider si des analyses et des mesures supplémentaires doivent être mises en œuvre ou non.

Le contrôleur de gestion sociale participe directement aux trois premières étapes, qui sont des étapes de diagnostic. Son intervention est moins fréquente sur les deux dernières (expliquer et agir) pour lesquelles elle serait néanmoins bénéfique.<sup>87</sup>

La méthodologie à adopter pour l'analyse des dysfonctionnements sociaux peut être structurée de la façon suivante :

**Figure n°10** : La méthodologie d'évaluation et du pilotage des risques et dysfonctionnements sociaux



**Source** : Performance management RH, Climat social absentéisme et risque sociaux, <https://www.performance-management-rh.fr/rubrique/1/climat-social-absenteisme-et-risques-sociaux>

### 2.4. Le système d'information sociale

L'objectif d'un système d'information est de faciliter les échanges d'informations entre les différentes fonctions de gestion d'une organisation et ses divers sous-systèmes fonctionnels.

L'analyse des pratiques permet de distinguer quatre domaines particuliers de la gestion sociale, c'est-à-dire quatre zones d'information privilégiées :

- La gestion des ressources humaines et des effectifs;
- La prise en charge du contexte social, des comportements sociaux et la mise en place du dialogue social;

<sup>87</sup> Performance management RH, Climat social absentéisme et risque sociaux, <https://www.performance-management-rh.fr/rubrique/1/climat-social-absenteisme-et-risques-sociaux> , consulté le 29/03/2024 à 9h

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

- L'optimisation des résultats et la participation à la formation;
- Facilitation la gestion des dépenses salariales et sociales;

D'un côté, la comptabilité joue un rôle crucial dans toutes les entreprises en tant que base de données économiques. Elle fournit des informations à la fois au système financier, à la comptabilité analytique et à la gestion budgétaire, si nécessaire. C'est le système d'information économique qui a été initialement mis en place dans les entreprises pour les besoins de la gestion quotidienne.<sup>88</sup>

En revanche, la base de données « paie-personnel » est intégrée – au moins – dans toutes les entrées requises pour les paiements mensuels.

Il faut favoriser l'utilisation du système d'information sociale afin de générer les documents obligatoires (bilan social, déclarations légales) ainsi que, dans de nombreux cas, les tableaux de bord sociaux et les budgets de personnel.<sup>89</sup>

**2.5. Le contrôle stratégique sociale**

Les prévisions pour l'avenir sont caractérisées par une cohérence entre les orientations à long terme et les décisions à moyen terme, une cohérence entre les options industrielles et commerciales et les décisions humaines, et enfin une cohérence entre les choix essentiels et les décisions quotidiennes. Le schéma ci-dessous présente ces éléments ; il est important de noter que les stratégies humaines, ainsi que d'autres, sont définies dans des documents spécifiques tels que le projet d'entreprise pour les décisions de valeurs et de culture, le plan des ressources humaines (emplois, embauches, mouvements internes, etc.), le projet de restructuration, ainsi que les budgets des frais de personnel.<sup>90</sup>

**Figure n°11** : Types d'indicateurs du bilan sociale

<sup>88</sup> MARTORY, Bernard, « Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances », Vuibert, France, 2018, p300-302

<sup>89</sup> SIRH, Cercle, « Le SIRH enjeux, bonnes pratiques et innovation », Vuibert, France, 2017, p281-290

<sup>90</sup> MARTORY, Bernard, op-cit, p315-318

## Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.



Source : J.-M. BEIGBEDER, « Politique des RH : clé de voûte de la stratégie des entreprises », *L'Enjeu humain*, CEPP Publications, 1989, p. 19.

**Source : MARTORY, Bernard, « Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances », Vuibert, France, 2018, p317**

### **2.5.1. La mobilisation des ressources humaines à travers une stratégie sociale**

La mise en place d'une stratégie sociale pour mobiliser les ressources humaines :

Dans Pilotes du troisième type, G. Archier et H. Serieyx présente un ordre de mobilisation qui peut être poursuivi afin de déterminer les domaines de contrôle.

Il est nécessaire de la mobiliser et, pour cela :

- prendre connaissance de ses connaissances, de ses capacités, de ses aspirations, de ses recherches, de ce qui la divise ou la multiplie, la fragilise ou la fait courir ;
- lui donner des motivations pour se battre et lui offrir - à chaque niveau - des défis compréhensifs, dynamisants et relevables ;

– La surentraîner, c'est-à-dire lui offrir davantage de formation que la simple tenue des postes ne le justifierait : Dans la bataille, il est nécessaire d'avoir non seulement une compréhension, mais aussi de bonnes réactions ;

- Avoir confiance à chaque étape pour libérer toutes les énergies ;

- Récompenser individuellement et collectivement non seulement les victoires, mais aussi les avancées ; non seulement les succès, mais aussi les efforts.<sup>91</sup>

### **2.6. Le bilan sociale**

Les indicateurs sociaux du bilan social sont nombreux et répartis en sept familles, elles-mêmes subdivisées en sous-famille dont l'indicateur social est l'unité de base.

<sup>91</sup> Idem

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

**2.6.1. Types d'indicateurs du bilan social**

On peut distinguer sept familles d'indicateurs du bilan social :

- L'emploi ;
- Les rémunérations et les charges accessoires ;
- Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Les autres conditions de travail ;
- La formation ;
- Les relations professionnelles ;
- Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Les indicateurs de la situation sociale sont répartis au sein de ces familles. On confronte chaque indicateur aux valeurs qu'il avait prises au cours des deux années précédant l'année de référence du bilan social. Pour la plupart, il est nécessaire de répartir les indicateurs en au moins trois catégories socio-professionnelles.<sup>92</sup>

**Tableau N°4 :** Un tableau récapitulatif des méthodes et outils de mesure et de gestion de la performance sociale et économique

<b>Méthodes / Outils</b>	<b>Description</b>	<b>Impact sur la performance</b>
<b>Méthodes</b>		
<b>Coûts cachés</b>	Détermination des coûts non visibles ou mal identifiés dans la comptabilité, mais qui ont un impact sur l'entreprise tels que l'absentéisme, le turnover, les accidents,..etc  Les coûts non visibles ou mal identifiés dans la comptabilité, mais qui ont un impact sur l'entreprise	Permet d'identifier des lacunes et des pertes financières invisibles, ce qui facilite l'amélioration des procédures. Contribue à repérer les véritables pertes et les opportunités manquées afin d'améliorer la rentabilité.
<b>Le pilotage d'absentéisme</b>	Le taux d'absentéisme des employés peut avoir un impact sur la productivité. Il est souvent mesuré en pourcentage du temps de travail total.	Caractéristique essentielle de la santé de l'entreprise et de la satisfaction des employés. Il contribue à repérer les difficultés liées à la motivation ou aux conditions de travail. Il favorise une

<sup>92</sup> TAIEB, Jean-Pierre, « Les tableaux de bord de la gestion sociale », Dunod, France, 2011, p33-42

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

		productivité élevée et un climat social favorable grâce à sa gestion.
<b>Lean management</b>	Méthodologie qui vise à optimiser la valeur pour le client tout en réduisant le gaspillage, en mettant l'accent sur l'amélioration continue. Approche pour optimiser la valeur pour le client en évitant les dépenses inutiles.	Améliore l'efficacité des opérations, diminue les dépenses et accroît la satisfaction des clients et des employés.
<b>OVAR</b>	Objectifs-Variables-Activités-Responsabilités. Le modèle de gestion repose sur la détermination des objectifs, des variables à surveiller, des actions à réaliser et des tâches à attribuer.	En explicitant les rôles et les attentes, la gestion des performances se structure de manière à faciliter l'alignement des efforts individuels avec les objectifs de l'entreprise et elle encourage l'adéquation des actions avec la stratégie de l'entreprise.
<b>Six sigma</b>	Méthode de gestion de la qualité qui vise à diminuer les imperfections et à optimiser les procédés en se basant sur des outils statistiques, visant à améliorer la qualité en diminuant les imperfections et la variation.	En améliorant la qualité des produits/services et en diminuant les fluctuations des processus, cela contribue à une amélioration globale des performances, ce qui permet de diminuer les dépenses.
<b>Outils</b>		
<b>Reporting RSE</b>	L'entreprise doit communiquer ses performances économiques, sociales et environnementales .Rapport annuel concernant les mesures et les résultats en matière de responsabilité sociale des entreprises	Offre une vision globale de la performance globale de l'entreprise. Assurer une transparence accrue et une bonne image de l'entreprise auprès des acteurs impliqués.



**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

<b>Masse salariale</b>	Le montant total des salaires et des charges sociales collectés par une entreprise.	Élément essentiel des frais du personnel, il permet de surveiller et de gérer les dépenses liées à la main-d'œuvre et de prendre des décisions stratégiques.
<b>Cartographie des risques</b>	Cet outil permet d'analyser, visualiser et d'évaluer des risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée.	Il simplifie la gestion proactive des risques, renforce la résilience de l'organisation et facilite la prise de décision. Permet de prévoir et de gérer les dangers afin de garantir la pérennité des opérations.
<b>Système d'information sociale</b>	Ensemble des instruments et des méthodes employés afin de recueillir, traiter et étudier les informations sociales de l'entreprise.	Offre des renseignements en fournissant des données précises pour la prise de décision stratégique, on améliore la gestion des ressources humaines.
<b>Contrôle stratégique social</b>	Le suivi et l'adaptation des stratégies sociales de l'entreprise afin de garantir leur conformité aux objectifs globaux.	La possibilité d'adapter les politiques des ressources humaines et sociales en fonction des besoins stratégiques permet d'améliorer la performance globale.
<b>Bilan social</b>	Rapport synthétique des données sociales de l'entreprise et récapitulatif des données sociales de l'entreprise sur une période spécifique.	Rapport synthétique des données sociales de l'entreprise. On utilise cet outil de diagnostic et de pilotage pour évaluer les conséquences sociales des décisions de gestion et guider les politiques de ressources humaines.

**Source :** réalisé par nous-mêmes

Il est crucial pour une entreprise de disposer de ces méthodes et outils pour garantir une gestion efficace et gérer sa performance tant sur le plan social qu'économique. Ils contribuent à repérer les secteurs à améliorer, à prévoir les problèmes éventuels et à calibrer les stratégies en fonction des objectifs de l'organisation, garantissant ainsi une gestion des ressources et une performance globale améliorée. Ils offrent également la possibilité de satisfaire les attentes des acteurs concernés et de s'ajuster aux changements du marché et de l'environnement réglementaire.

**Section 03 : L'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale.**

Traditionnellement, l'accent était mis sur la performance économique des entreprises, mesurée par des critères tels que la rentabilité, la productivité et la compétitivité. Cependant, la performance sociale est désormais reconnue comme un avantage stratégique, les entreprises prennent conscience de gérer leur impact social, notamment en matière des ressources humaines de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).<sup>93</sup>

Dans cette optique, nous explorerons en détail les avantages de cette approche pour les entreprises.

**1. Les avantages du contrôle de gestion socio-économique**

Le contrôle de gestion socio-économique a un impact significatif sur la performance globale des entreprises, dont :<sup>94</sup>

**1.1. La performance financière**

Le contrôle de gestion socio-économique va au-delà des indicateurs financiers traditionnels tels que les bénéfices et les coûts. Il intègre des mesures de durabilité, d'efficacité énergétique et de responsabilité sociale. En conséquence, il peut améliorer la rentabilité à long terme en tenant compte des coûts cachés et des externalités.

**1.2. La performance sociale**

Le contrôle de gestion socio-économique mesure la satisfaction des employés, la diversité, l'éthique et l'impact social de l'entreprise. En favorisant un environnement de travail positif et en encourageant la diversité, il contribue à une meilleure performance sociale.

En outre, le contrôle de gestion socio-économique utilise des mesures de bien-être des employés, de qualité des produits et de durabilité pour évaluer la performance.

---

<sup>93</sup> NOBRE .T , CAPPELLITTI .L. « **Traité du management socio-économique (2021)** », Chapitre 85. Le contrôle de gestion socio-économique, un levier de changement des normes d'organisation, Cas de normes de fonctionnement et de santé au travail, p932à 943

<sup>94</sup>Idem

## **Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques.**

### **1.3. La performance environnementale**

En évaluant l’empreinte carbone, la gestion des déchets et l’utilisation des ressources naturelles, le contrôle de gestion socio-économique aide les entreprises à réduire leur impact environnemental. Cela peut également conduire à des économies de coûts à long terme.

En effet, le contrôle de gestion socio-économique permet de mesurer l’efficacité des initiatives pour réduire les émissions de carbone. Cela peut inclure l’utilisation de transports plus propres, l’optimisation de la chaîne d’approvisionnement, etc.

Ainsi, le contrôle de gestion socio-économique est un outil puissant pour les entreprises soucieuses de leur durabilité et de leur impact positif sur la société. Il favorise une approche holistique de la performance, où l’économique et le social se complètent harmonieusement.

En conclusion, ce chapitre met en évidence un nouveau type de contrôle de gestion (le contrôle de gestion socio-économique qui présente une approche novatrice transcende les limites traditionnelles du contrôle de gestion. Contrairement aux systèmes classiques qui se concentrent principalement sur les aspects financiers, le contrôle de gestion socio-économique intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales et participe au pilotage et l’amélioration de la performance globale de l’entreprise.

**Chapitre 03 : Le contrôle de gestion socio-économique et le pilotage de la performance globale de l'entreprise au sein de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL).**

## Introduction

Dans le cadre de ce mémoire de master, nous nous intéressons à l'étude pratique du contrôle de gestion au sein de la **Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL)**. Ce chapitre est le fruit d'une collaboration étroite avec l'unité de contrôle de gestion au niveau de la DFC avec le département de contrôle de gestion des ressources humaines (RH) au niveau de la DRH.

La SEAAL, en tant qu'acteur majeur dans la gestion de l'eau et de l'assainissement à Alger et Tipaza, se doit d'adopter une gestion rigoureuse et stratégique pour répondre efficacement aux besoins de ses usagers tout en assurant sa pérennité économique. Le contrôle de gestion, et en particulier celui orienté vers les ressources humaines, joue un rôle crucial dans l'atteinte de ces objectifs.

Ce chapitre empirique vise à mettre en lumière les processus, les outils et les politiques employées par la SEAAL pour le contrôle de gestion socio-économique et le pilotage de la performance globale de l'entreprise. Nous analyserons comment ces pratiques contribuent à l'optimisation des performances de l'entreprise et à l'alignement des objectifs stratégiques.

Pour ce faire, nous procéderons d'abord à la présentation de la SEAAL à travers son historique, son organisation, ses missions, ses services, et la présentation de l'unité de contrôle de gestion et le département de contrôle de gestion RH ou nous avons passées notre stage de fin d'étude, chose qui fera l'objet de la première section de ce chapitre.

Dans la deuxième section nous nous intéresserons à l'analyse des différentes pratiques, les politiques adoptés par la SEAAL, les outils utilisés dans l'unité de contrôle de gestion et le département de contrôle de gestion RH. Après avoir fait une analyse de l'existant, nous présenteront dans la troisième section une synthèse qui viendra achever ce chapitre, en mettant en évidence des critiques et des constatations tout en essayant d'apporter des recommandations afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les sections de ce chapitre sont présentées comme suit :

- Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil -l'entreprise SEAAL-
- Section 2 : Présentation et analyse des outils de contrôle de gestion socio-économique au sein de la SEAAL.
- Section 3 : Appréciation du contrôle de gestion socio-économique de la SEAAL et propositions d'amélioration.

## Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil -l'entreprise SEAAL-

Au niveau de cette première section, nous présentons la SEAAL, ses atouts, ses priorités, ses missions, son historique, son organisation, ses objectifs et un petit aperçu sur ses résultats financiers et commerciaux. Nous présentons également les directions que nous ont reçues pour effectuer notre stage pratique à savoir l'unité de contrôle de gestion au niveau de la DFC et le département de contrôle de gestion RH au niveau de la DRH.

### 1. Présentation de l'entreprise SEAAL

**SEAAL**, Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, est un opérateur public de Droit Algérien en charge de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement sur l'ensemble des Wilayas d'Alger et de Tipasa (soit 57 communes à Alger et 28 communes à Tipasa).

**SEAAL** a été créée en 2006, comme opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie.

Filiale de l'Algérienne Des Eaux (**ADE**) et de l'Office National de l'Assainissement (**ONA**). Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée déterminée à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, "**SUEZ Environnement**".

Une coordination exemplaire a été menée avec les principaux acteurs du Secteur de l'Eau pour la réalisation de projets et chantiers phares sur l'ensemble des wilayas d'Alger et de Tipasa.

La réalisation de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, deux projets majeurs qui structurent à l'horizon 2025 la feuille de route de SEAAL.

L'entreprise emploie plus de **5 700** professionnels (Alger et Tipasa), spécialistes de l'Eau et de l'Assainissement qui œuvrent au quotidien pour améliorer la qualité du service auprès de 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et des 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa.

#### 1.1. Les priorités de la SEAAL

La SEAAL a pour priorité :

- La modernisation de l'ensemble des composantes du service, au profit des clients ;
- Le développement du potentiel humain au sein de la Société, au profit de ses salariés.

## **1.2. Les atouts du SEAAL**

La société des eaux et d'assainissement dispose :

- Des moyens mobilisés par les Pouvoirs Publics à la hauteur des ambitions du projet ;
- Un appui en expertise managériale, organisationnelle et technologique par un acteur de référence du secteur ; un personnel compétent et motivé qui croit en la réussite de ce formidable défi.

## **1.3. Les missions de la SEAAL**

L'entreprise a pour missions :

- Sécuriser la distribution d'eau de qualité 24h/24 à Alger et faire progresser le H24 à Tipasa ;
- Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'Assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral (périmètres Alger et Tipasa) ;
- Remettre à niveau et gérer durablement le patrimoine technique Eau et Assainissement ;
- Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients ;
- Transférer le Savoir - Faire managérial et opérationnel de SUEZ Environnement à SEAAL, par la modernisation du management et l'accès aux bases des connaissances métiers de SUEZ Environnement.

## **1.4. Historique de la SEAAL**

L'histoire de la SEAAL est résumée ainsi :

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une sécheresse importante. Le principal barrage alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique. Les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'année.

Le Gouvernement Algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation d'installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic des installations.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du Conseil des Ministres.

#### **1.4.1. Contrat 1 SEAAL : (2006 - 2011)**

A la demande des autorités algériennes, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution d'eau. Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution en continu sur une période initiale de 5 ans (contrat 1 " 2006 à 2011" SEAAL au périmètre d'Alger).

Un Conseil Interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche, ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services de l'Eau et de l'Assainissement de la Wilaya d'Alger.

La structure retenue à cet effet est une société Algérienne par actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA.

Le contrat 1 a été signé le 28 novembre 2005, en présence de Mr Jean-Louis CHAUSSADE, Directeur Général de SUEZ Environnement, et des Autorités Algériennes. Le contrat est opérationnel du 1<sup>er</sup> mars 2006 au 31 août 2011.

Face aux défis d'offrir aux Algérois, en 5 ans, un service de l'Eau et de l'Assainissement de standard international, l'État Algérien a mobilisé des moyens considérables :

- Un programme d'investissements d'amélioration patrimoniale très volontariste financé par les autorités algériennes, tant pour créer de nouvelles infrastructures que pour remettre à niveau les installations existantes.
- Un partenariat entre l'ADE, l'ONA et SUEZ Environnement, spécialiste en gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, pour moderniser et dynamiser la gestion publique, à l'image des grands services urbains internationaux.

#### **❖ Résultats réalisés par la SEAAL lors du premier contrat**



- 27 experts internationaux de SUEZ Environnement, acquis aux expériences internationales ont été mobilisés à Alger depuis 2006 ;
- Plus de 2 000 jours d'Assistance Technique spécifique ont été mis en œuvre, sur des sujets de pointes ;
- Des outils modernes et performants, de standard international, ont été déployés à Alger (Le centre de Télé contrôle, la modulation de pression, la modélisation de la nappe souterraine de la Mitidja, le Système d'Informations Géographique SIG, la modélisation hydraulique du réseau, la carte des pressions, le Diagnostic Rapide des réseaux d'Assainissement DiagRapR, la géolocalisation des véhicules d'intervention etc. SEAAL est devenue une référence internationale dans de nombreux domaines des métiers de l'Eau et de l'Assainissement ;
- Le Transfert de Savoir-faire a été opéré par SUEZ Environnement grâce au déploiement d'une démarche innovante et structurée (Méthodologie **WIKTI**). Les cadres Algériens ont désormais accès aux bases de connaissances SUEZ Environnement et sont pleinement intégrés aux réseaux métiers internationaux de l'entreprise ;
- Plus généralement, un management moderne et efficace a été mis en place chez SEAAL, le dialogue social s'est épanoui et la dynamique de progrès est durablement engagée et relayée par les structures locales.

#### **1.4.2. Contrat 2 SEAAL : (2011 - 2016)**

Suite aux avancées réalisées par SEAAL lors du 1<sup>er</sup> contrat. Un avenant à ce dernier a été signé avec un élargissement du périmètre à la Wilaya de Tipasa.

##### **Eau :**

- Le H24 à Alger en avril 2010 ;
- La gestion de la ressource en eau sécurisée et préservée ;
- La maîtrise des volumes d'eau transférés ;
- Le réseau de distribution géré conformément au standard international ;
- La qualité garantie de l'eau distribuée ;
- La lutte contre les gaspillages dans le cadre des **Eaux Non Facturées**.

##### **Assainissement :**

- La finalisation du diagnostic du réseau des eaux usées (3 300 km de réseaux non visitables ont été diagnostiqués depuis 2006) ;

- La professionnalisation du curage des collecteurs (100% des collecteurs visitables ont été investigués) ;
- L'accessibilité du réseau (25 000 regards ont été rehaussés depuis 2006) ;
- Les rejets en milieu naturel ont été recensés et progressivement supprimés ;
- Le renforcement des compétences locales en gestion des stations d'épurations STEP ;
- Le déploiement de la maintenance préventive sur les stations d'épurations et poste de relevage ;
- La réalisation du Schéma Directeur Assainissement ;
- La géolocalisation des véhicules d'intervention.

#### **Clientèle :**

- Modernisation des services offerts aux clients ;
- La banalisation du paiement des factures (les clients ont la possibilité de payer leur factures dans l'un des points d'accueil et dans l'ensemble des bureaux de poste ;
- La modernisation de l'accueil physique de la clientèle ;
- Un Centre d'Appel Téléphonique Opérationnel " CATO " de référence internationale (200 000 appels par an traités à 97% ;
- Le développement d'une communication de proximité ;
- Un système d'Information Clientèle " SIC " performant.

#### **Transfert de Savoir-faire :**

- Par le déploiement de la méthodologie WIKTI " Water International Knowledge Transfer Initiative.

#### **Ressources Humaines :**

- Modernisation de la gestion de la ressources humaines ;
- Mise en place d'une politique ressources humaines moderne et motivante ;
- Stimulation de la mobilité interne via la bourse de l'emploi ;
- Une politique de formation moderne avec la mise en place du centre de formation SEAAL ;
- Les collaborateurs SEAAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration ;
- Mise en place de relations privilégiées avec les grandes écoles ENSH (Ecole National Supérieur d'Hydraulique de Blida), ENP (Ecole Nationale Polytechnique), USTHB (Université des Sciences et de la Technologie de Houari Boumediene).

## **2.La structure organisationnelle de la SEAAL**

L'entreprise est présentée sous forme d'une pyramide (voir annexe n° 01) ; elle se compose de :

- **Directions opérationnelles :**

- Direction principale des opérations : Direction de la production et ressources, direction de la distribution et direction d'assainissement;
- Direction des travaux.

- **Directions support :**

- Direction de la clientèle;
- Direction technique ;
- Direction Seaal Tipaza ;
- Directions des moyens généraux et logistiques ;
- Directions compliance, audit et management ;
- Direction des achats et marchés;
- Direction de la communication et de développement durable ;
- Direction juridique ;
- Direction de la sûreté et sécurité ;
- Direction finance et comptabilité : unité contrôle de gestion, unité finances, unité MOA et innovation SAGE ;
- Direction des systèmes d'information : unité ordonnancement et GMOA.

## **2.1. La présentation de l'unité de contrôle de gestion**

Cette unité est animée par une équipe multidisciplinaire composée d'une quinzaine de contrôleurs de gestion dont le chef de service et la directrice d'unité ;

### **2.1.1. Missions de l'unité de contrôle de gestion**

L'unité de contrôle de Gestion aide la DFC dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée. Il participe à la définition des objectifs et anticipe les résultats. Elle établit le schéma directeur des budgets. Il peut proposer à la Direction des actions correctives à mettre en œuvre. Le contrôleur de gestion a pour rôles de :

- Elaborer et piloter le processus budgétaire ;
- Contribuer de manière active au pilotage économique de la structure par le suivi rigueur des objectifs tracés;
- Piloter le processus budgétaire des différentes activités de l'entreprise ; définition de la méthodologie, collecte, analyse et synthèse des données budgétaires
- Contrôler les dépenses et planification les dépenses et les recettes annuels;
- Analyser les écarts entre les prévisions et les résultats réels avec les différentes parties prenantes;
- Réaliser les prévisions et ajustements budgétaires ;

- Proposer des plans d'actions correctives afin de pallier aux écarts budgétaires
- Participer à la conception et à la réalisation des outils de gestion à destination des opérationnels (tableau de bord par activité) ;
- Optimiser les procédures et outils de gestion ;
- Elaborer et diffuser des tableaux de bord et reporting mensuels, trimestriels et annuels ;
- Animer les réunions de gestion trimestrielles ;
- Réaliser les requêtes institutionnelles transversales ;
- Participer activement à la préparation de communication des données
- Proposer les mesures relatives à l'amélioration et à l'évolution de la gestion budgétaire de l'entreprise
- Assurer le management du personnel placé sous son autorité,
- Production de la comptabilité analytique.
- Contribuer de manière active au pilotage économique de la structure par l'amélioration de la performance globale de l'entreprise
- Analyser les coûts et les performances financières de l'entreprise en fournissant l'information nécessaire pour prendre des décisions à fin d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficience.
- Analyser les axes analytiques CAPEX et OPEX (recettes et des dépenses, et autres charges de personnel) ;
- Mesurer les coûts directs et indirects pour faciliter la prise de décisions afin d'optimiser les ressources par le contrôle et l'amélioration continue ;
- Production d'études technico-économiques et financières, analyses ponctuelles de rentabilité (Arrêter les marges de chaque activité Déterminer la rentabilité ... etc) ;
- Accompagner les différents acteurs de l'entreprise dans l'analyse de leurs coûts, de leurs activités et dans l'élaboration de leurs outils de pilotage opérationnels ;
- Participer au développement et à l'évolution de la comptabilité analytique ;
- Participer à la conception et à la réalisation des outils de gestion aux opérationnels ;
- Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation et d'information sur les la comptabilité analytique type finance pour non financier au profit des opérationnelles ;
- Mettre à jour le plan comptable analytique et la structure analytique de l'entreprise ;
- Réaliser des rapports d'activité financier des suivis des activités ;
- Assurer le management du personnel placé sous son autorité .

### **2.1.2. Planification des travaux réalisés par l'unité de contrôle de Gestion**

Les travaux réalisés par l'unité de contrôle de gestion sont planifiés comme suit :

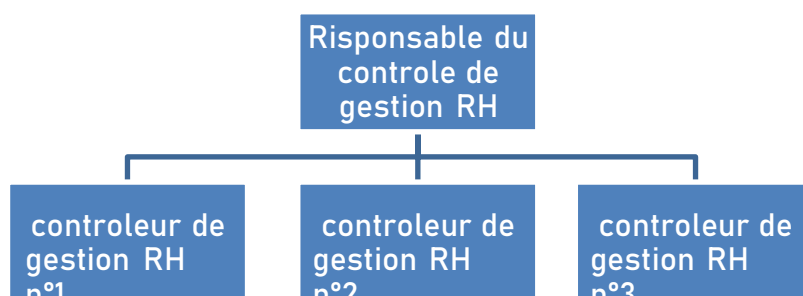
- Rapport d'activité Mensuel RAM : Le 10 du mois pour les indicateurs/ (Performance) ; Le 15 du mois pour le compte rendu;

- Préparation de l'atterrissage de l'exercice en cours début octobre;
- Présentation Budgétaire Mensuel : le 10 de chaque mois ;
- Note de Synthèse Budgétaire + Budget : avant le 15/Déc;
- Clôture Comptable N-1 ; Premier Trimestre de l'exercice N;
- Tableau de Bord : Trimestrielle (le 15 du mois);
- Rapport d'Activité Annuelle 20 Mars (Conditionné par la clôture Comptable) ;
- Etude économique référentiel des prix à la demande de la direction .

## 2.2. La présentation de département de contrôle de gestion RH

Le département de contrôle de gestion RH au sein de la DRH est sous la responsabilité du responsable Contrôle de Gestion Sociale ;

Figure n° 12: l'organigramme du contrôle de gestion RH



Source : réalisé par nous-meme .

### 2.2.1. Les missions de contrôleur de gestion RH

Le contrôleur de gestion social à SEAAL préoccupe de plusieurs missions :

- Participation à l'élaboration et suivi de budget RH 6700 Employés par nature de coûts, site, destination;
- Réalisation du reporting, des faits marquants mensuel et annuel, analyser et synthétiser les indicateurs RH (ETP, absentéisme, turn-over, masse salariale, entrées, sorties, pyramide des âges, recrutements, mobilités pour aider la prise de décision RH et la proposition des améliorations) ;
- Actualisation de la base de données du mouvement de l'effectif chaque mois sur fichier Excel avec différents indicateurs à travers des outils export (HR-Access) : recrutements, départs. ;
- SIRH : contrôle de cohérences et ajustement de la reprise des données sociales ;
- Paie : contrôle de cohérences et de fiabilité paie ;
- Réalisation des calculs de rémunération variable (simulations) ;

- Assurer l'interface comptable de paie pour la DFC et la taxe de formation et d'apprentissage ;
- Requête : La collecte des informations et extraire des données via jQuery ;
- Répondre aux différentes demandes outils RH ou données RH (liste, chiffrages) pour les équipes de la DRH, DFC, et les directions opérationnelles ;
- Superviser le Calcul et la remontée des primes : indemnité départs à la retraite, congé annuel, Primes de performances, d'objectifs ;
- Audit RH (Contrôle paie, dossiers administratifs, PV, Rapport, Compte rendu) ;
- Encadrement : Tuteur d'un stagiaire en contrôle de gestion social ;
- Alerter les RRH et/ou les managers sur les dérives possibles et participer à la définition des plans d'actions : augmentation de l'absentéisme, dégradation du climat social, et les dérives budgétaires ;
- Support aux différents projets RH :
- Mesurer et anticiper les coûts financiers (l'impact financier).
- Opération de l'avancement promotion.
- La gestion de temps de pointeuse digital.<sup>95</sup>

## **Section 02 : Présentation et analyse des outils de contrôle de gestion socio-économique au sein de la SEAAL**

Dans cette section, nous examinons en détail la situation actuelle de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL). Elle est le fruit d'une étroite collaboration entre le service de contrôle de gestion des ressources humaines de la DRH et l'unité de contrôle de gestion de la DFC. Cette analyse met en évidence les indicateurs démographiques et les statistiques RH en intégrant les aspects de la politique RH, de la responsabilité sociale des entreprises et de la qualité. Nous aborderons d'abord les politiques des ressources humaines, de la responsabilité sociale des entreprises et de la qualité. Cette analyse permettra ensuite d'avoir une vision approfondie sur trois catégories des indicateurs : les indicateurs démographiques RH, indicateurs risque RH, indicateurs gestion RH.

### **1. Démarche méthodologique de l'étude de terrain**

L'étude a été menée en utilisant une approche qualitative pour collecter et analyser les données ; basée sur l'entretien, l'observation participante, l'analyse documentaire. Dans ce qui suit, nous allons expliquer comment les différents outils de recherche cités ci-dessus ont été mis en œuvre.

#### **➤ L'entretien**

---

<sup>95</sup> Documents internes de l'entreprise

Pour obtenir des informations détaillées sur le fonctionnement et les pratiques de contrôle de gestion RH, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec le directeur du contrôle de gestion RH et son équipe. En effet, ces personnes sont les seules habilitées à nous expliquer en détail le fonctionnement de la structure du département de contrôle de gestion RH.

Les entretiens semi-directifs sont des entretiens individuels qui suivent une trame appelée guide d'entretien. (Voir l'annexe n°4)

Ce guide d'entretien propose l'ensemble de questions ouvertes divisées en trois parties.

- Informations générales sur l'entreprise : Au début de l'entretien, nous avons recueilli des informations concernant la présentation de l'entreprise SEAAL et ses principales caractéristiques.
- L'organisation de l'entreprise : Dans la deuxième partie de l'entretien on aborde la structure organisationnelle de l'entreprise
- L'organisation de département de contrôle de gestion RH : Dans la troisième partie de l'entretien, on procède à poser des questions sur la structure organisationnelle de la SEAAL, ainsi que la position de département de contrôle de gestion RH.
- Les outils utilisés dans le cadre de CDGSE : nous avons consacré la dernière partie de l'entretien aux outils et les pratiques de la SEAAL dans le cadre de contrôle de gestion socio-économique.

#### ➤ **L'observation pertinente**

La participation à l'observation consiste en une immersion dans le terrain de recherche. Dans notre situation, notre stage s'est déroulé au sein de la direction de contrôle de gestion. Durant toute cette période, nous avons été en contact avec le personnel de ce service et nous avons eu l'opportunité de discuter avec les contrôleurs de gestion du service, tout en les observant lors de leurs tâches quotidiennes.

Il convient de souligner que cette méthode nous a donné l'opportunité de collecter des informations sur le terrain et d'approfondir notre compréhension des comportements, des interactions et des processus en cours dans leur environnement naturel. Les observations ont été effectuées sans intrusion et en respectant la vie privée des participants, afin d'obtenir des informations précises et pertinentes sur le fonctionnement du système de contrôle de gestion socio-économique de la SEAAL. Les données recueillies à partir de cette approche ont été enrichies par les autres approches employées dans l'étude, comme les entretiens et l'analyse documentaire.

#### ➤ **L'analyse documentaire**

Son objectif est d'analyser le contenu des documents pertinents, tels que les rapports, les politiques et les procédures utilisés et/ou fournis par le département de contrôle de gestion RH et l'unité de contrôle de gestion. Les données recueillies grâce à cette méthode ont été intégrées

à l'analyse globale afin de compléter notre étude et offrir une vision plus globale du système de contrôle de gestion socio-économique au niveau de la SEAAL. Le mémoire contient plusieurs documents en annexes indispensables pour comprendre le déroulement de l'étude sur le terrain.

## **2. Les Politiques de la SEAAL**

La stratégie de la SEAAL adopte 3 politiques dont le but est l'amélioration de la performance de l'entreprise

### **2.1. Politique RH**

La politique RH de la SEAAL est résumée ainsi :

#### **2.1.1. Développement des ressources humaines**

La SEAAL a pour priorité le développement de ses employés :

##### **➤ Développement des compétences individuelles et collectives**

L'un des principes essentiels de la politique des ressources humaines de SEAAL est de favoriser le développement des compétences individuelles et collectives.

La société vise à garantir et à maintenir une excellente qualité du service public à ses clients, en améliorant constamment sa façon méthode de faire ;

##### **- Un savoir-faire reconnu**

SEAAL est entièrement gérée par des Algériens depuis septembre 2021, qui travaillent à mettre en place une politique de Ressources Humaines moderne afin de favoriser le développement des compétences des employés et de leur offrir des possibilités d'évolution professionnelle. Le tout dans un contexte où le dialogue social joue un rôle primordial.

##### **- Développement des compétences**

SEAAL a instauré plusieurs mesures pour garantir une adéquation constante entre les besoins en compétences et les ressources disponibles. L'objectif est de rassembler rapidement les compétences requises afin de soutenir la stratégie de développement de l'entreprise, les changements de l'organisation, répondre aux besoins individuels en formation et gérer les impacts des avancées technologiques. Les outils les plus essentiels pour gérer les compétences et les carrières sont :

##### **- Référentiel de compétence : un dictionnaire des compétences techniques (métiers) managériales et comportementales**

L'entretien annuel d'évaluation et de progrès (EEP) : un rendez-vous annuel entre le manager et le collaborateur qui permet de présenter la stratégie de l'entreprise en se basant sur les objectifs établis, de repérer les besoins individuels en formation, les désirs de mobilité, de mesurer les écarts/atteintes des objectifs et la notation PRI.

##### **- Charte de mobilité interne**



Un outil efficace pour répondre aux besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences, qui met en avant les principes de l'utilisation des bourses d'emploi comme moyen privilégié de pourvoir aux postes vacants, ainsi que la libre participation des employés à celles-ci. Elle établit aussi les fondements et les processus de la mobilité, tels que le redéploiement.

- **TFSM : solution de gestion des compétences collectives et de maîtrise des métiers**

Afin de maintenir les bonnes pratiques héritées du contrat de management avec l'opérateur étranger, SEAAL a mis en place la méthode de Transfert du Savoir-Faire Métier, également connue sous le nom de TFSM. L'objectif de cette approche est d'évaluer et d'améliorer la compréhension des diverses fonctions opérationnelles et de support qui font partie de l'activité quotidienne de SEAAL. Afin d'accomplir cela, ils ont instauré une grille d'évaluation et des critères à suivre.

La démarche TFSM est déployée en trois étapes :

- Segmentation par métiers et familles de métiers ;
- Évaluation ;
- Plan d'actions.

- **La mobilité interne : levier de développement des compétences et des carrières :**

La gestion des emplois et des compétences repose sur la mobilité interne, qui permet à SEAAL d'ajuster son organisation en fonction de ses besoins et de ses objectifs, de préserver et de développer les compétences nécessaires, et de fidéliser les employés. En outre, la mobilité interne permet aux employés de développer leur carrière, d'acquérir de nouvelles compétences ou de se déplacer géographiquement.

SEAAL a élaboré une charte de la mobilité interne afin de soutenir cette dynamique, ce qui en fait un outil performant pour satisfaire les besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences. Le contenu de cette charte établit les principes de l'utilisation des bourses d'emploi comme moyen privilégié de combler les postes vacants, ainsi que la participation libre des employés à celles-ci.

- **Recrutement : des profils ciblés et qualifiés :**

SEAAL adopte une démarche proactive afin de choisir des candidats qui correspondent à ses besoins, en se basant d'abord sur l'expertise existante, grâce à la mobilité interne. Si besoin est, la SEAAL a également l'intention de recruter des talents externes en se basant sur sa stratégie de recrutement.

La formation de l'équipe de recrutement consiste à employer des techniques de profiling et des tests psychométriques afin d'évaluer les postulants. Ils ont également pour objectif de repérer les talents potentiels en effectuant une prospection active et du Head Hunting

Ils réalisent également des entretiens avec les employés qui quittent leur poste afin de collecter des informations utiles pour analyser le taux de rotation des employés. Ces données sont cruciales afin d'ajuster la stratégie de recrutement de l'entreprise et de fidélisation des employés.

En bref, SEAAL adopte une démarche proactive et réfléchie afin de choisir les meilleurs talents, les intégrer avec succès et fidéliser ses employés les plus précieux.

## 2.2. Politique RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un enjeu majeur pour les entreprises à travers le monde, et ce, dans tous les secteurs d'activités. SEAAL n'échappe pas à cette tendance, et a pris des mesures pour s'assurer que ses pratiques sont conformes aux normes de la RSE.

SEAAL fournit de l'eau potable à plus de cinq millions de personnes et assure également la gestion des eaux usées. L'entreprise a une grande responsabilité envers les citoyens, car elle fournit un service essentiel pour la santé et le bien-être de la population.

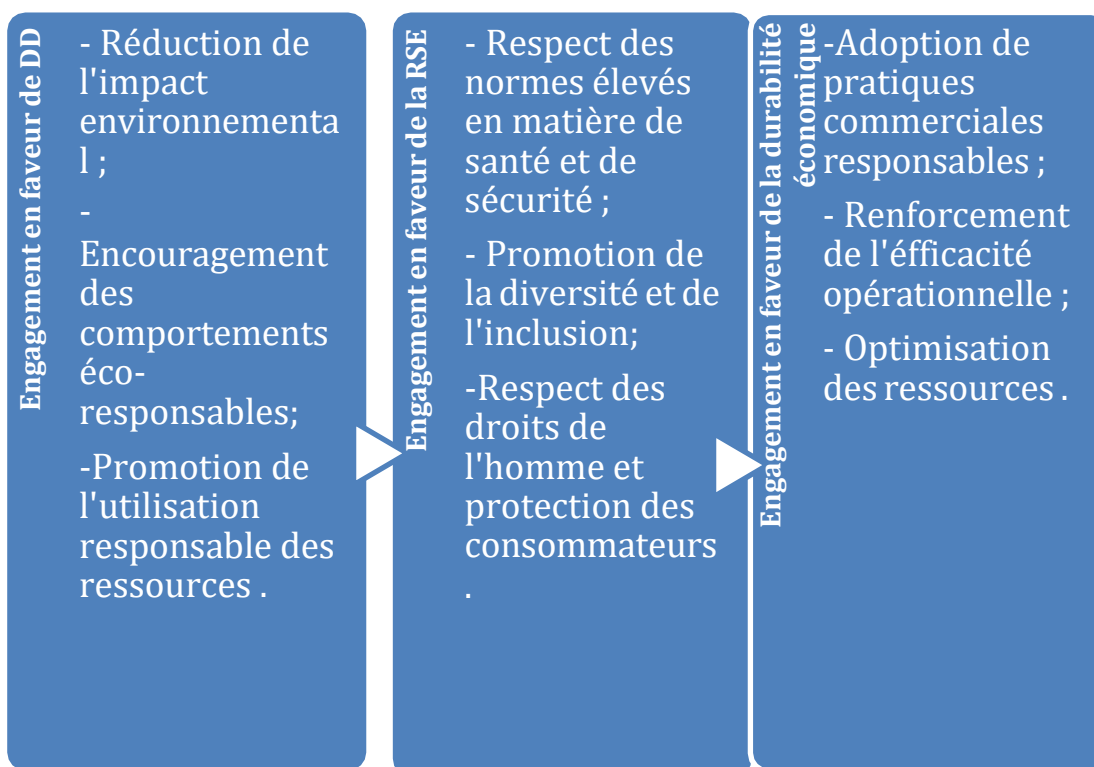
La RSE de la SEAAL se manifeste de plusieurs façons. Tout d'abord, l'entreprise met en place des pratiques pour garantir la qualité de l'eau potable qu'elle fournit. Elle utilise des technologies modernes pour la filtration et la désinfection de l'eau, ainsi que pour la gestion des eaux usées. En outre, la SEAAL mène régulièrement des analyses de la qualité de l'eau, qui sont publiées sur son site web et ses réseaux sociaux pour garantir la transparence et l'accès à l'information pour les usagers. (Voir annexe n°05)

SEAAL s'engage à mettre en place une politique RSE robuste et durable qui permettra de renforcer notre engagement en faveur du développement durable, de la responsabilité sociale et de la durabilité économique. La politique RSE est basée sur 3 principes :

- **Engagement en faveur du développement durable** : La SEAAL est convaincus que la durabilité est essentielle pour assurer notre succès à long terme et protéger l'environnement pour les générations futures. Elle s'engage donc à réduire l'impact environnemental, à encourager les comportements éco responsables et à promouvoir une utilisation responsable des ressources.
- **Engagement en faveur de la responsabilité sociale** : La SEAAL est également convaincus qu'elle a une responsabilité envers ses parties prenantes, notamment ses employés, ses clients, ses communautés et ses actionnaires. Elle s'engage donc à respecter les normes les plus élevées en matière de santé et de sécurité, de diversité et d'inclusion, de droits de l'homme et de protection des consommateurs.

- **Engagement en faveur de la durabilité économique** : La SEAAL est convaincue que la durabilité économique est essentielle pour assurer sa viabilité à long terme et maintenir l'engagement en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale. Elle s'engage donc à adopter des pratiques commerciales responsables, à renforcer notre efficacité opérationnelle et à optimiser nos ressources.

**Figure n°13** : Schéma récapitulatif de la politique RSE de la SEAAL



**Source** : réalisé par nous –même

### 2.3. La politique Qualité

Une politique qualité rigoureuse est mise en place par la SEAAL, ce qui se traduit par l'obtention des certifications ISO 9001 et ISO 17025. Son engagement envers l'excellence opérationnelle et la fiabilité de ses services est démontré par ces certifications, assurant ainsi des normes élevées de gestion de la qualité et de compétence technique dans ses activités de distribution d'eau potable et de gestion des eaux usées. En suivant ces standards internationaux, SEAAL garantit une amélioration constante de ses procédures, satisfaisant ainsi les attentes de ses clients et contribuant à la durabilité de la communauté.

### **2.3.1. La certification ISO 9001**

SEAAL est certifié **ISO 9001 version 2015** pour son système de management de la qualité et son Laboratoire Central est accrédité **ISO 17025** par l'organisme Algérien d'Accréditation « ALGERAC (voir annexe n° 02)

La certification ISO 9001 garantit que la SEAAL respecte les normes de qualité les plus élevées dans tous les aspects de notre activité, de la conception de nos produits à leur distribution en passant par la prestation de ses services. Cette certification est un témoignage de l'engagement de la SEAAL envers l'amélioration continue de la qualité, de l'efficacité et de la satisfaction des clients .

### **2.3.2. La certification ISO 17025**

D'autre part, le laboratoire central est accrédité ISO 17025, la norme internationale pour les compétences techniques des laboratoires d'essais et d'étalonnages. Cette accréditation garantit que ses tests sont effectués avec une précision et une fiabilité maximale, assurant ainsi la qualité et la sécurité de l'eau que la SEAAL fournit à ses clients.(Voir annexe n°03)

La SEAAL est fière de son engagement envers la qualité et la sécurité de l'eau que fournisse à ses clients. Les certifications ISO 9001 et ISO 17025 témoignent de son engagement à fournir des services et des produits de la plus haute qualité tout en garantissant la sécurité de l'eau pour les clients.<sup>96</sup>

## **3. Les indicateurs sociaux utilisés au niveau de la SEAAL**

Le contrôle de gestion socio-économique de la SEAAL est caractérisé par 3 catégories des indicateurs pour le pilotage de la performance globale de l'entreprise :

### **3.1. Indicateurs démographiques RH**

Afin de prendre en compte les indicateurs démographiques RH, nous débuterons par une analyse approfondie de la répartition de l'effectif par groupe socio-professionnel (GSP), ce qui nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de la structure et de la composition des différentes catégories de personnel. Par la suite, nous examinerons comment l'effectif est réparti par classe d'âge, ce qui nous permettra d'avoir une vision précieuse de la diversité générationnelle et des dynamiques d'âge au sein de l'entreprise.

#### **3.1.1. Répartition de l'effectif par GSP**

Selon le contrôleur de gestion RH, l'effectif total de la SEAAL au 31/12/2022 est de 6573 employés répartis entre Alger et Tipaza.

La répartition de l'effectif de l'entreprise par groupe socio-professionnel se présente comme suit

---

<sup>96</sup> Documents internes de l'entreprise

**Tableau N°5 : Répartition de l'effectif par GSP**

GSP	Nombre	% / de l'effectif total
Cadre dirigeant	5	0,076%
Cadre supérieur	196	2,98%
Cadre	2139	32,54%
Maîtrise	3519	53,53%
Exécution	714	10,86%

Source : réalisé par nous même

### 3.1.2. Répartition de l'effectif par classe d'âge

Afin de débiter notre étude, nous allons analyser attentivement la répartition de l'effectif par tranche d'âge au sein de SEAAL, dans le but de comprendre les évolutions démographiques et les conséquences sur la gestion des ressources humaines.

La répartition de l'effectif de l'entreprise par classe d'âge se caractérise par :

- La classe d'âge de 50 à 54 ans a le pourcentage le plus élevé et représente 18,7% du personnel ;
  - La classe d'âge de 63 à 65 ans a le pourcentage le plus bas et représente 0,4% du personnel ;
- Par contre le personnel de l'entreprise est plutôt jeune avec un pourcentage de 66,9% .

### 3.1.3. La distribution des employés selon leur groupe socio professionnel (GSP) et leur classe d'âge

Le tableau suivant montre la distribution des employés selon leur groupe socioprofessionnel (GSP) et leur classe d'âge, avec des détails sur les cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécution ; la majorité des employés se situent dans les tranches d'âge de 40 à 44 ans et de 45 à 49 ans, représentant respectivement 18,5% et 18,4% de la main-d'œuvre totale. Les catégories les moins représentées sont celles de moins de 25 ans et de plus de 60 ans, avec seulement 0,9% et 0,7% des employés.

**Tableau n°6 : Répartition des employés selon leur groupe socioprofessionnel et leur classe d'âge**

Classe d'âge	Cadre Dirigeant	Cadre Sup.	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	%
- de 25 ans			14	24	23	61	0,9%
25 à 29 ans			71	139	45	255	3,9%
30 à 34 ans		1	230	300	115	646	9,8%
35 à 39 ans		22	354	485	150	1011	15,4%
40 à 44 ans	2	47	412	615	137	1213	18,5%
45 à 49 ans		45	395	664	103	1207	18,4%
50 à 54 ans	1	34	365	744	84	1228	18,7%
55 à 59 ans	2	43	277	483	38	843	12,8%
60 ans		3	13	24	4	44	0,7%
61 - 62 ans		1	2	26	11	40	0,6%
63 à 65 ans			6	15	4	25	0,4%
Plus de 65 ans						0	0,0%
Totaux	5	196	2139	3519	714	6573	100,0%

Source : département contrôle de gestion RH.

### 3.1.4. Pyramide des âges par sexe

Le tableau montre une répartition par âge et genre, avec une prédominance masculine dans presque toutes les tranches d'âge, sauf pour les moins de 25 ans et les 63 à 65 ans. Aucune personne n'est répertoriée comme ayant plus de 65 ans.

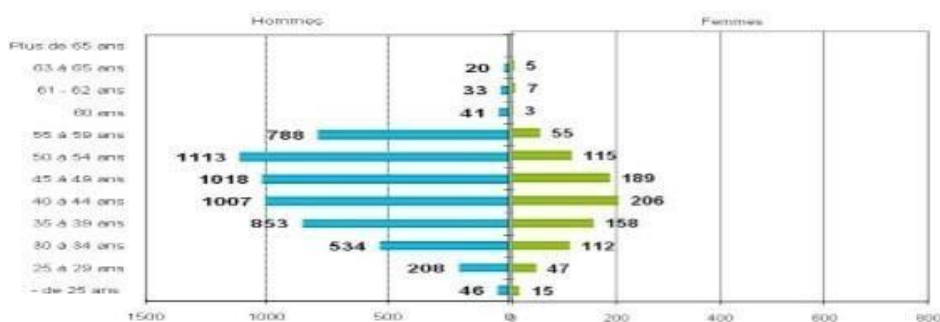
**Tableau n° 7 :** Répartition du personnel par tranches d'âge et sexe

Tranche Age	Femmes	Hommes	Total
- de 25 ans	15	46	<b>61</b>
25 à 29 ans	47	208	<b>255</b>
30 à 34 ans	112	534	<b>646</b>
35 à 39 ans	158	853	<b>1011</b>
40 à 44 ans	206	1007	<b>1213</b>
45 à 49 ans	189	1018	<b>1207</b>
50 à 54 ans	115	1113	<b>1228</b>
55 à 59 ans	55	788	<b>843</b>
60 ans	3	41	<b>44</b>
61 - 62 ans	7	33	<b>40</b>
63 à 65 ans	5	20	<b>25</b>
Plus de 65 ans			<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>912</b>	<b>5661</b>	<b>6573</b>

**Source :** département contrôle de gestion RH

La pyramide des âges illustre une répartition plus élevée des hommes que des femmes dans presque toutes les tranches d'âge, avec une concentration notable dans la tranche d'âge de 30 à 34 ans pour les deux genres.

**Figure n° 14 :** Pyramide d'âge des effectifs par sexe



**Source :** département de contrôle de gestion RH

### 3.1.5. Pyramide d'ancienneté

Les chiffres présentés dans le tableau suivant illustrent les variations dans la composition du personnel au cours de l'année, ce qui peut être utile pour l'analyse de la rétention des employés ou la planification des ressources humaines.

- Le nombre de cadres avec moins de 5 ans d'ancienneté a diminué de **234** en janvier à **198** en décembre.
- Pour les cadres ayant de **15 à 19 ans** d'ancienneté, on observe une chute significative de **659** en mai à **301** en juin, puis une remontée à **643** en juillet.

**Tableau n° 8 : l'ancienneté des cadres.**

ANCIENNETE DES CADRES												
Ancienneté Groupe	janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
- de 5 ans	234	231	236	238	232	228	219	214	206	207	200	198
5 à 9 ans	455	454	439	444	450	384	401	379	374	375	376	373
10 à 14 ans	420	403	406	393	381	655	411	435	443	445	441	451
15 à 19 ans	640	651	666	661	659	301	643	638	628	613	604	587
20 à 24 ans	262	268	263	276	285	214	316	318	327	339	348	363
25 à 29 ans	214	206	213	214	211	434	209	209	207	208	200	190
30 à 34 ans	106	111	109	103	107	107	114	112	113	108	114	122
35 ans et +	38	36	36	40	41	41	43	45	47	53	55	56
<b>Totaux</b>	<b>2369</b>	<b>2360</b>	<b>2368</b>	<b>2369</b>	<b>2366</b>	<b>2364</b>	<b>2356</b>	<b>2350</b>	<b>2345</b>	<b>2348</b>	<b>2338</b>	<b>2340</b>

Source : département de contrôle de gestion RH

Le tableau suivant illustre l'ancienneté des maîtrises, Pour le groupe avec moins de 5 ans d'ancienneté, les chiffres commencent à **331** en janvier et diminuent au fil des mois pour atteindre **257** en décembre. Le nombre total des maîtrises à travers tous les groupes d'ancienneté commence à **3571** en janvier et diminue légèrement tout au long de l'année pour atteindre **3519** en décembre.

**Tableau n° 9 : l'ancienneté des maîtrises.**

ANCIENNETE DES MAITRISES												
Ancienneté Groupe	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
- de 5 ans	331	325	318	323	317	309	307	303	293	293	265	257
5 à 9 ans	876	884	868	871	870	648	802	784	696	698	720	731
10 à 14 ans	685	679	697	689	673	966	688	694	785	783	780	781
15 à 19 ans	1000	998	997	983	982	412	959	957	932	913	876	867
20 à 24 ans	373	365	350	358	376	289	435	445	465	479	512	518
25 à 29 ans	259	266	281	282	286	872	300	302	306	308	309	308
30 à 34 ans	44	45	45	47	47	46	46	48	47	48	50	50
35 ans et +	3	2	2	2	2	4	6	7	8	8	7	7
<b>Total</b>	<b>3571</b>	<b>3564</b>	<b>3558</b>	<b>3555</b>	<b>3553</b>	<b>3546</b>	<b>3543</b>	<b>3540</b>	<b>3532</b>	<b>3530</b>	<b>3519</b>	<b>3519</b>

Source : département de contrôle de gestion RH

Les chiffres illustrés ci-dessus montrent une tendance générale à la diminution du nombre d'exécutions dans la catégorie “- de 5 ans” au fil des mois, tandis que les autres catégories restent relativement stables ou connaissent une légère augmentation.

- En janvier, le nombre total d'exécutions était de 703, avec le plus grand nombre dans la catégorie “- de 5 ans” à 496 et aucune exécution pour “35 ans et +”.
- En décembre, le total a légèrement augmenté pour atteindre 714, avec à nouveau le plus grand nombre dans la catégorie “- de 5 ans” à 361 et aucune exécution pour “35 ans et +”.

**Tableau n° 10 : l'ancienneté des exécutions**

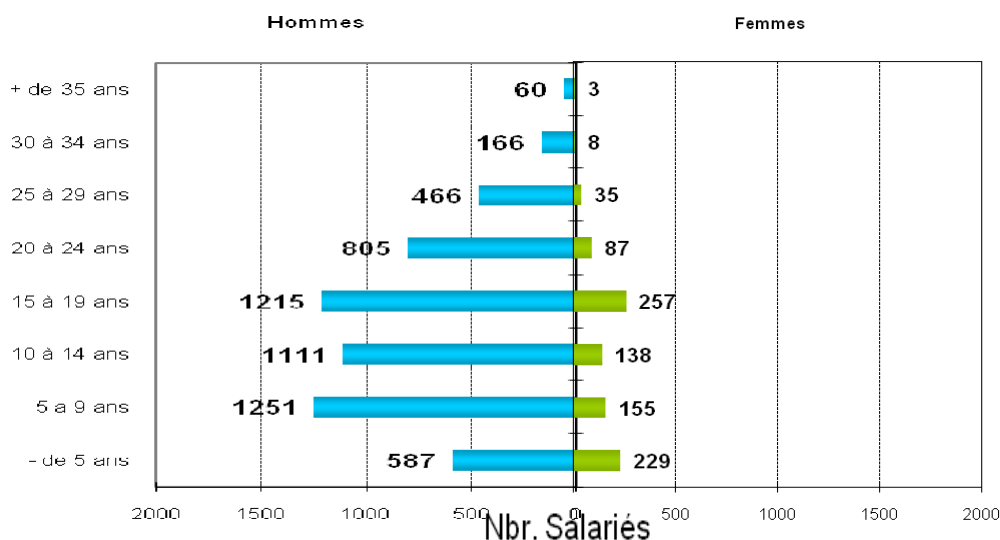
ANCIENNETE DES EXECUTIONS												
Ancienneté Groupe	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
- de 5 ans	496	494	497	501	498	461	457	435	414	403	383	361
5 à 9 ans	155	156	154	154	154	17	198	219	245	256	274	302
10 à 14 ans	20	20	18	18	18	26	17	17	17	17	17	17
15 à 19 ans	24	24	26	26	26	3	24	23	22	22	19	18
20 à 24 ans	2	2	2	2	2	3	5	6	7	7	10	11
25 à 29 ans	4	3	3	3	3	193	3	3	3	3	3	3
30 à 34 ans	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35 ans et +												
<b>Totaux</b>	<b>703</b>	<b>701</b>	<b>702</b>	<b>706</b>	<b>703</b>	<b>705</b>	<b>706</b>	<b>705</b>	<b>710</b>	<b>710</b>	<b>708</b>	<b>714</b>

**Source :** département de contrôle de gestion RH

Le graphique illustre la répartition des employés par genre et âge. Pour les moins de 5 ans, il y a 587 hommes et 229 femmes; pour plus de 35 ans, 60 hommes et aucune donnée pour les femmes.

**Figure n°15 :** pyramide d'ancienneté des effectifs par sexe





Source : département de contrôle de gestion RH

### 3.1.6 Evolution des effectifs par statut de contrat

L'indicateur "Evolution des effectifs par statut de contrat (Alger & Tipasa)" représente les variations du nombre de contrats de travail dans les régions d'Alger et Tipasa au fil des années, de 2006 à 2022. Les barres bleues indiquent les CDD tandis que les barres rouges représentent les CDI. Globalement, le nombre de contrats semble avoir augmenté au fil du temps, avec une prédominance des CDD.

Figure n°16 : Histogramme sur l'évolution des effectifs par statut de contrat



Source : Rapport d'activité de la SEAAL année 2022

## 3.2. Les indicateurs de pilotage des risques liés à la RH

Cette partie est consacrée à l'analyse des indicateurs de pilotage des risques liés à la RH à savoir :

### 3.2.1. Le taux d'absentéisme au sein de la SEAAL

Le taux d'absentéisme tolérable est de 5%, et pour décembre 2022, le taux d'absentéisme de SEAAL était de 2,41%, ce qui est considéré comme favorable. Les motifs principaux d'absentéisme sont la maladie (81%), les accidents de travail (11%) et l'absence sans motif (8%).

La formule de calcul de taux de l'absentéisme est la suivante :

$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence par motif}}{(\text{nombre d'effectif total} * 173,33)}$$

**Tableau n°11 : Le taux d'absentéisme**

	Distribution	Production	Assainisemen	Clientèle	Travaux	Support	Tipasa	Dec -22
<b>Nbr Effectif</b>	876	1,229	952	793	347	957	1,419	<b>6,573</b>
<b>Nbr H/Motif</b>	216	56	968	64	64	890	112	<b>2,360</b>
<b>Absence sans motif</b>	0.14%	0.03%	0.99%	0.05%	0.11%	0.53%	0.05%	0.21%
<b>Dec-22</b>	+0.21%	+0.06%	+0.30%	+0.07%	+0.17%	+0.69%	+0.13%	
	-0.08%	-0.04%	0.29%	-0.02%	-0.06%	-0.16%	-0.08%	
<b>Nbr H/Motif</b>		576	400		472	504	992	<b>2,944</b>
<b>Accident de travail</b>	0.00%	0.27%	0.24%	0.00%	0.78%	0.30%	0.40%	0.26%
<b>Dec-22</b>	0.00%	0.41%	0.33%	0.09%	0.00%	0.20%	0.31%	
	+0.00%	-0.14%	-0.09%	-0.09%	+0.78%	+0.10%	+0.09%	
<b>Nbr H/Motif</b>	4,056	2,684	3,584	2,360	2,840	5,880	760	<b>22,144</b>
<b>Maladie</b>	2.67%	1.25%	2.17%	1.72%	4.72%	3.54%	0.31%	1.94%
<b>Dec-22</b>	2.27%	1.25%	2.75%	2.39%	2.16%	1.97%	2.42%	
	+0.40%	-0.00%	-0.58%	-0.68%	+2.57%	+1.57%	-2.11%	
<b>Taux d'absentéism</b>	<b>2.81%</b>	<b>1.55%</b>	<b>3.00%</b>	<b>1.76%</b>	<b>5.61%</b>	<b>4.38%</b>	<b>0.76%</b>	<b>2.41%</b>

Source : département de contrôle de gestion RH

#### ➤ Le taux d'absentéisme sans motif

Les absences sans motif sont de nombre de 2360 absences, le nombre d'absence le plus élevé est au niveau des directions support.

#### ➤ Le taux d'absentéisme avec motif

Les absences avec motif (accidents de travail, maladie) sont de nombre de 25088 absences, dont les maladies représentent la majorité des absences de 22144 absences. Ainsi, le grand nombre d'absence pour le motif de maladie est au niveau des directions support et pour le motif des accidents de travail est au niveau de la direction de Tipaza.

### 3.2.2. Le turnover

Le turnover peut avoir un impact significatif sur l'efficacité opérationnelle et la continuité des activités. En 2022, l'entreprise a enregistré 83 nouvelles embauches et 147 départs, dont 81 retraites, ce qui a résulté en un taux de rotation de 1,75% pour un effectif cible de 6573 employés.

**Taux de turn-over = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N) / 2] / Effectif au 1er janvier de l'année N (début période).**

**Figure n °17 : Le turnover**

TURNOVER :		Chiffres
Nombre d'entrées année	2022	83
Nombre de sorties année	2022	147
Dont : Retraite		81
Démission		44
Licenciement		16
Décès		6
Effectifs Cible		<b>6573</b>
TURNOVER :		<b>1,75%</b>

Source : département du contrôle de gestion RH

### 3.2.3. Le taux de fréquence des accidents du travail

Représente le troisième indicateur de la deuxième catégorie des indicateurs de la SEAAL : Le graphique montre une tendance à la baisse des accidents du travail entre 2006 et 2021, avec une diminution notable du taux de fréquence (TF) et du nombre d'accidents. En 2006, le TF était de **5.39** à Alger et **3.9** à Tipasa, tandis qu'en 2021, il a diminué à **2.90** à Alger et **2** à Tipasa, indiquant une amélioration de la sécurité au travail.

**Figure n°18 : le taux de fréquences des accidnets de travail**



Source : Rapport d'activité de la SEAAL année 2022

### 3.3. Les indicateurs de gestion du capital humain

Les indicateurs de cette dernière catégorie sont représentés ainsi :

#### 3.3.1. La masse salariale

Dans cette partie on procède au calcul de la masse salariale par GSP et par directions :

Formule de calcul :

- La masse salariale chargée = total des rémunérations brute (masse salariale brute) + primes+ cotisations patronales
- La masse salariale brute = total des rémunérations brutes + primes`

#### ❖ La masse salariale par GSP

Le tableau suivant représente la part des GSP : cadres, maîtrise et exécution ; dont les ECF représentent le total des charges de personnel déclaré dans le compte de résultat de l'entreprise pour les années 2020,2021 ,2022 et 2023. Dont, la grande partie de la masse salariale est consacrée pour les maîtrises.

**Tableau n°12** : la répartition de la masse salariale par GSP

	2023	2022	2021	2020
ECF	9 146 474 185,00	8 953 512 690,00	8 622 873 606,00	8 623 750 540,00
<i>Cadre</i>	3 201 265 965	3 133 729 442	3 104 234 498	3 104 550 194
<i>Exécution</i>	1 006 112 160,35	984 886 395,90	862 287 360,60	776 137 548,60
<i>Maîtrise</i>	4 939 096 059,90	4 834 896 852,60	4 656 351 747,24	4 743 062 797,00

Source : unité de contrôle de gestion DFC

#### ❖ La masse salariale par direction

Pour l'année 2023, le tableau indique que le **cumul fin de mois** pour les Directions Opérationnelles est de **5 619 MDA**, représentant **79,8%** des produits d'exploitation. Pour les Directions de Support, le cumul est de **1 496 MDA**, ce qui correspond à seulement **0,2%** des produits d'exploitation.

**Tableau n° 13** :la répartition de la masse salariale par direction

**Tableau n° 13** :la répartition de la masse salariale par direction

MDA	Cumul Fin de mois			Année	
	R 2023	B 2023 V1	R 2022	B 2023 V1	R 2022
Production	2 000	2 170	1 978	2 605	2 374
Distribution	1 305	1 430	1 307	1 716	1 569
Assainissement	1 327	1 435	1 304	1 722	1 564
Travaux (1)	469	584	523	701	628
<b>S/Total Dir. Opérationnelles</b>	<b>5 100</b>	<b>5 619</b>	<b>5 112</b>	<b>6 743</b>	<b>6 135</b>
<i>%/Produits d'Exploitation</i>	<b>71,0%</b>	<b>79,8%</b>	<b>74,6%</b>	<b>77,0%</b>	<b>72,2%</b>
<b>Clientèle</b>	<b>1 042</b>	<b>1 076</b>	<b>985</b>	<b>1 291</b>	<b>1 182</b>
<i>%/Produits d'Exploitation</i>	<b>14,5%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>13,9%</b>
DG	194	206	190	247	228
DRH	184	183	171	220	206
DFC	108	122	110	147	132
DAL	33	35	33	42	40
COM	19	22	20	27	24
DPD/DPD	94	101	91	121	109
DPD/DPAT	45	47	44	57	53
DPD/DQE	54	53	49	63	59
DPD/DSI	110	120	108	143	130
DPD/DEP	58	48	45	58	54
Marchés	30	40	33	48	40
DMG	226	260	235	312	282
SG/Audit	39	30	30	37	36
SG/DJ	41	37	34	44	41
DEX/UMT	36	40	36	48	43
DSS	130	151	133	181	160
<b>S/Total Dir. Support</b>	<b>1 401</b>	<b>1 496</b>	<b>1 364</b>	<b>1 795</b>	<b>1 636</b>
<i>%/Produits d'Exploitation</i>	<b>19,5%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>
<b>Total</b>	<b>7 544</b>	<b>8 191</b>	<b>7 461</b>	<b>9 829</b>	<b>8 954</b>
<i>%/Produits d'Exploitation</i>	<b>104,9%</b>	<b>116,9%</b>	<b>108,9%</b>	<b>112,2%</b>	<b>105,4%</b>

Source : unité de contrôle de gestion

### Section 3 : Appréciation du contrôle de gestion socioéconomique de la SEAAL et propositions d'améliorations

Cette troisième section portera sur l'appréciation du contrôle de gestion socio-économique, plus précisément les outils et les indicateurs déjà mis en œuvre par la SEAAL et la proposition des améliorations pour ces pratiques.

### 1. L'appréciation des pratiques de CDGSE mis en œuvre au sein la SEAAL

Dans un premier lieu, on procède au jugement sur les pratiques de CDGSE, les indicateurs et les outils utilisés par la SEAAL dans le cadre de l'amélioration de la performance globale ;

- L'unité de contrôle de gestion se concentre principalement sur les indicateurs financiers, négligeant ainsi les aspects sociaux et environnementaux en raison de la structure organisationnelle de l'entreprise, il se concentre sur les aspects financiers tels que le chiffre d'affaires, l'EBIT et l'EBITDA ;
- SEAAL accorde une priorité majeure à la gestion de la performance globale, ce qui a conduit à l'expansion de son domaine de contrôle de gestion. Un département de contrôle de gestion RH a été mis en place au sein de la DRH, chargé de développer des indicateurs sociaux. Ces indicateurs comprennent les données démographiques, la pyramide des âges, la pyramide de l'ancienneté, le taux de rotation du personnel, l'absentéisme, la masse salariale et d'autres indicateurs en fonction des exigences de la stratégie ;
- Le département de contrôle de gestion RH étant lié à la Direction des Ressources Humaines (DRH), dépend fortement de cette direction et néglige la collaboration avec l'unité de contrôle de gestion dans les aspects sociaux. Au lieu de se concentrer sur les indicateurs sociaux, il se focalise principalement sur l'envoi des listes de chiffrage et d'autres tâches administratives ;
- Il existe une rigidité entre le département de contrôle de gestion RH et l'unité de contrôle de gestion, ce qui provoque un processus prolongé pour que les informations, comme les mises à jour des effectifs et la masse salariale ;
- La SEAAL démontre son dévouement envers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable grâce à une direction proactive qui met en valeur les initiatives favorisant la RSE, qui est la direction de la communication et de développement durable dont la nécessité de la collaboration avec le CDG RH.

Le tableau ci-dessus illustre l'appréciation de l'ensemble des indicateurs utilisés par la SEAAL dans le cadre de pilotage de la performance globale :

**Tableau n° 14 :** Appréciation des indicateurs et outils mis en œuvre par la SEAAL

Indicateurs	Critiques permettant l'amélioration de la performance globale
-------------	---

1) Indicateurs démographiques RH	I1. Répartition de l'effectif par GSP	Il offre la possibilité d'examiner les diverses catégories professionnelles (cadres, maîtrises, exécutants) et de repérer les compétences spécifiques apportées par chacune d'entre elles. La diversité, l'inclusion et une gestion plus efficace des ressources humaines sont favorisées par une distribution équilibrée.
	I2. Répartition de l'effectif par classe d'âge	Cet indicateur contribue à maintenir un équilibre entre les équipes en ce qui concerne l'expérience et l'innovation, en garantissant une variété d'âges qui peut favoriser la créativité et la productivité au sein de la structure. Enfin, cela aide à mieux appréhender les dynamiques internes et à élaborer des stratégies RH adaptées aux besoins de l'organisation.
	I3. Distribution de l'effectif selon leur GSP et leur classe d'âge	Cet indicateur permet de repérer les évolutions démographiques au sein de l'entreprise, ce qui revêt une importance capitale pour la planification stratégique et la gestion des carrières.
	I4. Pyramide des âges	La pyramide des âges permet de visualiser la répartition relative des différentes tranches d'âge et de détecter d'éventuelles disparités entre les sexes. Cela peut influencer les stratégies de recrutement, de formation et de développement professionnel.
	I5. Pyramide d'ancienneté	L'analyse de l'ancienneté permet de comprendre la stabilité de l'effectif et d'anticiper les départs potentiels. Elle peut également révéler des opportunités de développement interne pour les employés.
	I6. Évolution des effectifs par statut de contrat	Il offre la possibilité d'évaluer la stabilité de l'emploi, de repérer les tendances en matière de recrutement et de contrats, ainsi que d'évaluer la souplesse du personnel.
2) Indicateurs de pilotage des risques liés à la RH	I7. Le taux d'absentéisme	Surveiller l'absentéisme est crucial pour évaluer la santé et le bien-être des employés. Les motifs d'absence peuvent révéler des problèmes de santé, de stress ou de satisfaction au travail
	I8. Le taux de rotation du personnel	Peut avoir un impact significatif sur l'efficacité opérationnelle et la continuité des activités. Comprendre les raisons des départs permet de mettre en place des mesures pour améliorer la rétention des talents.

	I9. Le taux de fréquence des accidents du travail	Il permet de mesurer l'exposition des employés aux risques professionnels. Ce taux facilite le suivi de l'efficacité de leurs politiques de prévention et permet aux entreprises de se comparer aux normes. Il est essentiel de calculer cet indicateur afin d'améliorer constamment les conditions de travail et de minimiser les accidents.
3) Indicateurs de la gestion de capital humain	I10.La masse salariale	Il représente directement les dépenses liées au personnel, qui sont souvent l'un des principaux budgets. Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité des investissements dans les ressources humaines et de modifier les stratégies de gestion du personnel.

Source : réalisé par nous même

## 2.La proposition d'améliorations des indicateurs de CDGSE mis en œuvre au sein de la SEAAL

Le tableau suivant indique les indicateurs proposés pour la SEAAL dans le cadre de pilotage de la performance globale de l'entreprise :

**Tableau n° 15** : proposition d'introduction des nouveaux indicateurs et outils pour la SEAAL

Politique de la SEAAL	Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs déjà mis en pratique	Indicateurs proposés
Politique RH	- Développer un référentiel de compétences aligné sur les besoins actuels et futurs de l'organisation	- Mener une analyse approfondie des compétences requises pour chaque poste et département.	- Référentiel de Compétence.	/
	-Établir des directives claires et transparentes pour les mouvements internes au sein de l'entreprise.	- Consulter les différentes parties prenantes pour identifier les critères de mobilité pertinents.	- Charte de mobilité interne.	/
	-Faciliter le transfert des connaissances et des compétences clés entre les employés pour	- Mettre en place un programme de mentorat et de coaching où les employés	- TSFM (Transfert –savoir-Faire-Métier)	/



	assurer la continuité opérationnelle et le développement professionnel.	expérimentés peuvent transmettre leurs connaissances et leur expertise aux nouveaux employés.		
	-Augmenter le niveau de satisfactions des employés.	-Suivre régulièrement la satisfaction des employés.	/	- La satisfaction des employés.
	-Créer un environnement positif et productif.	-Encourager la reconnaissance et l'appréciation des efforts de l'employé.	/	- Le climat social.
Politique RSE	-Assurer un système efficace d'évacuation des boues pour maintenir la propreté et la fonctionnalité des infrastructures.	-Mettre en place un calendrier de maintenance régulière des canaux d'évacuation des boues.	- Évacuation de la boue.	/
	-Garantir la production d'une eau potable sûre et de qualité conforme aux normes sanitaires.	-Effectuer des tests de qualité de l'eau à intervalles réguliers pour détecter et corriger toute anomalie.	- Production de l'eau potable.	/
	-Sensibiliser les parties prenantes aux enjeux environnementaux et sanitaires	- Planifier des réunions régulières avec les résidents, les entreprises locales et les autorités pour discuter des problèmes et de solutions.	- Nombre réunions de sensibilisation.	/
	-Sensibiliser le public universitaire sur les pratiques	-Organiser des sorties éducatives pour les étudiants	- Nombre de sorties éducatives.	/

	environnementales durables et les bonnes habitudes sanitaires.	des écoles et l'université pour promouvoir la sensibilisation.		
	- Encourager les dons de sang pour soutenir les besoins médicaux de la communauté.	-Promouvoir la campagne à travers des événements locaux, des réseaux sociaux et des partenariats avec des organisations de santé.	- Campagne de don de sang.	/
	-Sensibiliser à la prévention et au dépistage précoce du cancer du sein	-Organiser des activités de sensibilisation, des séminaires et des dépistages gratuits pendant le mois d'octobre.	- Campagne d'octobre rose.	/
	-Organiser des activités de sensibilisation, des séminaires et des dépistages gratuits pendant le mois d'octobre.		- Gestion des déchets.	/
	-Améliorer l'efficacité énergétique	-Mettre en œuvres des technologies de la réduction de l'énergie	/	-Pourcentage de la réduction de l'énergie
	-Réduire L'empreinte carbone.	-Adopter des sources d'énergie renouvelables.	/	-Pourcentage de la réduction de l'empreinte carbone.
	-Promouvoir l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail.	-Fournir des formations sur la diversité et l'inclusion.	/	-Taux de participation aux formations sur la diversité et l'inclusion.
Politique Qualité	-Assurer la mise en place et le maintien d'un système de	-Obtenir la norme ISO 9001	- ISO 9001	/

	management de la qualité efficace et conforme aux normes internationales.			
	-Assurer la mise en place et le maintien d'un système de management de la qualité efficace et conforme aux normes internationales.	-Obtenir la norme ISO 17025	- ISO 17025	/
	-Améliorer la satisfaction des clients.	-Mettre en place un système de feedback des clients.	/	- Satisfaction des clients.

Source : réalisé par nous-même.

### 3. Plan d'actions recommandé permettant l'amélioration de CDGSE

Pour améliorer le contrôle de CDGSE de la SEAAL, il faut :

- Changer le positionnement organisationnel de département de contrôle de gestion RH et le rattacher avec l'unité de contrôle de gestion ;
- Améliorer la communication entre les départements :
- Il est important de former l'équipe de contrôle de gestion sur l'importance des aspects sociaux et environnementaux pour le pilotage de la performance globale de l'entreprise de la performance de l'entreprise
- Le département de contrôle de gestion RH doit collaborer avec le département de communication et de développement durable ; (voir annexe n°5)
- Intégration des nouveaux outils :
  - **Reporting RSE** : est essentiel pour la SEAAL, cela offre à la SEAAL la possibilité de mettre en évidence son engagement envers la responsabilité sociale et d'évaluer son influence sur la société et l'environnement. En outre, cela consolide la réputation de la marque et satisfait les attentes des acteurs concernés. En résumé, la RSE est un outil précieux pour la SEAAL afin de mesurer et d'améliorer sa performance globale.
  - **Six sigma et le Lean management** : ces deux outils peuvent contribuer d'une façon efficace dans l'amélioration de la performance globale de la SEAAL mais ils nécessitent du l'argent, temps et formation.

- Les objectifs et les incitations pour l'équipe de contrôle de gestion devraient être revus pour inclure la performance sociale et environnementale. Cela pourrait encourager l'équipe à accorder plus d'attention à ces aspects de la performance de l'entreprise.

## Conclusion

En conclusion, l'analyse du volet RH / économique de SEAAL montre un impact significatif sur l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ; il révèle une structure d'entreprise bien répartie avec une prédominance de jeunes employés et une gestion efficace des ressources humaines. Les indicateurs démographiques montrent une majorité de cadres et de maîtrise, indiquant un potentiel élevé pour le développement professionnel. La pyramide des âges et d'ancienneté souligne la stabilité de l'effectif et la prédominance masculine dans presque toutes les tranches d'âge. L'absentéisme reste bien en dessous du seuil tolérable, reflétant un environnement de travail sain. Enfin, le taux de turnover modéré et la masse salariale bien contrôlée témoignent d'une gestion RH efficace, essentielle pour la croissance et la pérennité de SEAAL.

**Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

L'objectif principal de notre travail était d'explorer le système de contrôle de gestion socio-économique au sein de l'entreprise SEAAL, et de mettre en évidence son impact sur l'amélioration de pilotage de la performance globale de l'entreprise. Il s'agit d'un outil stratégique pour améliorer la performance économique tout en garantissant le bien-être social des employés. Effectivement, cela offre la possibilité de concilier les exigences de rentabilité et d'efficacité opérationnelle avec les attentes sociales, ce qui favorise une culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociétale.

En effet, l'étude de ce sujet nous a donné l'opportunité d'approfondir nos connaissances sur les concepts fondamentaux du contrôle de gestion socio-économique, comme le positionnement, les méthodes et les divers outils et indicateurs utilisés.

Pendant notre stage, nous avons eu la chance de mettre en pratique ces concepts théoriques à travers des situations concrètes, ce qui nous a donné une perspective plus concrète sur l'application de contrôle de gestion socio-économique dans le cadre des entreprises. Grâce à cette expérience, nous avons pu approfondir notre compréhension du contrôle de gestion socio-économique et mieux comprendre les défis et les enjeux auxquels les organisations font face dans leur gestion quotidienne.

De plus, nous avons procédé à une analyse des indicateurs sociaux et économiques du l'unité de contrôle de gestion (DFC) et de département de contrôle de gestion RH de l'entreprise SEAAL. Grâce à cette analyse, des éléments a été mis en évidence pour améliorer la performance globale de l'entreprise. De cette manière, nous avons suggéré l'introduction de nouveaux indicateurs, comme le pourcentage de réduction de l'énergie, qui a pour objectif de mesurer les efforts de l'entreprise pour contrôler sa consommation énergétique et l'effet de ces actions sur sa performance globale. En plus, l'indicateur le climat social, qui fournit une vision précieuse de l'implication et de la satisfaction des salariés. Il s'agit d'un outil stratégique pour améliorer la performance économique tout en garantissant le bien-être social des employés.

## **Les principaux résultats**

- Le positionnement organisationnel du département de contrôle de gestion RH joue un rôle crucial dans le pilotage de la performance globale ;
- Le positionnement organisationnel de l'unité de contrôle de gestion assure l'efficacité de contrôle de gestion socio-économique ;
- La communication interne peut contribue efficacement dans le processus de la prise de décision ;
- L'adoption d'une variété des outils et des indicateurs socio-économiques améliore la performance globale de l'entreprise ;
- La nécessité de la formation des concernés par le contrôle de gestion socio-économique afin de garantir l'efficacité de processus de contrôle de gestion socio-économique.

## Conclusion générale

### Tests d'hypothèses

- En combinant les résultats obtenus lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise SEAAL avec la théorie, nous avons identifié les principaux résultats qui nous ont donné la possibilité de confirmer ou infirmer nos hypothèses :
- **-L'hypothèse principale** : Les dirigeants peuvent prendre des décisions stratégiques et opérationnelles plus informées et alignées grâce à l'analyse efficace des indicateurs fournis par le système de contrôle de gestion socio-économique, ce qui garantit un pilotage optimal de la performance globale de l'entreprise. Cela *confirme* notre hypothèse principale ; Le contrôle de gestion socio-économique permet aux managers d'assurer le meilleur pilotage de la performance globale de l'entreprise.

Selon laquelle ;

- Les outils de contrôle de gestion socio-économique sont divers, tels que la gestion de la masse salariale. Cela *confirme* notre première sous hypothèse ;
- Il est primordial d'appliquer de manière rigoureuse les outils de contrôle de gestion socio-économique. Cela nécessite la détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise, l'identification des acteurs impliqués, la collecte des données requises pour mettre en évidence les indicateurs de performance, l'analyse des résultats obtenus, la proposition d'actions correctives et, enfin, le suivi de la mise en place de ces actions et de leur efficacité. Cela *confirme* notre deuxième sous hypothèse ;
- Les méthodes de contrôle gestion socio-économique permettent d'harmoniser les choix avec la stratégie de l'entreprise, d'améliorer l'efficacité des ressources, de renforcer la cohésion et la motivation des équipes, ainsi que d'accroître la satisfaction des clients et des partenaires. Les enjeux sociétaux et environnementaux sont également pris en compte, ce qui renforce la responsabilité sociale de l'entreprise. Cela *confirme* notre troisième sous hypothèse.

### Les perspectives de recherches

Notre stage au sein de l'entreprise SEAAL, en particulier dans l'unité de contrôle de gestion (DFC) et le département de contrôle de gestion RH, nous a permis d'évaluer la performance globale de l'entreprise et de soulever des interrogations qui nécessitent des réponses des améliorations de la performance globale. Ces questions sont les suivantes :

- Quel est l'outil le plus adéquat qui va aider l'entreprise à piloter efficacement sa performance globale ?
- Comment le contrôle de gestion socio-économique impacte-t-il la stratégie RH de l'entreprise ?

### **Conclusion générale**

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion socio-économique peut faire pour promouvoir une stratégie d'entreprise durable et responsable ?

Ces questions offrent de nouvelles opportunités de recherche et exigent une exploration approfondie afin d'approfondir notre compréhension de l'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale de l'entreprise, ainsi que de repérer les possibilités d'amélioration et d'innovation dans ce domaine.

### **Recommandations**

A partir des résultats passés, nous pouvons proposer les recommandations suivantes :

- Pour optimiser le pilotage de la performance globale de l'entreprise, nous proposons d'attacher le département de contrôle de gestion RH directement à l'unité de contrôle de gestion ;
- Pour améliorer l'efficacité et l'indépendance du contrôle de gestion socio-économique, nous proposons de rattacher le contrôle de gestion directement à la Direction Générale, permettant ainsi :
  - L'indépendance accrue : éviter les conflits d'intérêts ;
  - Une meilleure prise de décision : accélérer et préciser le flux d'informations ;
- Assurer une communication interne ,transparente et régulière entre le l'unité de contrôle de gestion et les autres départements de l'entreprise pour améliorer le processus de la prise de décision ;
- L'adoption des nouveaux indicateurs et outils qui contribue au pilotage efficace de la performance globale ; tels que : la satisfaction des employés et le pourcentage de la réduction de l'empreinte carbone ;
- Organisation des journées de formations pour les responsables de contrôle de gestion des ressources humaines pour faire évoluer les compétences techniques et analytiques requises pour accomplir leurs tâches de manière efficace .

### **Les limites de la recherche**

- La confidentialité des données de quelques départements.
- La recherche a été réalisée dans un laps de temps restreint, ce qui peut avoir limité la collecte de données ou la réalisation d'analyses approfondies ;
- Les personnels au niveau du contrôle de gestion RH n'ont pas eu de formation en matière de contrôle de gestion socio-économique;
- Manque des outils du contrôle de gestion socio-économique.



**Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages :

- **Anthony R, Darden J.** « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque, Paris, 2002
- **AUGE, Bernard, NARO, Gérard, VERNHET, Alexandre** « Mini manuel de comptabilité de gestion », Dunod, France, 2011
- **BOUSSUAT, Brigitte, JAOUEN KADI, Valérie, ABGRALL, Ludovic** « Le lean management en couleurs », Dunod, France, 2022
- **BURLAND, Alain** « Comptabilités, l’empire des nombres », EMS, France, 2022
- **CAPELLETTI .L, LEVIEUX.P** « Le contrôle de gestion socio-économique », convertir les couts cachés en performance durable
- **Cappelletti, Laurent, Baron, Philippe et Desmaison, Gérard** « Toute la fonction Contrôle de gestion », Dunod, Pub. Date: 2014
- **CHAUVET, Christophe** « Le contrôle de gestion... mais c’est très simple ! », Dunod, France, 2022
- **Claire-Agnès Gueutin** « L’essentiel de l’analyse financière », 2020
- **COLLIN, Emilie** « le contrôle de gestion sociale », Gereso, France, 2023
- **DJERBI Zouhair** « contrôle de gestion », Dunod 2020
- **ELMER, Caroline** « La boîte à outils du contrôle de gestion », Dunod, France, 2023
- **Fouad Bouchaouir, Yannick Dentinger, Olivier Englender** chapitre 07. Les tableaux de bord, Gestion de projet (2017)
- **FRANCOISE, Giraud, SAULPIC, Olivier, BONNIER, Carole** « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, France, 2008
- **Jean-Pierre Vosgin, Joachim Schöpfel** « Vers la bibliothèque globale (2014) », pages 15 à 29
- **KHALDI, Mohamed-Ali** « Le contrôle de gestion en fiches et en schémas DCG11 », Ellipses, France, 2021
- **La commission européenne** « Livre vert », Juillet 2001
- **MARTORY, Bernard** « Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances », Vuibert, France, 2018

### Bibliographie

- **Nathalie Crutzen, Didier van Caillie** « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise ; Quelques pistes d'adaptation des outils existants », Humanisme et Entreprise 2010/2 (n° 297)
- **NOBRE .T, CAPPELLITTI .L** « Traité du management socio-économique (2021) », Chapitre 85. Le contrôle de gestion socio-économique, un levier de changement des normes d'organisation, Cas de normes de fonctionnement et de santé au travail
- **PILLET, Maurice** « Six Sigma Comment l'appliquer », Erolles, France, 2013
- **Renaud, Nicolas Berland** « Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement" », France, mai 2007
- **SALMER, Caroline** « La boîte à outils du contrôle de gestion », Dunod, France, 2023
- **SAVALL.H, ZARDET.V** « Traité du management socio économique », synthèse actuelle de la théorie et du management socio-économiques, 2021
- **SIRH, Cercle** « Le SIRH enjeux, bonnes pratiques et innovation », Vuibert, France, 2017
- **SPONEM, Samuel, PEZE, Anne** « Les grands auteurs en contrôle de gestion », EMS, France, 221

### Articles

- **BENTAHAR Abdelrhani, HASSAS Mohammed, JABBA Nozha**, Approches de mesure du concept de performance : Une revue de la littérature, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, Octobre 2021 ;
- **CAPPELLETTI L.**, Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation, Finance Contrôle Stratégie, Volume 9, N° 1, Mars 2006 ;
- **CHERKAOUI BENSLIMANE M., EL ANSARI M.**, La performance globale : Mesure et Pilotage, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 4 : numéro 2, 2020 ;
- **CRISTALLINI V.**, Les coûts performances cachés : Mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion ?, France ;
- **EL BOURAKADI. F, MOUFDI N**, L'utilité du contrôle de gestion socio-économique dans le pilotage de la performance globale des organisations publiques, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 4 : numéro 2, 2020 ;
- **Md. Sharif, Md. Thasinul Abedin, Md. Zahedul Islam**, Economic Value Added (EVA): A Literature Review, International Journal of Science and Business, 2019

### Bibliographie

- **Sabol Andrija, Sverer Filip**, Article A review of the economic value added literature and application, UTMS Journal of Economics Provided in Cooperation with: University of Tourism and Management, Skopje

### Sites web

- Appviser, Nathalie **POUILLARD**, Tout sur le tableau de bord pour piloter efficacement votre entreprise, <https://www.appvizer.fr/magazine/analytique/analyse-de-donnees/tableau-de-bord> ; Mis à jour le 6 décembre 2022, publié initialement en janvier 2021,
- Bibliothèque réforme audit et contrôle, <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-controle/1571-le-controle-budgetaire/file> ,`
- Conseil Audit, Présentation des définitions de base relative à la gestion budgétaire, <https://conseilaudit.com/guides/boostez-votre-entreprise/gestion-planification-budgetaire>
- Comment mesurer l'impact environnementale de son entreprise et le réduire ? <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/impact-environnemental-entreprise/> ,
- Financial Executives International , disponible sur le site <https://www.financialexecutives.org/About-FEI/Mission-History.aspx>
- Hubspot, Arnaud DACARA , 6 outils de contrôle de gestion pour piloter sa performance , <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion> ,
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1445162-roe-return-on-equity-definition-simple-calcul-interpretation/>,
- Le seuil de rentabilité : définition, calcul et utilité - Compta-Facile. <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>.
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) - Compta-Facile. <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/> . ,
- Performance management RH, Climat social absentéisme et risque sociaux, <https://www.performance-management-rh.fr/rubrique/1/climat-social-absenteisme-et-risques-sociaux> ,
- Qotid , les 05 outils de contrôle de gestion , <https://www.qotid.com/blog/les-5-outils-du-controle-de-gestion> ,

**Bibliographie**

- Retour sur investissement : définition, comment le calculer. <https://www.l-expert-comptable.com/a/52676-le-retour-sur-investissement.html> ,  
ROI(retour sur investissement): définition, formule et calcul – IONOS,<https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/retour-sur-investissement-roi/> .

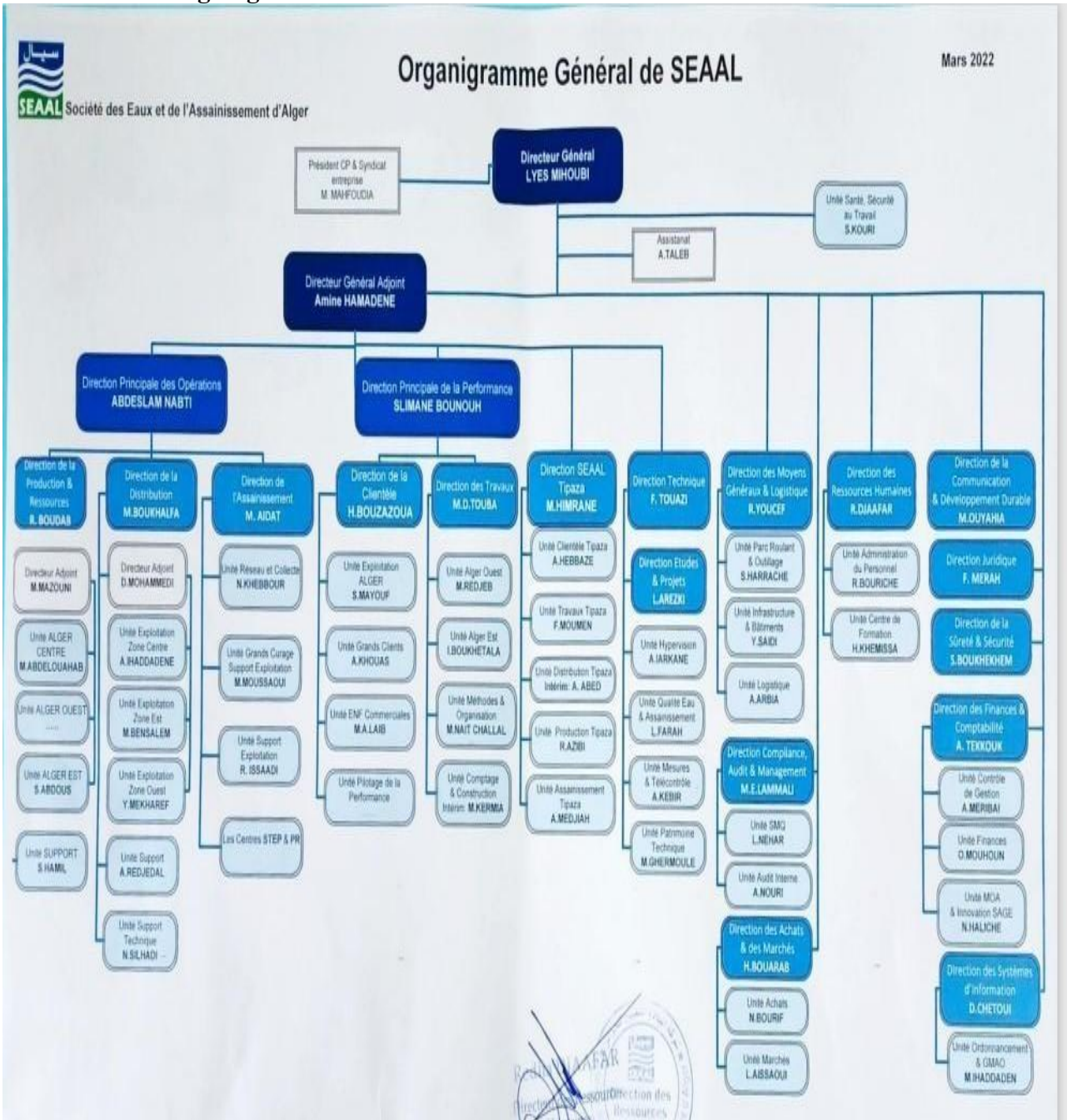
**Thèses**

- RIOG, Elena , mémoire de recherche : Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance, Quels outils mettre en place et comment la participation budgétaire peut-elle impacter la performance de l'entreprise ?, France.
- AMGHAR, O. (2018), Les mécanismes incitatifs et contrôle de gestion dans une entreprise. Cas : « Electro-industries », mémoire de fin de cycle de la faculté SESCOG de l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou .

**Annexes**

Annexes

Annexe n°1 :L'organigramme de la SEEAL



Annexes  
Annexe n°2 : la certification ISO 9001

# Certificate

Standard	<b>ISO 9001:2015</b>
Certificate Registr. No.	<b>01 100 2018358</b>

Certificate Holder:	<b>Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger SEAL</b> 97 Parc Ben Omar BP 249 Kouba 16050 Alger Algeria
Scope:	Drinking water and sanitation public services Production and distribution of drinking water Collection and treatment of effluents Customer services
	Proof has been furnished by means of an audit that the requirements of ISO 9001:2015 are met.
Validity:	The certificate is valid from 2021-09-15 until 2024-09-14. First certification 2021

2021-09-15


---

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln

© TÜV, TÜEV and TÜV are registered trademarks. Utilisation and application requires prior approval.

www.tuv.com





## Annexe °3 :la certification ISO 17025

**D'ACCREDITATION**

**ORGANISME ALGERIEN**

**ilac-MRA**

**ALGERAC**  
الهيئة الجزائرية للاعتماد  
Organisme Algérien d'Accreditation  
Essais N°1-2-015

**Certificat d'Accréditation**

**N°: 1-2-015 Rév 03**

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

**SPA Société des Eaux et Assainissement d'Alger  
SEAL**

Adresse : 97, Parc Ben Omar 16050 - BP 249  
Kouba - ALGER

est accrédité selon la norme **ISO/CEI 17025:2017** et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités d'essais suivantes :

- ✓ Echantillonnage d'eau potable ;
- ✓ Analyses physicochimiques des eaux potables et usées ;
- ✓ Analyses microbiologiques des eaux potables.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date de prise d'effet : 29/06/2022  
Date de fin de validité : 31/03/2026

Le Directeur Général



**Noureddine BOUDISSA**

Date d'octroi de l'accréditation initiale : 31/03/2015

FOR 16 Rev 07/11-01-2021

**Annexe n°4 : Guide d'entretien**

**Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Pole universitaire de Koléa**

**École supérieure de commerce –ESC–**



**Guide d'entretien (Interviewé : Mr. le responsable de département de CDG RH, les contrôleurs de gestion RH)**

Nous préparons actuellement au sein de l'École Supérieure de Commerce –ESC- Pôle universitaire de Koléa un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, spécialité contrôle de gestion portant sur le thème de « la contribution du contrôle de gestion socio-économique dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Cas : la société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL).»

Par votre position de responsable de département de contrôle de gestion RH et contrôleurs de gestion RH au niveau de la DRH, vous êtes le principal acteur du contrôle de gestion RH, c'est pour cette raison que nous nous permettons de vous demander de bien vouloir nous accorder des minutes de votre temps précieux.

Les informations recueillies lors de l'enquête demeureront strictement confidentielles.

## Annexes

**En vous remerciant par avance pour votre participation et de l'attention que vous portez à la progression de notre recherche, on vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.**

<b>Introduction</b>
---------------------

- **Date :**.....
- **Heure :**.....
- **Rappel de la durée de l'entretien :**.....
- **Remerciements de l'interviewé.**

**Guide d'entretien :****Partie 01 : Informations générales sur l'entreprise :**

1. Pouvez-vous me donner un aperçu général de l'entreprise ?
2. Quelle est la mission et la vision de l'entreprise ?
3. Quels sont les principaux produits ou services de l'entreprise ?
4. Quels sont les principaux marchés de l'entreprise ?
5. Quelle est la culture d'entreprise ici ?
6. Quels sont les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée actuellement ?
7. Comment l'entreprise se distingue-t-elle de ses concurrents ?

**Partie 02 : L'organisation de l'entreprise :**

1. Comment est structurée l'entreprise ?
2. Quel est le processus de prise de décision au sein de l'entreprise ?
3. Comment les différents départements de l'entreprise interagissent-ils ?
4. Comment l'entreprise favorise-t-elle l'innovation ?
5. Comment l'entreprise gère-t-elle le changement organisationnel ?
6. Quel est le style de leadership prédominant dans l'entreprise ?

**Annexes****Partie 03 : L'organisation du service CDG RH :**

1. Comment est structuré le département de contrôle de gestion RH ?
2. Quels sont les principaux rôles et responsabilités au sein du département de contrôle de gestion RH ?
3. Comment le département contrôle de gestion RH soutient-il les autres départements de l'entreprise ?
4. Quels sont les principaux objectifs du département de contrôle de gestion RH pour l'année à venir ?
5. Comment le département mesure-t-il son succès ?
6. Comment le département de contrôle de gestion RH gère-t-il les conflits internes ?

**Partie 04 : Les outils utilisés dans le cadre du CDGSE :**

1. Quels outils sont couramment utilisés dans le cadre du CDGSE ?
2. Comment ces outils améliorent-ils la performance globale de l'entreprise ?
3. Y a-t-il une formation spécifique pour l'utilisation de ces outils ?
4. Comment l'entreprise se tient-elle à jour avec les dernières technologies et outils ?
5. Quels sont les défis associés à l'utilisation de ces outils ?
6. Comment l'entreprise gère-t-elle la sécurité des données dans le cadre de l'utilisation de ces outils ?

**Table des matières**

Table des matières	
<i>Remerciement</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces Hadjer</i> .....	<i>II</i>
<i>Dédicaces Amani</i> .....	<i>III</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>IV</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>VI</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>VIII</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>IX</i>
<i>Liste des annexes</i> .....	<i>X</i>
<i>Résumé et mots clés</i> .....	<i>XI</i>
المختصر للمصطلحات الأساسية .....	<i>XII</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>XIV</i>
<b>CHAPITRE 1 : Le cadre théorique du contrôle de gestion traditionnel et de la performance globale</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion traditionnel</b> .....	<b>3</b>
1. Définition et évolution historique du contrôle de gestion traditionnel.....	3
1.1. L'origine du terme contrôle de gestion traditionnel.....	3
1.2. La notion d'efficacité et d'efficience .....	4
1.3. Les deux axes du contrôle de gestion traditionnel .....	4
1.4. L'évolution historique du contrôle de gestion traditionnel .....	4
1.4.1. Transformation du contrôle de gestion traditionnel et son adaptation aux nouvelles technologies.....	6
2. Le rôle du contrôle de gestion traditionnel .....	7
3. Les limites du contrôle de gestion traditionnel .....	8
<b>Section 02 : Les outils de contrôle de gestion traditionnel</b> .....	<b>10</b>
1. La comptabilité financière .....	10
2. La comptabilité analytique (managériale) .....	11
2.1. La méthode des coûts complets par centre d'analyse .....	11
2.2. La méthode ABC (Activity based costing) .....	11
2.3. Le Target costing .....	12
3. La gestion budgétaire .....	13
3.1. Le contrôle budgétaire .....	14
4. l'ERP (Enterprise Resource Planning) .....	15
5. Le tableau de bord .....	16
5.1. Les types de tableau de bord.....	16
5.2. Les méthodes d'élaboration de tableau de bord .....	17
<b>Section 03 : Le cadre conceptuel de la performance globale de l'entreprise</b> .....	<b>19</b>
1. La notion de la performance .....	19
1.1. La performance : un concept aux divers sens.....	19
1.2. Le concept de la performance dans le domaine de la science de gestion .....	19
2. Les types de la performance.....	20
2.1. La performance financière.....	21
2.2. La performance globale.....	21
3. Les notions de la performance globale, le développement durable et la RSE.....	22
3.1. La performance globale.....	22
3.2. Le développement durable .....	23
4.1. La mesure de la performance financière .....	25

**Table des matières**

4.1.1. Le retour sur investissement (ROI).....	25
4.1.2. Le ROE ( Return on equity) .....	26
4.1.3. L'EVA ( economic value added ) .....	26
4.1.4. Le seuil de rentabilité .....	27
4.1.5. Le BFR( le besoin en fonds de roulement).....	27
4.1.6. La CAF ( la capacité d'auto-financement) .....	28
4.2. La mesure de la performance globale .....	29
4.2.1. La mesure de la performance sociale.....	30
4.2.2. La mesure de la performance environnementale .....	31
<b>Chapitre 2 : Le contrôle de gestion socio-économique : fondements et pratiques .....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : Le cadre théorique du contrôle de gestion socio-économique .....</b>	<b>36</b>
1. Présentation de l'approche socio-économique .....	36
1.1. L'hypothèse de base de la théorie socio-économique .....	36
2.2. Présentation des notions associées au contrôle de gestion socio-économique .....	38
2.2.1. La notion des coûts et performances cachées .....	38
2.2.2. La notion des coûts et performances visibles.....	39
2.2.3. La notion des coûts cachés externalisés .....	39
2.2.4. La balance socio-économique .....	39
2.2.5. L'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts .....	40
Variables (CHVACV).....	40
3. Le cadre conceptuel des couts cachés .....	41
5.2.1. La modélisation des dysfonctionnements.....	42
3.2. L'origine des coûts cachés .....	42
3.3. Les catégories des coûts cachés.....	43
3.4. Les composantes des coûts cachés .....	44
<b>Section 02: Les outils et les méthodes du contrôle de gestion socio-économique .....</b>	<b>46</b>
1. Les méthodes utilisées dans le cadre du contrôle de gestion socio-économique .....	46
1.1. La méthode des coûts cachés .....	46
1.1.1. Présentation de la méthode des coûts cachés .....	46
1.1.2. Les indicateurs de mesure des coûts cachés.....	47
1.1.3. L'évaluation des coûts cachés .....	47
1.2. Le pilotage de l'absentéisme.....	48
1.2.1. La définition de l'absentéisme .....	49
1.3. Le lean management.....	49
1.3.1. Les étapes du lean management.....	49
1.4. La méthode / démarche OVAR.....	50
1.4.1. Les étapes de la méthode OVAR .....	50
1.5. La méthode six sigma.....	51
1.5.1. Les cinq principes essentiels de l'approche Six Sigma .....	52
1.5.2. Les deux méthode DMAIC & DMADV de six sigma .....	52
2. Les outils utilisés dans le cadre du contrôle de gestion socio-économique .....	53
2.1. Le reporting RSE .....	53
2.1.1. Présentation du reporting RSE .....	53
2.1.2. Les étapes d'élaboration du reporting RSE .....	53
2.2. La masse salariale .....	54
2.2.1. Les facteurs qui influencent l'évolution de la masse salariale .....	54
2.3. La cartographie des risques .....	55
2.4. Le système d'information sociale .....	56
2.5. Le contrôle stratégique sociale .....	57
2.5.1. La mobilisation des ressources humaines à travers une stratégie sociale .....	58
2.6. Le bilan sociale.....	58
2.6.1. Types d'indicateurs du bilan social.....	59

## Table des matières

### Section 03 : L'impact du contrôle de gestion socio-économique sur la performance globale .....

1. Les avantages du contrôle de gestion socio-économique .....	62
1.1. La performance financière.....	62
1.2. La performance sociale .....	62
1.3. La performance environnementale .....	63

### *Chapitre 03 : Le contrôle de gestion socio-économique et le pilotage de la performance globale de l'entreprise au sein de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger (SEAAL).....*

Introduction .....	65
--------------------	----

### Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil -l'entreprise SEAAL .....

1. Présentation de l'entreprise SEAAL.....	66
1.1. Les priorités de la SEAAL .....	66
1.2. Les atouts du SEAAL .....	67
1.4. Historique de la SEAAL.....	67
1.4.1. Contrat 1 SEAAL : (2006 - 2011).....	68
1.4.2. Contrat 2 SEAAL : (2011 - 2016).....	69
2. La structure organisationnelle de la SEAAL.....	70
2.1. La présentation de l'unité de contrôle de gestion.....	71
2.1.1. Missions de l'unité de contrôle de gestion .....	71
2.1.2. Planification des travaux réalisés par l'unité de contrôle de Gestion .....	72
2.2. La présentation de département de contrôle de gestion RH .....	73
2.2.1. Les missions de contrôleur de gestion RH.....	73

### Section 02 : Présentation et analyse des outils de contrôle de gestion socio-économique au sein de la SEAAL.....

1. Démarche méthodologique de l'étude de terrain.....	74
2. Les Politiques de la SEAAL .....	76
2.1. Politique RH .....	76
2.1.1. Développement des ressources humaines.....	76
2.2. Politique RSE.....	78
2.3. La politique Qualité .....	79
2.3.1. La certification ISO 9001.....	80
2.3.2. La certification ISO 17025 .....	80
3. Les indicateurs sociaux utilisés au niveau de la SEAAL .....	80
3.1. Indicateurs démographiques RH .....	80
3.1.1. Répartition de l'effectif par GSP .....	80
3.1.2. Répartition de l'effectif par classe d'âge.....	81
3.1.3. La distribution des employés selon leur groupe socio professionnel (GSP) et leur classe d'âge.....	81
3.1.4. Pyramide des âges par sexe.....	82
3.1.5. Pyramide d'ancienneté.....	82
3.1.6 Evolution des effectifs par statut de contrat .....	85
3.2. Les indicateurs de pilotage des risques liés à la RH .....	85
3.2.1. Le taux d'absentéisme au sein de la SEAAL .....	86
3.2.2. Le turnover .....	86
3.2.3. Le taux de fréquence des accidents du travail .....	87
3.3. Les indicateurs de gestion du capital humain .....	87
3.3.1. La masse salariale .....	87

### Section 3 : Appréciation du contrôle de gestion socioéconomique de la SEAAL et propositions d'améliorations .....

1. L'appréciation des pratiques de CDGSE mis en œuvre au sein la SEAAL.....	90
2. La proposition d'améliorations des indicateurs de CDGSE mis en œuvre au sein de la SEAAL .....	92
3. Plan d'actions recommandé permettant l'amélioration de CDGSE.....	95



<b>Table des matières</b>	
<b><i>Conclusion générale</i></b> .....	<b>97</b>
<b><i>Bibliographie</i></b> .....	<b>101</b>
<b><i>Annexes</i></b> .....	<b>106</b>
<b><i>Table des matières</i></b> .....	<b>117</b>