

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

En vue de l'obtention du
diplôme Master en Sciences
Financières et Comptabilité

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Mémoire de fin du cycle

Contrôle de gestion sociale : démarche et implications
stratégiques pour les entreprises ; cas de l'organisme

Holding ACS – Algeria Chemical Specialities

Présenté par

Mr. GHRIS Lounes

Dirigé par

MR.HADJOU Abdelaziz

Membre du jury

Président : Mr SAM Houcine. MAA. UMMTO

Examineur : Mr OUSSAID Aziz. MAA. UMMTO

Encadrant : Mr HADJOU Abdelaziz. MAA. UMMTO

Soutenu le : 29/06/2024
Année académique : 2023/2024

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, le bon dieu de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier sincèrement Mr HADJOU Abdelaziz en étant qu'encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de réalisations de ce mémoire, ainsi que pour sa générosité, l'inspiration qu'elle nous a transmis et la grande patience dont elle a su faire preuve.

Nous adressons sincères remerciements à tous les enseignants (es) du département SEGC « finance et comptabilité » qui nous ont appris beaucoup de choses durant notre cursus.

Nous remercions aussi l'entreprise HOLDING ACS pour son accueil.

Nous tenons à remercier aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes chers parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection pour tous ce qu'ils ont faits pour que je puisse arriver à ce stade.

A ma mère, pour tout son sacrifice, son soutien et ses prières, qui m'ont encouragé durant toutes mes études, et sans elle, ma réussite n'aura pas eu lieu, Qu'elle trouve ici mon amour et mon affectation,

A mon père, qui est toujours disponible pour nous, et prêt à nous aider, je lui confirme mon attachement et mon profond respect,

A mes chères sœur « Kahina Kenza et Nassima » qui m'ont toujours su me motiver même dans les moments de doute. Un grand merci pour leur encouragement et leur soutien moral,

A tous mes amis sans exception.

Liste Des Abréviation

CGS : Contrôle de gestion social

RH : Ressource Humaine

DRH : Direction Des ressources Humaines

SIRH : Système d'information des ressources humaines

ACS : Algeria Chemical Spécialités

Liste des tableaux et des figures

Liste Des Tableaux

Tableau N°01 : Les effectifs cadre
Tableau N°02 : Les effectifs de la catégorie maitrise
Tableau N°03 : Les effectifs de la catégorie exécution
Tableau N°04 : Tableau de calcul de la masse salariale.....
Tableau N°05 : Tableau de bord social

Liste Des Figures

Figure N°01 :Les dimension de contrôle de gestion social
Figure N°02 : Les objectifs de contrôle de gestion social
Figure N°03 : Principe fondamentaux de contrôle de gestion sociale
Figure N°04 : Pyramide des âges

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Général.....02

Chapitre 01 : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise.....04

Introduction du chapitre.....05

Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion social.....05

Section 02 : Le contrôle de gestion social au sein des entreprises.....13

Conclusion du chapitre.....20

Chapitre 02 : La mise en œuvre de contrôle de gestion social dans les entreprises.....21

Introduction du chapitre.....21

Section 01 : Les outils de contrôle de gestion social.....22

Section 02 : L'évolution du métier de contrôleur de gestion29

Conclusion du chapitre.....35

**Chapitre 03 : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria
Chemical Spécialités.....36**

Introduction du chapitre.....36

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....36

**Section 02 : Analyse de la démarche de contrôle de gestion sociale et ses implications au sein
de l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités.....42**

Conclusion du chapitre.....53

Conclusion Générale.....57

Liste des annexes.....60

Introduction Général

Introduction générale

Dans un contexte socioéconomique mondial caractérisé par une concurrence accrue, des développements des missions des ressources humaines et de profonds changements de l'environnement social des entreprises, le contrôle de gestion dans sa dimension sociale offre une multitude d'indicateurs permettant à la fois de contrôler les ressources humaines, garder l'équilibre socioéconomique et faciliter aux responsables la prise des décisions stratégiques optimales en matière des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale définie comme étant un domaine émergent en Algérie, il est toujours rattaché aux directions des ressources humaines qu'aux directions de la finance et de la comptabilité, ce qui fait que les entreprises algériennes préfèrent de profiter de l'évolution de ce type de contrôle en l'attribuant aux missions des directions des ressources humaines.

Le holding ACS se trouve au milieu des enjeux et défis de la gestion administrative étant responsable sur quatre groupes et six EPE, cet organisme doit faire face aux turbulences et aux changements de l'environnement social pour assurer sa pérennité et sur tout assurer un meilleur accompagnement et une meilleure gestion de ses filiales.

Dans ce contexte, la présente recherche se propose d'explorer la démarche de contrôle de gestion sociale et ses implications sur la stratégie de Holding ACS, en examinant les méthodes suivies par sa direction des ressources humaines pour contrôler leur climat social d'une part et d'autre part faciliter à son effectif de collaborer avec les administrateurs des organismes associés à cette structure.

Le choix de ce sujet est justifié par l'émergence et l'évolution des différentes dimensions des ressources humaines, ou le contrôle de gestion sociale est proposé comme étant une solution pertinente pour mesurer la performance sociale des entreprises avec un ensemble d'outils et d'indicateurs.

En nous penchant sur le cas particulier de holding ACS, nous souhaitons approfondir nos recherches théoriques et surtout éclaircir les enjeux et les défis confrontés par les administrations en termes de la gestion sociale des effectifs. De plus, notre choix s'explique par notre volonté de découvrir les niveaux de l'application des outils de contrôle de gestion sociale au sein de l'organisme ACS.

Introduction générale

Problématique

Le Holding ACS, étant une administration générale constitué des compétences formées par eux même, sont considérer comme étant indispensable pour assurer la pérennité de leur activité, a cette effet la direction des ressources humaines doit faire face aux nombreux risques sociaux qui peuvent provoquer l'instabilité au sein de climat social de l'organisme.

De ce fait, notre problématique porte sur les pratiques et les implications de contrôle de gestion social au sein des entreprises

A ce propos notre question principale de recherche est formulée comme suit :

Quelles sont les implications du contrôle de gestion social, à travers la mise en place d'outils dédiés, afin de mesurer l'efficacité des ressources humaines ?

Sous questions

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons établis les sous questionnements suivant :

1. Quels sont les outils et les indicateurs utilisés par la direction des ressources humains de l'organisme ACS lors de son application de processus de contrôle d gestion social ?
2. Quels sont les méthodes d'évaluation des écarts résultant des pratiques de contrôle de gestion social au sein de Holding ACS ?
3. Comment la direction RH de Holding agit elle sur les dysfonctionnements captés par les pratiques CGS ?

Hypothèse

Nous avons posé les hypothèses suivantes

H1 : L'adoption des outils CGS comme étant une des pratiques indispensables à l'amélioration de la fonction ressources humains.

H1 : le contrôle de gestion sociale est paramétré suivant les spécificités de l'entreprise dont elle est mise en place.

Méthodologie de recherche

Notre recherche inter-prétativiste nous a permet de de comprendre les concepts reliés à notre thématique et de définir les outils et indicateurs suivie lors de l'évaluation des pratiques de CGS. Nous avons opté aussi pour une méthodologie empirique qualitative basée sur étude de

Introduction générale

cas via la technique des entretiens semi directifs en nous concentrant spécialement sur le Holding ACS.

Structure du mémoire

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres, le premier chapitre abordera le contrôle de gestion social et son rôle dans la performance social dans l'entreprise, le deuxième se concentrera sur la mise en œuvre des pratiques de CGS, tandis que le troisième examinera l'application des outils de contrôle de gestion social au sein de Holding ACS, évaluera les résultats obtenus et proposer des recommandations, chaque chapitre sera subdivisé en deux section afin de traiter d'une manière structuré notre travail de recherche.



Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Introduction

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les entreprises sont confrontées à des défis croissants pour maintenir leur compétitivité et leur pérennité. Face à ces enjeux, le contrôle de gestion sociale s'affirme comme un outil indispensable pour piloter efficacement les ressources humaines et contribuer à la performance globale de l'organisation¹. Ce chapitre s'attachera à définir le contrôle de gestion sociale, à en exposer les objectifs et à en analyser les différentes composantes.

Le développement de ce chapitre s'articulera autour de deux sections principales. La première section introduira les notions fondamentales du contrôle de gestion sociale, en définissant son champ d'application, ses objectifs et ses principes clés. La seconde section explorera les différents aspects du contrôle de gestion sociale, en mettant l'accent sur son intégration dans la stratégie d'entreprise, son impact sur la performance et ses implications en matière de réglementation.

¹Andrieux, D., et Bouriche, M. (2023). Le contrôle de gestion social: enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 65(281), 127-144.

Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion sociale des entreprises

Le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans le domaine plus large du contrôle de gestion, qui vise à piloter l'ensemble des ressources d'une entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques². Le contrôle de gestion sociale se distingue par son focus spécifique sur les ressources humaines, en s'attachant à optimiser leur gestion et à mesurer leur contribution à la performance globale de l'organisation³.

1.1. Définition de contrôle de gestion sociale des entreprises

Le contrôle de gestion sociale peut être défini comme un ensemble de processus et d'outils permettant de piloter les ressources humaines d'une entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques⁴. Il s'agit d'un processus continu qui implique la collecte, l'analyse et l'interprétation de données relatives aux ressources humaines, afin d'informer la prise de décision et d'optimiser la gestion des effectifs⁵.

Le contrôle de gestion sociale s'articule autour de trois dimensions principales⁶:

1.1.1. La Dimension économique

La dimension économique du contrôle de gestion sociale se concentre sur la mesure et l'optimisation des coûts associés aux ressources humaines. Cette dimension englobe divers aspects financiers, tels que les salaires, les charges sociales, les coûts de formation et les avantages sociaux. L'objectif principal est de maîtriser ces coûts pour améliorer la rentabilité de l'entreprise tout en assurant une allocation efficiente des ressources. En pratiquant une gestion rigoureuse des budgets de rémunération et des dépenses liées au développement des compétences, les entreprises peuvent maximiser leur productivité. Cette approche permet également de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser les investissements en capital

²David, P., et Fortier, M. (2019). Le contrôle de gestion social: un outil d'aide à la décision pour l'entreprise. *Management et Organisation*, 24(1), 101-120.

³Castel, F., et Poirel, R. (2020). Le contrôle de gestion social: une approche systémique. *Revue Française de Comptabilité*, 42(434), 41-58.

⁴Durand, T., et Thomazeau, C. (2018). Le contrôle de gestion social : un levier de performance pour les entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*, 63(2), 237-254.

⁵Esnault, F., et Le Coq, V. (2017). Le contrôle de gestion social : un outil au service de la stratégie RH. *Gestion RH*, (62), 38-45.

⁶Farah, M., et Gallouj, S. (2016). Le contrôle de gestion social : une approche méthodologique. *Recherches en Management*, 22(2), 75-92.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

humain, en veillant à ce que les dépenses salariales soient en adéquation avec la valeur ajoutée apportée par les employés.

1.1.2. La Dimension sociale

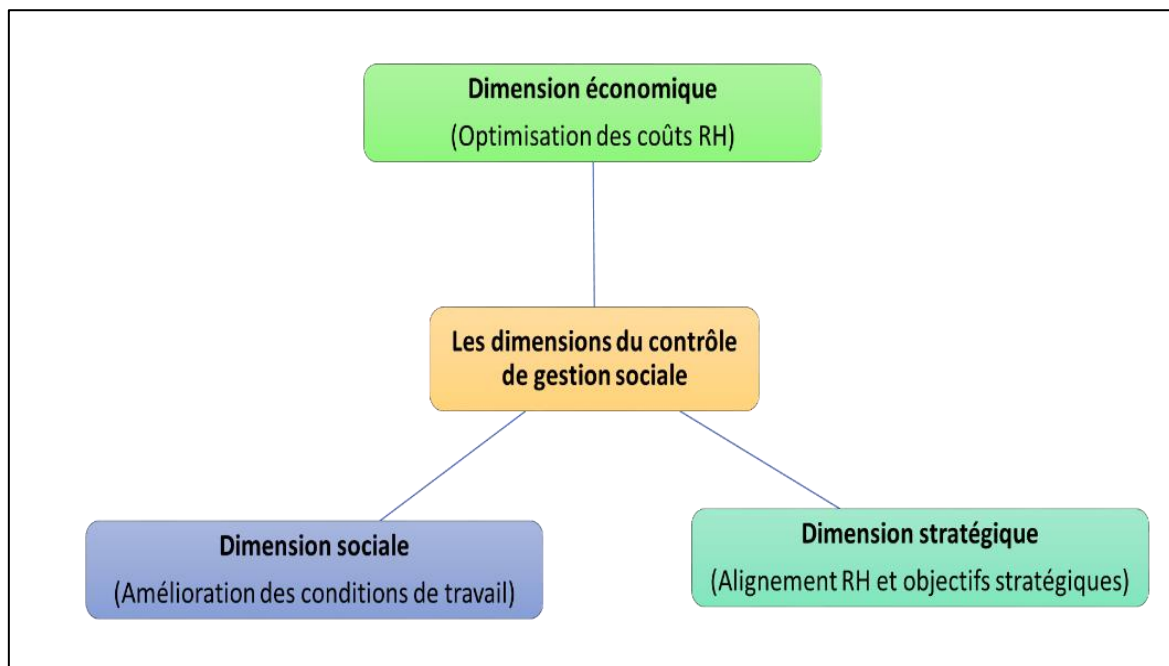
La dimension sociale du contrôle de gestion sociale s'attache à l'amélioration des conditions de travail et au bien-être des employés. Cette dimension met l'accent sur le développement des compétences des salariés, la promotion de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que la création d'un environnement de travail favorable. En investissant dans la formation continue et en soutenant des initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail, les entreprises peuvent non seulement augmenter la satisfaction et la motivation des employés, mais aussi réduire le turnover et les absences pour raisons de santé. De plus, une approche proactive en matière de gestion sociale contribue à renforcer la cohésion interne et à favoriser un climat de travail positif, ce qui est essentiel pour maintenir une force de travail productive.

1.1.3. La Dimension stratégique

La dimension stratégique du contrôle de gestion sociale intègre la gestion des ressources humaines aux objectifs globaux de l'entreprise. Cette dimension se concentre sur l'identification et le développement des compétences et des talents nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. En alignant les pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie d'entreprise, il est possible de s'assurer que les bonnes personnes sont en place pour soutenir les initiatives stratégiques. Cela inclut l'anticipation des besoins futurs en compétences, la gestion des carrières, et la planification de la succession. En adoptant une perspective à long terme, les entreprises peuvent non seulement accroître leur compétitivité, mais aussi développer une capacité de résilience face aux changements du marché⁷.

⁷Germain, M., et Tremblay, M. (2015). Le contrôle de gestion social : un outil de pilotage des ressources humaines. *Revue Internationale de Gestion*, 68(4), 47-62.

Figure N°01 : Les dimensions du contrôle de gestion sociale



Source : Etablis par nous-mêmes.

1.2. Les objectifs de contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale poursuit plusieurs objectifs clés, dont les principaux sont les suivants. Tout d'abord, il vise à optimiser les coûts des ressources humaines, ce qui implique de maîtriser les dépenses liées à ces ressources tout en veillant à maintenir un niveau de performance adéquat. Ensuite, il cherche à améliorer la performance individuelle et collective. Cela passe par l'identification des leviers permettant d'accroître la productivité, la motivation et l'engagement des salariés⁸.

Par ailleurs, le contrôle de gestion sociale a pour objectif de développer le capital humain. Il s'agit de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et la montée en compétences des salariés, afin de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise. De plus, il vise à renforcer la cohésion sociale et le bien-être au travail. Cela contribue à créer un

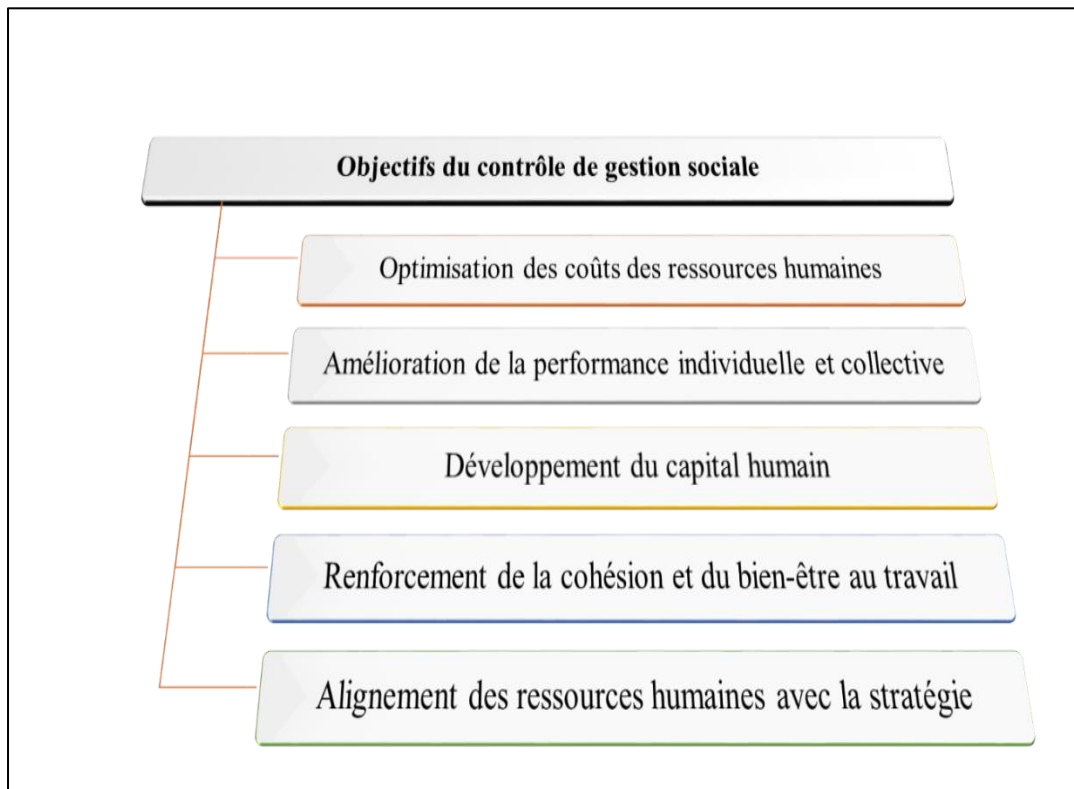
⁸Hamel, V., etAllouche, J. (2014). Le contrôle de gestion social : un outil d'amélioration de la performance sociale des entreprises. Développement Durable et Territoires, 8(1), 127-140.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

environnement de travail favorable à la santé et à la sécurité des salariés, ainsi qu'à leur épanouissement professionnel⁹.

Enfin, il est essentiel d'aligner la gestion des ressources humaines avec la stratégie d'entreprise. Cela signifie garantir que les décisions relatives aux ressources humaines soient prises en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Figure N°02 : Les objectifs du contrôle de gestion sociale



Source : Etablisnous-mêmes

1.3. Les principes fondamentaux de contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui guident sa mise en œuvre et son application au sein des entreprises. Ces principes visent à garantir la pertinence, la cohérence et l'efficacité de ce processus dans la création de valeur pour l'organisation et ses parties prenantes. Parmi les principes clés, on peut citer :

1.3.1. La prise en compte des parties prenantes

⁹Joly, C., et Peyronnin, A. (2013). Le contrôle de gestion social : un outil de mesure de la performance RH. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18(2), 145-162.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans une approche participative qui implique l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Il s'agit notamment des salariés, des clients, des fournisseurs, des collectivités locales et des investisseurs. La prise en compte de leurs attentes et de leurs besoins permet d'élaborer des indicateurs et des outils de mesure pertinents pour la performance sociale de l'entreprise¹⁰.

1.3.2. La définition d'objectifs clairs et mesurables

Le contrôle de gestion sociale doit être guidé par des objectifs clairs et mesurables en matière de performance sociale. Ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise et s'inscrire dans une perspective de développement durable¹¹.

1.3.3. La mise en place d'indicateurs pertinents

Le suivi de la performance sociale nécessite la mise en place d'indicateurs pertinents et fiables. Ces indicateurs doivent être adaptés aux spécificités de l'entreprise et à ses objectifs sociaux. Ils peuvent concerner divers aspects tels que la satisfaction des salariés, la qualité des conditions de travail, l'impact environnemental de l'entreprise ou encore son implication dans le développement local¹².

1.3.4. La mise en œuvre d'actions correctives

Le contrôle de gestion sociale ne se limite pas à la collecte et à l'analyse de données. Il doit également déboucher sur la mise en œuvre d'actions correctives lorsque les résultats ne sont pas satisfaisants. Ces actions peuvent concerner l'amélioration des conditions de travail, la formation des salariés, la réduction de l'impact environnemental de l'entreprise ou encore le renforcement de son engagement sociétal¹³.

1.3.5. La communication et la transparence

Le contrôle de gestion sociale doit faire l'objet d'une communication régulière et transparente auprès des parties prenantes. Cette communication permet de sensibiliser aux

¹⁰Mestat, O. (2019). Le contrôle de gestion sociale : pilotage de la performance sociale et développement durable de l'entreprise. Editions L'Harmattan. P.12.

¹¹Agbessi, K. (2018). Le contrôle de gestion sociale : un outil de pilotage de la performance sociale de l'entreprise. Éditions EMS. P.14.

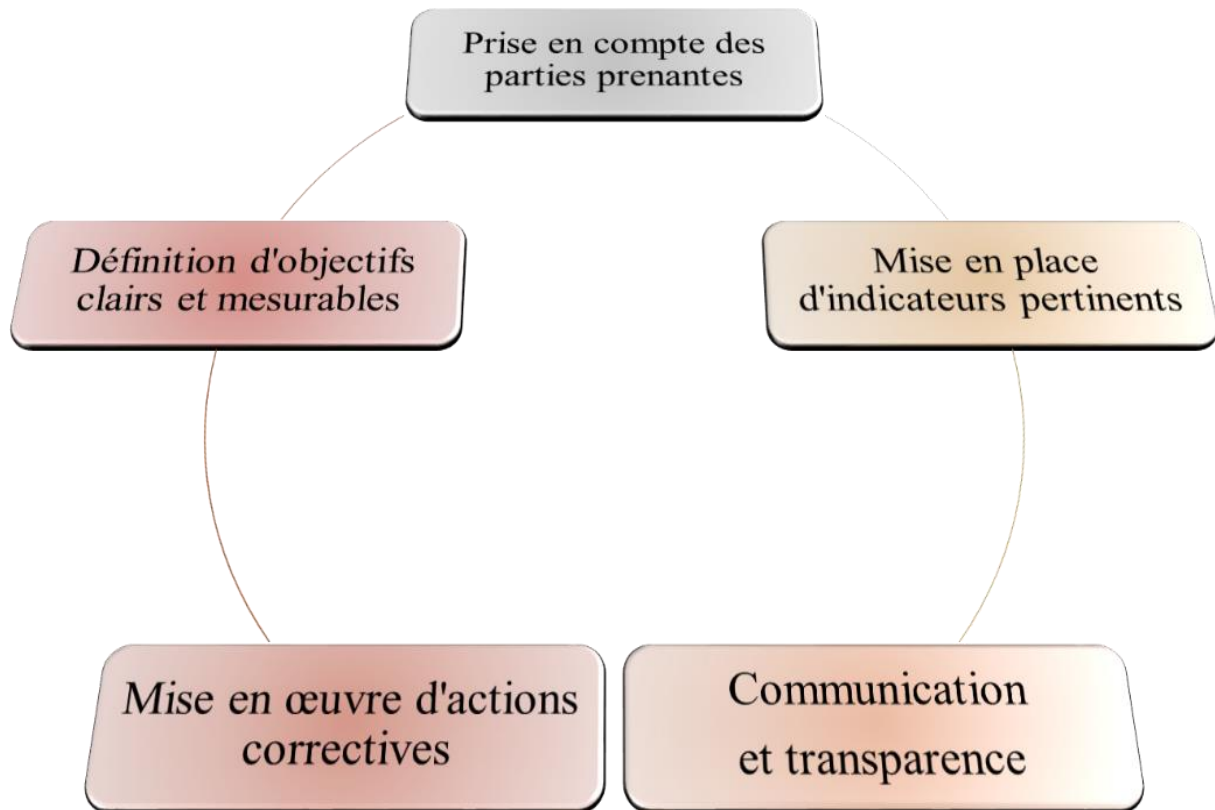
¹² Morin, F. (2020). Indicateurs de performance sociale : pilotage et reporting. Dunod. P.23.

¹³ Berland, M. (2022). Le contrôle de gestion sociale et environnementale : concepts, outils et mise en œuvre. Dunod. P.18.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

enjeux du développement durable et de favoriser l'implication des salariés et des autres parties prenantes dans la démarche¹⁴.

Figure N°03 : Principes fondamentaux de contrôle de gestion sociale



Source : Etablis par nous-mêmes.

Le respect de ces principes fondamentaux permet de garantir que le contrôle de gestion sociale contribue effectivement à la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

1.4. Les avantages et les défis de contrôle de gestion sociale pour les entreprises

Le contrôle de gestion sociale présente de nombreux avantages pour les entreprises, tant sur le plan interne qu'externe.

¹⁴Trottier, D. (2021). Le contrôle de gestion et la responsabilité sociale des entreprises. Éditions EMS. P.34.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

1.4.1. Avantages internes

- **Amélioration de la performance économique** : Le contrôle de gestion sociale peut contribuer à améliorer la performance économique de l'entreprise en favorisant la motivation et la productivité des salariés, en réduisant les coûts liés à l'absentéisme et aux turnovers, et en renforçant la réputation de l'entreprise auprès des clients et des investisseurs¹⁵.
- **Renforcement de la cohésion sociale** : Le contrôle de gestion sociale permet de renforcer la cohésion sociale au sein de l'entreprise en favorisant un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes et en permettant de prendre en compte leurs attentes et leurs besoins¹⁶.
- **Amélioration de la gestion des risques** : Le contrôle de gestion sociale permet d'identifier et de gérer les risques sociaux auxquels l'entreprise est confrontée, tels que les risques liés aux conditions de travail, à la santé et sécurité des salariés ou à l'impact environnemental de l'entreprise¹⁷.

1.4.2. Avantages externes

- **Amélioration de l'image de l'entreprise** : Le contrôle de gestion sociale permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des clients, des fournisseurs, des investisseurs et des collectivités locales. Une entreprise engagée dans le développement durable est perçue comme plus fiable, plus responsable et plus attractive pour les talents¹⁸.
- **Meilleur accès aux financements** : Les entreprises qui mettent en œuvre un contrôle de gestion sociale peuvent bénéficier d'un meilleur accès aux financements, notamment auprès des investisseurs socialement responsables (ISR) qui prennent en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions d'investissement¹⁹.
- **Renforcement des relations avec les parties prenantes** : Le contrôle de gestion sociale permet de renforcer les relations avec les parties prenantes externes de l'entreprise en

¹⁵Nguédiaye, M., Seck, M., etDiop, M. C. (2020). Performance économique et responsabilité sociale des entreprises : analyse des liens de causalité. *Revue Internationale de Management*, (21), 40-54. P.42.

¹⁶Agbessi, op.cit. p.16.

¹⁷Mestat, op.cit., p.15.

¹⁸ Boubaker, S., etSlim, W. (2021). L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'image de marque. *Revue internationale de l'économie sociale (RIES)*, (12), 21-37. P.28.

¹⁹ David, op.cit. p.17.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

démontrant son engagement envers le développement durable et sa prise en compte de leurs attentes²⁰.

Cependant, la mise en œuvre du contrôle de gestion sociale peut également présenter certains défis pour les entreprises.

1.5. Les formes de mise en œuvre du contrôle de gestion sociale

La mise en œuvre du contrôle de gestion sociale peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la taille de l'entreprise, son niveau de maturité et le secteur dans lequel elle opère. Cette section examine différentes approches adoptées par les entreprises pour mettre en place le contrôle de gestion sociale.

1.5.1. Mise en place d'une direction de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Certains grands groupes choisissent de créer une entité dédiée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour superviser le contrôle de gestion sociale. Cette direction RSE est chargée de piloter les activités liées à la gestion sociale et de mettre en œuvre des initiatives concrètes en matière de développement durable.

1.5.2. Intégration du contrôle de gestion sociale dans les processus existants

De nombreuses entreprises préfèrent intégrer le contrôle de gestion sociale dans leurs processus de gestion des ressources humaines, financières et environnementales déjà en place. Cette approche favorise une synergie entre les différentes facettes de la performance de l'entreprise.

1.5.3. Utilisation d'outils et de méthodes spécifiques

Une variété d'outils et de méthodes sont disponibles pour la mise en œuvre du contrôle de gestion sociale. Parmi ceux-ci figurent des questionnaires de satisfaction des employés, des bilans environnementaux et des indicateurs de diversité et d'égalité professionnelle. Le choix des outils dépend des besoins et des caractéristiques de chaque entreprise.

Le choix de la forme de mise en œuvre du contrôle de gestion sociale dépendra des spécificités de chaque entreprise.

²⁰Trottier, op.cit. p.35.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

En conclusion de cette première section, nous pouvons statuer que le contrôle de gestion sociale repose sur un ensemble de principes fondamentaux qui garantissent sa pertinence et son efficacité. Sa mise en œuvre présente de nombreux avantages pour les entreprises, tant sur le plan interne qu'externe. Toutefois, elle peut également présenter certains défis. Le choix de la forme de mise en œuvre du contrôle de gestion sociale dépendra des spécificités de chaque entreprise et permettra de piloter sa performance sociale de manière efficace et durable.

Section 2 : Les aspects de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans une logique d'optimisation des ressources humaines en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'un processus continu qui permet de piloter la performance sociale de l'organisation en s'appuyant sur des indicateurs pertinents et une démarche structurée²¹.

Cette section s'attardera sur les aspects clés du contrôle de gestion sociale dans l'entreprise, en commençant par une définition précise du concept, pour ensuite analyser son intégration dans la stratégie d'entreprise.

2.1. Le concept de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale représente bien plus qu'une simple mesure de la performance sociale de l'entreprise. C'est un système complexe d'outils et de méthodes visant à évaluer, analyser et piloter l'ensemble des activités liées aux ressources humaines. Son essence réside dans sa capacité à harmoniser les objectifs sociaux de l'entreprise avec sa stratégie globale, garantissant ainsi une gestion efficiente et responsable de ses ressources humaines.

Ce concept émerge d'une reconnaissance croissante de l'importance des facteurs humains dans la réussite organisationnelle. Il dépasse les simples indicateurs financiers pour intégrer des dimensions économiques, sociales et organisationnelles, reflétant ainsi une approche globale et équilibrée de la performance de l'entreprise²².

²¹Messaoudi, M, op.cit. P.14.

²² Berry, A., etBrouard, F., op.cit. p.12.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

En effet, le contrôle de gestion sociale se révèle être un levier stratégique permettant à l'entreprise d'adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines aux mutations de son environnement, tant interne qu'externe²³. Cette adaptabilité constante lui confère une dynamique essentielle, lui permettant de rester pertinent et efficace face aux défis changeants du monde des affaires.

Ainsi, le contrôle de gestion sociale n'est pas simplement un ajout accessoire aux pratiques de gestions existantes, mais plutôt un élément central de la gouvernance d'entreprise. En intégrant les préoccupations sociales dans ses processus décisionnels, il favorise une culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociale et la durabilité, renforçant ainsi la légitimité et la performance à long terme de l'organisation.

2.2. Les pratiques de contrôle de gestion sociale dans la stratégie d'entreprise

L'intégration du contrôle de gestion sociale dans la stratégie d'entreprise est essentielle pour garantir une cohérence entre les objectifs RH et les objectifs globaux de l'organisation. Cette intégration se traduit par plusieurs pratiques, notamment :

2.2.1. Définition d'indicateurs clés de performance (ICP) RH en lien avec la stratégie d'entreprise

Les indicateurs clés de performance RH sont importants pour évaluer la contribution des ressources humaines à la création de valeur pour l'entreprise. Leur définition doit être alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise²⁴. Ces indicateurs offrent une vision claire des performances RH et permettent de mesurer l'impact des politiques et des actions RH sur les résultats globaux de l'entreprise.

2.2.2. Mise en place d'un tableau de bord social

Le tableau de bord social est un outil indispensable pour suivre et piloter la performance sociale de l'entreprise. Il permet de visualiser et d'analyser les données relatives aux indicateurs clés de performance RH définis précédemment. En fournissant une vue

²³Boussoufiane, A., et Lyagoubi, A. (2021). Le contrôle de gestion sociale : enjeux et perspectives. Editions Publibook. P.17.

²⁴ Simonet, C. (2019). Le contrôle de gestion sociale : un levier de création de valeur pour l'entreprise. Management et RH, (n° 214), 22-25. P.23.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

d'ensemble de la situation sociale de l'entreprise, il aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées et à ajuster les politiques RH en conséquence²⁵.

2.2.3. Réalisation d'études sociales

Les études sociales sont un moyen efficace de comprendre les besoins, les attentes et les perceptions des collaborateurs au sein de l'entreprise. Elles permettent d'identifier les points forts à préserver et les axes d'amélioration à explorer en matière de gestion des ressources humaines. En analysant les données recueillies, les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies visant à optimiser la performance sociale de l'organisation²⁶.

2.2.4. Communication des résultats du contrôle de gestion sociale aux parties prenantes

La communication des résultats du contrôle de gestion sociale est essentielle pour sensibiliser et mobiliser les différentes parties prenantes de l'entreprise. En partageant les informations sur les performances RH et les actions entreprises, les gestionnaires renforcent la transparence et la confiance au sein de l'organisation. Cette communication favorise également l'engagement des collaborateurs et leur implication dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise²⁷.

Ces différentes pratiques de contrôle de gestion sociale contribuent ainsi à intégrer de manière cohérente les enjeux RH dans la stratégie globale de l'entreprise, renforçant ainsi sa performance et sa pérennité.

L'intégration du contrôle de gestion sociale dans la stratégie d'entreprise offre plusieurs avantages significatifs. Tout d'abord, elle permet d'améliorer la performance sociale de l'entreprise. En optimisant la gestion des ressources humaines, l'entreprise peut observer une amélioration notable de sa performance sociale. Cela se manifeste par une meilleure satisfaction des collaborateurs, une réduction des taux d'absentéisme et des taux de rotation du personnel, ainsi qu'une amélioration de l'image de marque employeur²⁸.

En outre, cette intégration renforce la cohérence entre les objectifs des ressources humaines et les objectifs globaux de l'entreprise. En effet, en incluant le contrôle de gestion

²⁵Messaoudi, M., op.cit. p.15.

²⁶ Berry, A., et Brouard, F., op.cit., p.13.

²⁷Boussoufiane, A., etLyagoubi, A., op.cit., p. 18.

²⁸Simonet, C., op.cit., p.24.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

sociale dans la stratégie d'entreprise, les ressources humaines participent activement à la création de valeur pour l'organisation²⁹.

Enfin, elle contribue à motiver et à impliquer les collaborateurs. En communiquant les résultats du contrôle de gestion sociale aux employés, l'entreprise peut les motiver et les impliquer davantage dans la réalisation des objectifs stratégiques³⁰.

2.3. Impact de contrôle de gestion sociale sur la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale a un impact positif et mesurable sur la performance de l'entreprise, comme le démontrent plusieurs études.

2.3.1. Impact sur la performance financière

- **Amélioration de la rentabilité :** Le contrôle de gestion sociale permet d'optimiser les coûts liés au personnel, tels que la masse salariale, les frais de formation et les coûts liés à l'absentéisme. Cela se traduit par une amélioration de la marge opérationnelle et de la rentabilité de l'entreprise.
- **Augmentation de la productivité:** Un meilleur climat social et des conditions de travail plus motivantes favorisent une augmentation de la productivité des employés. Cela se traduit par une hausse du volume de production et des ventes, et donc par une amélioration de la performance financière de l'entreprise.
- **Réduction des risques financiers:** Le contrôle de gestion sociale permet d'identifier et de prévenir les risques liés au personnel, tels que les conflits sociaux, les grèves et les départs de collaborateurs clés. Cela permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer sa stabilité financière.

2.3.3. Impact sur la performance non financière

- **Amélioration de l'image de marque:** Une entreprise engagée dans le contrôle de gestion sociale est perçue comme plus responsable et plus éthique par ses parties prenantes, ce qui améliore son image de marque. Cela peut se traduire par une augmentation de la

²⁹ Berry, A., et Brouard, F., op.cit, p.14.

³⁰Boussoufiane, A., etLyagoubi, A., op.citp.19.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

satisfaction des clients, une meilleure attraction des talents et une fidélisation accrue des collaborateurs.

- **Renforcement de la cohésion sociale:** Le contrôle de gestion sociale permet de créer un climat social plus favorable au dialogue et à la collaboration entre les employés. Cela renforce la cohésion sociale au sein de l'entreprise et favorise un meilleur engagement des collaborateurs.
- **Amélioration de la qualité des produits et services:** Des employés motivés et engagés sont plus susceptibles de produire des produits et des services de qualité supérieure. Cela permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et d'améliorer sa satisfaction client.

2.4. Aspect normatif et réglementaire de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Le contrôle de gestion sociale est soumis à un certain nombre de normes et de réglementations, tant au niveau national qu'international.

2.4.1. Normes internationales

Les normes internationales constituent un cadre essentiel pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et guider leurs pratiques de gestion sociale. Deux normes majeures sont particulièrement pertinentes :

2.4.1.1. ISO 26000

L'ISO 26000, développée par l'International Organization for Standardization (ISO) en 2010, offre un ensemble de lignes directrices volontaires pour la RSE. Elle aborde divers aspects de la responsabilité sociale, notamment les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement et la gouvernance. Bien que non contraignante, cette norme fournit un cadre robuste pour intégrer la gestion sociale dans les pratiques commerciales³¹.

2.4.1.2. Global Reporting Initiative (GRI)

Le Global Reporting Initiative (GRI), établi en 1997, propose un cadre de rapportage destiné à améliorer la transparence des entreprises en matière de RSE. Il offre une structure

³¹International Organization for Standardization.(2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility.<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>, consulté le 01/05/2024 à 09h.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

pour la divulgation d'informations sur les impacts économiques, environnementaux et sociaux des activités commerciales. Le GRI inclut des indicateurs spécifiques relatifs à la gestion sociale, tels que la diversité et l'inclusion, les conditions de travail et les relations avec les parties prenantes³².

2.4.2. Réglementations nationales

Outre les normes internationales, les entreprises sont également soumises à des réglementations nationales qui régissent le travail et les relations employeur-employé. Ces réglementations varient selon les pays, mais elles comportent généralement des dispositions essentielles pour assurer le bien-être des travailleurs et favoriser des pratiques de gestion sociale responsables. Voici deux exemples significatifs :

2.4.2.1. Code du travail

Le code du travail de chaque pays établit les droits et les obligations des employeurs et des travailleurs. Il comprend des dispositions relatives aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité au travail, aux salaires et aux horaires de travail, ainsi qu'à la protection contre la discrimination et le harcèlement. Ces dispositions fournissent un cadre juridique contraignant pour la gestion sociale des entreprises.

2.4.2.2. Conventions collectives

Les conventions collectives, négociées entre les syndicats et les employeurs, complètent souvent le cadre juridique établi par le code du travail. Elles peuvent inclure des dispositions spécifiques relatives à la formation professionnelle, à la représentation des travailleurs, à la résolution des conflits et à d'autres aspects de la gestion sociale. Bien que ces conventions puissent varier d'une industrie à l'autre, elles constituent un outil important pour réguler les relations de travail et promouvoir le dialogue social.

En définitif, la conformité aux normes internationales et aux réglementations nationales en matière de gestion sociale est essentielle pour les entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale et de leur réputation. En adoptant une approche proactive dans la mise en œuvre de ces normes et réglementations, les entreprises peuvent renforcer leur légitimité et leur durabilité à

³²Global Reporting Initiative.(2021). GRI Standards.<https://www.globalreporting.org/>, consulté le 01/05/2024 à 10h.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

long terme dans un environnement commercial de plus en plus axer sur la responsabilité sociale et environnementale.

A la fin de cette deuxième section, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion sociale est un outil essentiel pour les entreprises qui souhaitent améliorer leur performance financière et non financière. Il permet de créer un climat social plus favorable, de réduire les risques liés au personnel et d'améliorer la qualité des produits et services.

Le contrôle de gestion sociale est également soumis à un certain nombre de normes et de réglementations. Il est important pour les entreprises de se conformer à ces exigences afin d'éviter des sanctions et de préserver leur réputation.

Chapitre I : Le contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons exploré les concepts fondamentaux du contrôle de gestion sociale dans les entreprises.

Nous avons notamment vu que le contrôle de gestion sociale vise à optimiser la performance sociale de l'entreprise en tenant compte des impacts de ses activités sur ses parties prenantes.

Nous avons également vu que le contrôle de gestion sociale s'appuie sur un certain nombre d'outils et de méthodes, tels que le contrôle des systèmes de rémunération, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et le contrôle de la masse salariale.

Enfin, nous avons vu que le contrôle de gestion sociale est soumis à un certain nombre de normes et de réglementations, tant au niveau national qu'international.

Le chapitre II de ce mémoire se penchera sur la mise en œuvre du contrôle de gestion sociale dans les entreprises. Nous verrons notamment quels sont les outils et les méthodes spécifiques qui peuvent être utilisés, ainsi que les défis et les bonnes pratiques à prendre en compte.



**Chapitre II : La mise en œuvre de
contrôle de gestion sociale dans
l'entreprise**

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Introduction

Au cœur des enjeux stratégiques des entreprises, la gestion des ressources humaines se dote d'un outil indispensable : le contrôle de gestion sociale. Émergeant comme une extension du contrôle de gestion traditionnel, il vise à piloter efficacement les RH et à optimiser leur contribution à la performance globale de l'organisation¹. Loin de se limiter à une simple comptabilité des coûts RH, le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans une démarche stratégique qui permet d'évaluer, d'analyser et de piloter les pratiques RH en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Ce chapitre s'attardera sur la mise en œuvre concrète du contrôle de gestion sociale au sein de l'entreprise. Il présentera les outils et les pratiques clés qui permettent de déployer ce processus de manière efficiente. Seront notamment abordés le contrôle des systèmes de rémunérations, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion de la masse salariale et les indicateurs sociaux. En outre, le chapitre explorera l'évolution du métier de contrôleur de gestion sociale, en mettant en lumière les nouvelles missions et compétences requises dans un contexte en constante mutation.

¹ Muller, C., et Thibault, J. (2022). Le contrôle de gestion sociale : une approche stratégique pour optimiser la performance RH. Editions L'Harmattan.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Section 1 : Outils de contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale s'appuie sur un ensemble d'outils et de techniques qui permettent de collecter, analyser et exploiter des données RH pertinentes pour le pilotage de la performance sociale de l'entreprise. Parmi les outils les plus couramment utilisés, on peut citer :

- Le contrôle des systèmes de rémunérations
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La gestion de la masse salariale
- Les indicateurs sociaux
- Les tableaux de bords sociaux

1.1. Le contrôle des systèmes de rémunérations

Le contrôle des systèmes de rémunérations constitue une composante essentielle du contrôle de gestion sociale au sein des entreprises. Cette dimension revêt une importance capitale, car le système de rémunération influence directement la motivation et la fidélisation des salariés, des facteurs clés pour la performance globale de l'organisation¹.

Pour commencer, le contrôle de gestion sociale permet d'analyser minutieusement l'efficacité du système de rémunération en place. Cette analyse va au-delà de la simple évaluation des salaires versés et prend en considération plusieurs aspects cruciaux. Parmi ceux-ci, on retrouve l'équité interne et externe des rémunérations. Il s'agit de vérifier si les salaires au sein de l'entreprise sont perçus comme équitables par les employés par rapport à leurs collègues et par rapport aux standards du marché.

De plus, le contrôle de gestion sociale vise à évaluer l'impact des rémunérations sur la performance, tant au niveau individuel que collectif. Cette évaluation permet de déterminer si le système de rémunération actuel encourage efficacement les salariés à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de mesurer la corrélation entre les primes octroyées et les performances individuelles ou encore d'analyser l'effet des incitations collectives sur la cohésion d'équipe et la productivité globale.

¹Martory, B., et Arnaud, E. (2010). Le contrôle de gestion social : piloter les ressources humaines pour la performance. Editions Dunod.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Enfin, le contrôle de gestion sociale a pour mission d'identifier les leviers d'optimisation du système de rémunération. Cette étape implique une analyse approfondie des pratiques actuelles et la recherche de pistes d'amélioration. Il peut s'agir de revoir la structure des salaires, d'introduire de nouveaux dispositifs d'incitation ou de mettre en place des mécanismes de reconnaissance et de valorisation du travail des salariés.

En somme, le contrôle de gestion sociale offre une approche rigoureuse et méthodique pour évaluer, ajuster et optimiser les systèmes de rémunération au sein des entreprises. En s'appuyant sur des données fiables et des analyses précises, il contribue à renforcer la performance organisationnelle et à favoriser un climat de travail motivant et équitable pour l'ensemble des collaborateurs.

1.2. La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) revêt une importance capitale dans la stratégie de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Son objectif principal est d'anticiper les besoins futurs en termes de compétences et de talents, permettant ainsi une planification adéquate des effectifs et la prévention des ruptures de compétences¹.

Le contrôle de gestion sociale joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre efficace de la GPEEC, en fournissant les outils et les données nécessaires pour :

1.2.1. Réaliser des études prévisionnelles sur les besoins en main-d'œuvre

En recueillant et en analysant les données relatives aux effectifs actuels, aux tendances du marché du travail et aux projections économiques, le contrôle de gestion sociale permet de dresser un portrait précis des besoins futurs en main-d'œuvre de l'entreprise. Ces études prévisionnelles sont indispensables pour planifier les recrutements, les promotions et les départs, tout en tenant compte des évolutions technologiques et sectorielles.

1.2.2. Identifier les compétences critiques

Grâce à une analyse approfondie des compétences existantes au sein de l'organisation, le contrôle de gestion sociale permet d'identifier les compétences clés nécessaires à la

¹Berry, J.-M. (2008). Le contrôle de gestion des ressources humaines : une approche par les indicateurs. Editions Liaisons.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette identification des compétences critiques aide à déterminer les lacunes à combler par le biais de programmes de formation et de développement professionnel.

1.2.3. Mettre en place des plans de développement des compétences

Sur la base des informations recueillies par le contrôle de gestion sociale, des plans de développement des compétences peuvent être élaborés pour renforcer les capacités des collaborateurs et répondre aux besoins de l'entreprise à long terme. Ces plans peuvent inclure des initiatives telles que la formation continue, le mentorat, les programmes de rotation des postes et les partenariats avec des institutions éducatives.

1.3. La gestion des ressources et compétences

La gestion des ressources et compétences est un élément important du contrôle de gestion sociale. Elle vise à identifier, développer et optimiser les ressources humaines de l'entreprise afin de soutenir sa performance et sa croissance durable¹. Cela implique plusieurs aspects clés :

1.3.1. Identification des ressources et compétences

La première étape consiste à identifier l'ensemble des ressources et compétences présentes au sein de l'entreprise. Cela inclut les compétences individuelles des employés, les compétences collectives des équipes, ainsi que les savoirs et savoir-faire organisationnels². L'utilisation d'outils tels que le bilan de compétences individuel et collectif, l'analyse descriptive des postes de travail et les entretiens avec les employés peuvent être utiles pour dresser un inventaire précis des ressources et compétences disponibles.

1.3.2. Développement des ressources et compétences

Une fois les ressources et compétences identifiées, il est important de mettre en place des programmes de développement pour les renforcer et les adapter aux besoins de l'entreprise³. Cela peut inclure la formation, le coaching, le mentorat, la participation à des

¹Agbejabi, A. (2020). Le pilotage de la performance sociale dans les entreprises : enjeux et outils du contrôle de gestion sociale. Éditions EMS (p. 14).

²Giraud, M., et Durand, J.-P. (2022). Management des ressources humaines. Editions Ellipses (p. 32).

³Boudet, J., et Allard-Mesnard, L. (2018). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : un outil de pilotage des ressources humaines. Presses Universitaires de France (p. 45).

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

conférences et séminaires, ainsi que la mobilité interne et externe. L'investissement dans le développement des ressources humaines est essentiel pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et favoriser l'innovation.

1.3.3. Optimisation des ressources et compétences

L'optimisation des ressources et compétences consiste à les utiliser de manière efficiente et efficace pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela implique de s'assurer que les employés sont affectés aux postes qui correspondent à leurs compétences, de mettre en place des systèmes de gestion de la performance adéquats et de récompenser les contributions individuelles et collectives. Une bonne gestion des ressources et compétences permet de maximiser la productivité, la qualité du travail et la satisfaction des employés.

1.4. Le contrôle de la masse salariale

Le contrôle de la masse salariale est un aspect important du contrôle de gestion sociale qui vise à maîtriser les coûts liés aux rémunérations des employés¹. Cela implique de suivre les évolutions de la masse salariale, d'identifier les éventuels écarts par rapport aux budgets prévisionnels et de mettre en place des actions correctives si nécessaire. Le contrôle de la masse salariale doit se faire dans le respect des principes d'équité et de justice sociale, en tenant compte des performances individuelles et collectives des employés.

1.4.1. Analyse de la masse salariale

La première étape du contrôle de la masse salariale consiste à analyser sa structure et son évolution dans le temps. Cela permet d'identifier les principaux postes de dépenses salariales, les tendances saisonnières et les éventuels écarts par rapport aux budgets prévisionnels. L'analyse de la masse salariale peut être réalisée à l'aide d'outils informatiques spécialisés et de tableaux de bord de gestion.

¹ De Montmollin, B., et Jeammet, A. (2019). Contrôle de gestion : Applications et cas pratiques. Dunod (p. 123).

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

1.4.2. Identification des leviers d'action

Une fois l'analyse de la masse salariale réalisée, il est important d'identifier les leviers d'action qui peuvent être utilisés pour la maîtriser. Ces leviers peuvent être regroupés en deux catégories principales : les leviers sur les effectifs et les leviers sur la rémunération¹.

Les leviers sur les effectifs incluent la gestion des recrutements, des départs et de la mobilité interne. Les leviers sur la rémunération incluent la gestion des augmentations de salaire, des primes et des avantages sociaux.

1.4.3. Mise en place d'actions correctives

Si l'analyse de la masse salariale révèle des écarts significatifs par rapport aux budgets prévisionnels, il est nécessaire de mettre en place des actions correctives. Ces actions peuvent inclure le gel des recrutements, la réduction des primes et des avantages sociaux, ou encore la mise en place d'un plan de départs volontaires. Il est important de communiquer clairement les actions correctives aux employés et de les accompagner dans leur mise en œuvre.

À l'issue de cette section, nous avons exploré en profondeur les outils de contrôle de gestion sociale utilisés par les entreprises pour piloter leur performance sociale et optimiser la gestion de leurs ressources humaines. Le contrôle de gestion sociale repose sur un ensemble d'outils et de techniques rigoureux, conçus pour collecter, analyser et exploiter des données RH pertinentes.

1.5. Les tableaux du bord social

1.5.1. Définition

ALAZARD C, Sabine SEPAR définissent les tableaux sociaux comme suit :

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux »².

¹ Martinet, A.-C., et Thierry, B. (2016). La gestion de la paie et des cotisations sociales. Lextenso Editions (p. 156).

²ALAZARD Claude, Sabine SEPARI, (2007), Contrôle de gestion, 3^{ème} Edition, Dunod

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Aussi, « un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »

1.5.2. L'élaboration d'un tableau de bord social

Le contrôleur de gestion social doit fournir à la direction RH toute l'information nécessaire à la gestion des ressources humains que ça soit au niveau opérationnel ou des informations concernant le pilotage de l'entreprise. Cela se traduira sous forme d'un tableau de bord exposant des indicateurs sur les quatre différents domaines suivants ¹:

1.5.2.1. Indicateur financier

Il s'agit de contrôler la performance RH soit d'une façon direct avec des indicateur permanent dont le ratio de rentabilité (masse salarial / valeur ajouté) ou celui de productivité (frais de personnel / valeur ajouté) , ou bien d'une façon indirect avec des indicateurs conjoncturels tels que (les couts des formation / les frais de personnel) qui vise a assuré la réussite d'un projet RH spécifique , et (les couts de turnover / la masse salarial) qui sert a corrigé des dysfonctionnements au niveau de la direction RH .

1.5.2.2. Satisfaction client

Les actions RH joue un grand rôle dans la création des avantages concurrentiels et facilite l'adaptation aux besoins des clients, pour cela le contrôleur de gestion est recommandé de mesurer la productivité commerciale de l'entreprise (chiffre d'affaires / effectif moyen) et la rentabilité des actions RH concernant les objectifs commerciaux.

1.5.2.3. La performance de processus interne

Le tableau de bord social permet à la gestion RH la contribution aux défèrent processus de l'entreprise dont : l'amélioration de produit, les processus de fabrication, les systèmes d'information ...etc.

Sur le niveau opérationnel on cite l'évolution des taux de turne over et les taux de remplacement qui ont pour objet d'attirer des nouveaux talents et de retenir les anciennes compétences. Par la suite on trouve au niveau stratégique on trouve des indicateurs ayant pour

¹Joelle Imbert, juin (2007), Les Tableaux de Bord RH, Edition d'Organisation (p.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

but de contrôler la contribution de la gestion RH a la gestion de qualité à travers les pourcentages des formations a la démarche qualité

1.5.2.4. Le développement de l'organisation

Dans ce dernier domaine les indicateurs visent particulièrement l'amélioration des compétence au le recrutement de nouvel talents pour la réalisation des processus de la conduite vers le changement tels que l'installation des systèmes d'informations, ça fera l'objet de mettre en place des indicateurs de suivi des taux de couvertures des compétences grâce aux écarts entre les compétences indispensables et les ressources disponibles.

Chaque outil, qu'il s'agisse du contrôle des systèmes de rémunérations pour garantir l'équité et l'efficacité des rétributions, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper les besoins futurs en compétences, de la gestion des ressources et compétences pour optimiser les talents existants, du contrôle de la masse salariale pour maîtriser les coûts salariaux, ou des tableaux de bord social qui expose toutes les information clé qui facilite la déduction des écarts pour permettre une a la direction de prendre des décisions correctives immédiatement, joue un rôle spécifique dans la gestion sociale.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Section 2 : L'implication du contrôleur de gestion sociale dans la stratégie de l'entreprise

Le métier de contrôleur de gestion sociale a connu une profonde évolution ces dernières années, sous l'influence de plusieurs facteurs tels que la mondialisation, la digitalisation et les nouvelles attentes sociétales. Cette évolution se traduit par une diversification des missions, une montée en compétences et une adaptation permanente aux nouveaux enjeux des entreprises.

2.1. Principaux objectifs de métier du contrôleur de gestion sociale

Les principaux objectifs de métier du contrôleur de gestion sociale sont les suivants⁴³ :

2.1.1. Mesurer et analyser la performance sociale de l'entreprise

Il s'agit de collecter, traiter et analyser des données relatives aux aspects sociaux de l'entreprise, tels que la satisfaction des employés, la diversité, la santé et sécurité au travail, la formation, etc. Ces données permettent de mesurer la performance sociale de l'entreprise et d'identifier les axes d'amélioration.

2.1.2. Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action en faveur de la performance sociale

Sur la base des analyses réalisées, le contrôleur de gestion sociale participe à l'élaboration de plans d'action visant à améliorer la performance sociale de l'entreprise. Ces plans d'action peuvent concerner divers domaines, tels que la gestion des ressources humaines, la communication interne, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.

2.1.3. Communiquer sur la performance sociale de l'entreprise

Le contrôleur de gestion sociale est chargé de communiquer sur la performance sociale de l'entreprise auprès des parties prenantes internes et externes. Il peut s'agir de rédiger des rapports, de présenter des résultats lors de réunions ou de participer à des événements.

⁴³Boughediri, M., et Lévy, N. (2019). Le rôle du contrôleur de gestion sociale dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE. *Revue française de comptabilité*, (648), 127-144.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

2.1.4. Contribuer à la stratégie de l'entreprise

Le contrôleur de gestion sociale doit intégrer les enjeux sociaux dans la stratégie de l'entreprise. Cela implique de prendre en compte les aspects sociaux dans les décisions stratégiques et de proposer des actions qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise et pour la société.

2.2. Les défis de métier de contrôle de gestion sociale

Les contrôleurs de gestion sociale font face à plusieurs défis dans l'exercice de leur métier⁴⁴.

2.2.1. La complexité croissante des enjeux sociaux

Les enjeux sociaux sont de plus en plus complexes et variés, ce qui rend difficile la mesure et l'analyse de la performance sociale. En effet, la diversité des problématiques sociales nécessite une compréhension approfondie et des outils d'évaluation adaptés pour pouvoir les appréhender de manière efficace.

2.2.2. Le manque de données fiables

Le manque de données fiables constitue un autre défi majeur. Les données relatives aux aspects sociaux de l'entreprise sont souvent fragmentaires et de mauvaise qualité, ce qui peut compliquer les analyses. Cette situation rend difficile l'élaboration de rapports précis et pertinents sur la performance sociale.

2.2.3. L'intégration des enjeux sociaux dans la stratégie d'entreprise

L'intégration des enjeux sociaux dans la stratégie d'entreprise est également un défi. Il peut être difficile d'intégrer ces enjeux, car les dirigeants ne sont pas toujours sensibilisés à ces questions. Par conséquent, les contrôleurs de gestion sociale doivent souvent œuvrer pour convaincre les décideurs de l'importance de ces enjeux et de leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

⁴⁴ Gervais, M., et Bertrand, C. (2021). Les défis du métier de contrôleur de gestion sociale. *Management et Avenir*, (303), 53-62.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

2.2.4. La communication sur la performance sociale

La communication sur la performance sociale peut être difficile. Il s'agit d'un sujet complexe et abstrait, ce qui rend la transmission des informations pertinente et accessible un véritable défi. Les contrôleurs de gestion sociale doivent donc trouver des moyens efficaces pour communiquer les résultats de leurs analyses et sensibiliser les différentes parties prenantes.

2.3. Le rôle de contrôleur de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre d'une politique de gestion sociale performante au sein de l'entreprise. En effet, il est un interlocuteur privilégié des dirigeants, des managers et des représentants des salariés. De plus, il doit être capable de comprendre les enjeux sociaux de l'entreprise et de proposer des solutions concrètes pour améliorer la performance sociale.

2.3.1. Expertise en mesure et analyse de la performance sociale

Le contrôleur de gestion sociale doit également être un expert en matière de mesure et d'analyse de la performance sociale. Cette expertise est indispensable pour pouvoir évaluer correctement les différentes dimensions de la performance sociale et pour fournir des analyses précises et utiles à la prise de décision.

2.3.2. Compétences en communication et en négociation

En outre, le contrôleur de gestion sociale doit disposer de solides compétences en communication et en négociation. Ces compétences sont essentielles pour pouvoir transmettre efficacement les résultats des analyses et pour négocier avec les différentes parties prenantes afin de mettre en œuvre les solutions proposées.

2.3.3. Adaptabilité aux évolutions du monde des affaires et des enjeux sociaux

Enfin, le contrôleur de gestion il doit être capable de s'adapter aux évolutions permanentes du monde des affaires et des enjeux sociaux. Cette capacité d'adaptation est importante pour rester pertinent et efficace face aux changements constants qui caractérisent le contexte socio-économique actuel.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

2.4. Les activités du contrôleur de gestion sociale

Le contrôleur de gestion sociale mène à bien un ensemble d'activités diversifiées qui contribuent à l'atteinte des objectifs de performance sociale de l'entreprise. Parmi ces activités, on peut citer les suivantes :

2.4.1. Collecte et analyse des données sociales

Le contrôleur de gestion sociale collecte des données provenant de diverses sources internes et externes afin d'évaluer la performance sociale de l'entreprise. Ces données peuvent inclure des informations sur la satisfaction des employés, la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité au travail, l'impact environnemental et l'engagement communautaire⁴⁵.

2.4.2. Élaboration et mise en œuvre de tableaux de bord sociaux

Le contrôleur de gestion sociale conçoit et met en œuvre des tableaux de bord sociaux qui permettent de suivre les indicateurs clés de performance (ICP) liés à la performance sociale de l'entreprise. Ces tableaux de bord fournissent aux dirigeants et aux parties prenantes des informations importantes pour prendre des décisions éclairées concernant les initiatives sociales⁴⁶.

2.4.3. Communication et sensibilisation à la responsabilité sociale des entreprises

Le contrôleur de gestion sociale joue un rôle essentiel dans la communication des initiatives et des performances sociales de l'entreprise aux parties prenantes internes et externes. Cela implique la rédaction de rapports, la présentation de données et la participation à des réunions et à des événements.

2.4.4. Gestion des risques sociaux

Le contrôleur de gestion sociale identifie, évalue et atténue les risques sociaux auxquels l'entreprise est confrontée. Cela peut inclure des risques liés à la santé et à la sécurité des employés, à la discrimination, à la corruption et aux impacts environnementaux.

⁴⁵Mesto, J.-L. (2020). Contrôle de gestion sociale. Presses Universitaires de France. P.12.

⁴⁶ Berry, J., et Henri, F. (2017). Le pilotage de la performance sociale de l'entreprise par le contrôle de gestion sociale. Editions EMS. P.45.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

2.4.5. Conseil et support à la prise de décision

Le contrôleur de gestion sociale fournit des conseils et un soutien aux dirigeants et aux managers sur les questions liées à la performance sociale de l'entreprise. Cela implique d'analyser les données, d'évaluer les options et de formuler des recommandations.

2.5. La contribution du contrôleur de gestion sociale à la prise de décisions

Le contrôleur de gestion sociale joue un rôle important dans la prise de décision stratégique en fournissant aux dirigeants des informations et des analyses éclairées sur la performance sociale de l'entreprise. Cette contribution se manifeste de plusieurs façons :

2.5.1. Éclairer les décisions stratégiques

Les données et les analyses fournies par le contrôleur de gestion sociale permettent aux dirigeants d'identifier les opportunités et les risques liés à la performance sociale de l'entreprise. Ces informations peuvent informer des décisions stratégiques concernant la responsabilité sociale des entreprises, la gestion des ressources humaines, les relations avec les parties prenantes et d'autres domaines.

2.5.2. Améliorer la performance financière

Une bonne performance sociale peut conduire à une meilleure performance financière en améliorant la réputation de l'entreprise, en attirant et en retenant les talents, en réduisant les coûts liés aux litiges et en augmentant la satisfaction des clients⁴⁷. Le contrôleur de gestion sociale peut aider à démontrer le lien entre la performance sociale et la performance financière, ce qui encourage les dirigeants à investir dans des initiatives sociales.

2.5.3. Gérer les risques sociaux

Le contrôleur de gestion sociale aide les dirigeants à identifier, évaluer et atténuer les risques sociaux qui peuvent menacer la réputation de l'entreprise, la continuité des activités et la valeur pour les actionnaires. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées pour minimiser ces risques et protéger la durabilité de l'entreprise.

⁴⁷Walker, 2014, p. 21.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

2.5.4. Promouvoir la durabilité

La performance sociale est essentielle pour la durabilité à long terme de l'entreprise. Le contrôleur de gestion sociale peut aider les dirigeants à comprendre les implications sociales de leurs décisions et à prendre des mesures pour créer de la valeur à la fois pour les actionnaires et pour la société⁴⁸.

À l'issue de cette section, nous avons constaté que le métier de contrôleur de gestion sociale a évolué considérablement sous l'influence de la mondialisation, de la digitalisation et des nouvelles attentes sociétales. Les principaux objectifs incluent la mesure et l'analyse de la performance sociale de l'entreprise, l'élaboration de plans d'action pour améliorer cette performance, la communication des résultats aux parties prenantes, et l'intégration des enjeux sociaux dans la stratégie globale de l'entreprise. Ces tâches exigent des compétences variées, allant de l'expertise en analyse des données à la capacité de négociation et de communication.

Le contrôleur de gestion sociale doit également relever de nombreux défis, comme la complexité des enjeux sociaux, le manque de données fiables, et la difficulté d'intégrer les enjeux sociaux dans la stratégie d'entreprise et de communiquer efficacement sur ces sujets. Il joue un rôle important en fournissant des analyses précises et des recommandations éclairées, permettant aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques avisées. Ainsi, la contribution du contrôleur de gestion sociale est essentielle pour améliorer la performance sociale et financière de l'entreprise, gérer les risques sociaux et promouvoir une durabilité à long terme.

⁴⁸Purvis, C. (2015). Comprendre la comptabilité durable. De Boeck Supérieur. P.16.

Chapitre II : La mise en œuvre de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a examiné les outils et les activités du contrôleur de gestion sociale, ainsi que sa contribution à la prise de décision stratégique. Nous avons vu que le contrôleur de gestion sociale joue un rôle clé dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives de responsabilité sociale des entreprises. En collectant et en analysant des données sociales, en concevant et en utilisant des tableaux de bord sociaux, en communiquant des informations clés aux parties prenantes et en conseillant les dirigeants sur les questions sociales, le contrôleur de gestion sociale permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées qui améliorent leur performance sociale et financière à long terme.

Les activités du contrôleur de gestion sociale vont au-delà de la simple collecte de données et de la production de rapports. Il s'agit d'un rôle stratégique qui nécessite une compréhension approfondie des enjeux sociaux, des capacités d'analyse et de communication solides, et la capacité à influencer les décisions stratégiques. À mesure que les entreprises accordent une importance croissante à la responsabilité sociale, le rôle du contrôleur de gestion sociale continuera de croître en importance.

**Chapitre III : Le contrôle de gestion
sociale dans l'organisme Holding ACS –
Algeria Chemical Spécialités.**

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

Introduction

L'objectif principal de notre étude est d'apprécier les pratiques de contrôle de gestion social au sein du Holding ACS.

Pour ce faire, le présent chapitre aura comme objectif dans une première section de présenter l'organisme, son activité et ses missions, et une deuxième section dans laquelle on mettra l'accent sur l'application des différents outils de contrôle de gestion sociale, ainsi l'analyse des écarts et l'interprétation des résultats.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation générale de l'organisme d'accueil

Le HOLDING ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES est une société par actions, issue de la transformation juridique de la société de Gestion des Participations de l'état SGP GEPHAC, Créé le 23 Février 2015. Le Holding ACS Spa dispose de Six (06) Filiales (EPE) (SOCOTHYD, ENAP, DIPROCHIM, TONIC-INDUSTRIE, ENDIMED et 3R-SANTE) et quatre (04) Groupes (GIPEC, ENAD, ENPC et ENAVA) au niveau national activant dans les domaines de la Chimie et Pharmacie. Dont son siège social est situé 01, Rue Yahia Layachi – Hussein Day – ALGER avec un capital social de 40.295.000.000,00DA. A travers ses filiales, le HOLDING A.C.S active dans différents domaines à savoir : papier et cellulose, plastiques et caoutchoucs, verre et abrasifs, détergents et produits d'entretien, peintures et vernis, dispositifs médicaux et Hygiène corporelle.

1.2. Missions de l'organisme d'accueil Holding ACS

La mission principale est le suivi régulier et la gestion de l'activité de ses filiales et groupe qui sont associés au Holding.

Par ailleurs, l'administration générale est consacrée pour l'accompagnement et l'orientation des différentes nouvelles stratégies adoptées par les filiales et groupes.

1.3. organisation de l'organisme d'accueil Holding ACS

A) Le Groupe ENAD : se compose d'un siège social, d'une filiale et d'un complexe industriel:

1- Filiale SHYMECA : cette filiale est composée de six unités de production de produits d'entretien et d'une unité de produits cosmétiques implantées à l'Est, le Centre et l'Ouest du pays dans les sites suivants: LAKHDARIA, ROUIBA, HUSSEIN DEY, AL AOUINET, SKIKDA et SAIDA

2- Complexe détergents de Sour El Ghozlane : spécialisé dans la production de détergents.

B) Le groupe GIPEC : est spécialisé dans la production et la commercialisation de produits d'emballage en papier, carton et la récupération de vieux papiers.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

1-Filiale EMBAG : production de boites en carton compact, sacs grande contenance, moyenne et petite contenances

2-Filiale SACAR : production de sacs grande contenance, caisses en carton ondulé

3-Filiale PAPCAS: production et commercialisation de Papiers d'emballage et caisses en Carton.

4-Filiale ORAN-SACS :production de sacs grande, moyenne et petite contenances.

5- Filiale PAPIREC : Spécialisée dans la récupération de vieux papiers

C) Le Groupe ENAVA :est structuré d'une société mère et de 04 Filiales

1- Société Africaine du verre :AFRICAVER SPA (Jijel)

2- Nouvelle Verrerie de Chlef :NOVER SPA (Chlef)

3- Société de Miroiterie et Verre Technique :SOMIVER SPA (Thenia)

4- Société des Produits Abrasifs :ABRAS SPA (Saida)

D) Le Groupe industriel ENPC : est actuellement composé de dis (10) Filiales industrielles et Entité de distribution domiciliées au pôle :

1- EST : 1/SOFIPLAST – 2/CALPLAST – 3/SIPLAST et 4/ALMOULES.

2-CENTRE:5/TRECYPLAST–6/TRANSPOLYMERES– 7/SOEXPLAST 8/SISCOPLAST.

3- OUEST : 9/SOTUPLAST – 10/FIPEXPLAST

E) L'EPE ENAP : active à travers le territoire national avec six (06) unités de production et deux (02) unités commerciales :

1- Complexes de production : 1/Complexes d'Alger, 2/Lakhdaria, 3/Sig et 4/Souk Ahras ;

2- Unités de production :5/Unité d'Oran et 6/Chéraga

3- Unités commerciales : 1/Alger et 2/Sétif.

A noter que les unités commerciales sont composées de dix-neuf points de vente couvrant le territoire national

F) L'EPE TONIC-INDUSTRIE : est structurée de onze (11) unités de production, transformation et prestation de transport et de manutention.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

G) DIPROCHIM : se compose d'un siège social et de plusieurs dépôts de ventes répartis dans les trois (03) régions du pays : Centre, Est et Ouest

H) L'EPE SOCOTHYD : est constituée d'un siège social et de deux Unités de production, dont la première à Isser et l'autre à Bordj Ménael Wilaya de Boumerdes.

I) L'EPE ENDIMED : dispose actuellement d'un réseau de 761 agences pharmaceutiques et de neuf (09) Unités Commerciales (Centre : Alger, Tizi-Ouzou, Laghouat - Ouest : Oran, Mostaganem - Est : Constantine, Biskra, Annaba, Sétif).

J) L'EPE 3R-SANTE : se compose d'un siège social et de 04 dépôts de stockage, implantés dans les Wilayas d'Alger, Mostaganem et Tébessa.

1.4. Les activités de l'organisme d'accueil

A) Les activités du Groupe ENAD concernent la production et la commercialisation de détergents, produits d'entretien et cosmétiques.

B) les activités du Groupe GIPEC Récupération papier déchet et carton : Capacité 70 000 T/an ;

-Production de Sacs grande contenance destiné au conditionnement des ciments, autres matériaux de construction et aliments de bétail : Capacité 260 millions d'unités /an ;

-Production de Sacs petite et moyenne contenances (alimentaires...) : 255 millions d'unités/an ;

-Production de boite en carton compact (différents formats) : Capacité 10000 Tonnes/an ;

-Production de caisses en carton ondulé : Capacité 20 000.

C) Les activités du Groupe ENAVA concernent la production et la commercialisation

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

- Verre sécurit bâtiment (verre feuilleté et trempé), verre blindé antieffraction et anti balles, vitrage automobile varié (pare-brise et vitrages latéraux), verre imprimé et armé, Silicate de soude solide et liquide
- Produits de miroiterie, produits de verrerie de laboratoire ;
- Découpe et façonnage du verre plat pour bâtiment, ameublement et électroménagers
- Production d'Abrasifs liés et appliqués et grains abrasifs pour sablage ;
- Emballages en bouteilles et bocaux pour l'industrie agroalimentaire ;
- Flacons et piluliers destinés à l'industrie pharmaceutique ;
- Verre pressé (verre de table, assiettes, gobelets).

D) Les activités du Groupe industriel ENPC : activant dans les domaines d'Activités Stratégiques suivants :

-Films et sacheries, Tubes PEHD / PEBD, Gaine électricité Injections et soufflage, Emballage, Articles Techniques, Feuilles souples en PVC, Protège cahier, d'Etanchéité, Alèze hygiène, Tapis véhicule et salle de sport, Maroquinerie, Produits plats, Caoutchoucs, Feuilles néoprène, Tuyaux Hydrocarbures, Défense d'accostage, Mailles extrudées, Fabrication moules, Pièces de rechange, Pistolage, Compression et Compound.

E) Les activités de l'ENAP à travers se complexes, unités de production et unités commerciales sont la production et la commercialisation des peintures, vernis, colles, émulsions, résines et dérivés dans les domaines de :

- | | |
|----------------|---------------------|
| -Bâtiment | -Aviation |
| -Industrie | -Vernis |
| -Anticorrosion | - Industrie du Bois |
| -Carrosserie | -Colles |
| -Marine | - Semi-finis |

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

F) Les activités de L'EPE TONIC-INDUSTRIE :

- Récupération papier déchet et carton : Capacité 100 000 T/an ;
- Production des plateaux d'alvéoles pour les œufs : Capacité 10 000 T/an ;
- Production de papier pour emballage : Capacité 90 000 T/an ;
- Fabrication de papier Hygiénique : Capacité 22 000 T/an
- Production de rame et ramettes en papier : Capacité 2600 T/an
- Production de boîtes pliantes (imprimerie) : Capacité 13 000 T/an ;
- Production de sacs en papier : Capacité 8 000 T/an ;
- Production de gobelets et pots : Capacité 9 000 000 Unités/an
- Production de caisses en carton ondulé : Capacité 90 000 T/an

G) les activités de DIPROCHIM commercialisent les produits destinés aux traitements des eaux (hypochlorite de calcium, sulfate d'alumine charbon actif, ...) ainsi que les matières premières destinées à la transformation du plastique (polyéthylènes hauts et basse densité, PEHD extrusion soufflage, polypropylènes, masterbatchs...). En 2023, L'EPE DIPROCHIM a élargi son champ d'action pour devenir distributeur de tous les produits des filiales du Holding ACS.

H) Les activités de l'EPE SOCOTHYD concernent la production et la commercialisation de :

- Produits de gaze (compresses et bandes) ;
- Produits de coton ;
- Bandes plâtrées ;
- Sparadrap ;
- Bandes de crêpe.

I) L'activité de l'EPE ENDIMED est la distribution en détail des médicaments à travers son réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

J) Les activités principales de l'EPE 3R-SANTE sont: la Récupération, le Retraitement et la Revalorisation des déchets spéciaux et spéciaux dangereux.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

Section 2 : Analyse de la démarche de contrôle de gestion sociale et ses implications au sein de l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités.

La direction des ressources humaines réalise un suivi mensuel des systèmes de rémunérations et des calculs de la masse salariale, par la suite anticiper des prévisions relatives à leur besoin en matière des compétences indispensables à l'atteinte des objectifs de l'organisme, enfin l'élaboration semestrielle d'un tableau de bord en exposant les principaux indicateurs conduisant à la proposition des actions correctives.

2.1. Le contrôle des rémunérations et la gestion de la masse salariale

En relèvement du rapport mensuel (mois de mars) de la direction RH de Holding ACS les informations nécessaires suivantes :

Effectifs par catégorie socioprofessionnelle

Tableau 01 : Effectifs de la catégorie cadre

Catégorie Socioprofessionnelle		Effectifs			
Groupe	Etudes-Formation- Qualification	Début Du Mois	Entrées du Mois	Sorties Du Mois	Fin Du Mois
Cadre De la Catégorie 14 à la Catégorie 22 Et Cadre Dirigeant	Doctorat	1	0	0	1
	Ingénieur / M2	8	0	0	8
	BAC+4	19	2	0	21
	BAC+3	1	0	0	1
	BAC	2	0	0	2
	Technicien Supérieur	1	0	0	1
	Lycée	3	0	0	3
	Autres études	0	0	0	0
TOTAL		35	2	0	37

Source : rapport mensuel de la direction RH

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

Tableau 02 : Effectifs de la catégorie Maitrise

Maitrise De la Catégorie 10 à la Catégorie 13	BAC	1	0	0	1
	Technicien	1	0	0	1
	Lycée	1	0	0	1
	Secondaire	1	0	0	1
	Primaire	7	0	0	7
	Autres études	0	0	0	0
TOTAL		11	0	0	11

Source : rapport mensuel de la direction RH

Tableau 03 : Effectifs de la catégorie Exécution

Exécution De la Catégorie 01 à la Catégorie 09	Lycée	1	0	0	1
	Primaire	2	0	0	2
TOTAL		3	0	0	3
TOTAL GENERAL		49	2	0	51

Source : rapport mensuel de la direction RH

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

ANNEXE 01 : Effectifs par statut de Holding ACS

Statuts	Mois de Mars 2023								
	Cadre		Maitrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Permanents	13	16	10	1	1	2	24	19	43
Temporaires	7	1	0	0	0	0	7	1	8
Total	20	17	10	1	1	2	31	20	51

Source : rapport mensuel de la direction RH.

2.1.1 Calcule de la masse salariale

Soit une moyenne des salaires de base comme suit :

- Effectifs cadre : 40000.00 DA
- Effectifs maitrise : 35000.00 DA
- Effectifs exécution : 25000.00 DA

Accord salarial : prime exceptionnel pour le mois de ramadan de 10000 DA pour chaque un des employés.

Tableau 04 : Calcule de la masse salariale.

Rubriques	Prévisions . Mois	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Taux De Réalisation
Salaire de base	1942017	1388603,26	353904	75110	1817617,2	93,6%
Salaire de Poste	1980857,3	1416375,32	360982,08	76612,2	1853969,6	93,6%
Salaire Brute	2327300	1304438	441176,22	100286	1845900,2	79,3%
Formation	70000	70000	/	/	70000	100%
Charge Sociale 26%	515022,9	368257,6	93855,34	19919,17	482032,11	93,6%
Masse Salarial	2912322,9	1742695,6	535031,56	120205,1	2397932,3	82,3%

Source : établis par nos soins (Résultats en dinar)

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

2.1.2 Calcule de différent indicateurs et ratio

Annexe 02 : absentéisme de mois de mars

Rubriques	Mois de Mars 2023			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Heures de Travail Prévues	6413	1907	520	8840
Heures de travail Réalisées	6017	1752	518	8287
Taux d'Absentéisme	6.16 %	8.12 %	0.38 %	6.25 %

Source : rapport mensuel de la direction RH

- **Indicateur d'absentéisme**

Mesure de gravité :

Durée totale des absences

Total de l'effectif

553 = 10,84

51

Soit 10,84 heures d'absences par employé avec un taux d'absentéisme de 6,25%

Commentaire :

Le taux d'absentéisme de 6,25% définie par un total de 553 heures d'absences explique largement l'écart de 514390,6 DA entre la masse salariale prévu au début de mois et celle réaliser à la fin.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

- **Indicateur de productivité**

- Masse salariale

Effectifs

$\frac{2397932,3}{51} = 47018,28$ DA par employé

51

- Frais de personnel

Effectif

$\frac{1845900,2}{51} = 36194,124$ DA comme moyenne des dépenses RH sur chaque employé

51

Commentaire :

Avec un budget mensuel de 3060000 DA dédié aux charges du personnels, les résultats obtenus sont loin de faire l'objet d'inquiétude pour la direction RH.

- **Indicateur de structure**

- Total d'effectif cadre

Total d'effectif

$\frac{37}{51} = 0,725$ soit un taux d'encadrement qui dépasse les 72%

51

Commentaire :

Avec un total de 37 cadres jugés très suffisant pour garantir le bien être des effectifs de maîtrise et de l'exécution.

- **Indicateurs de formation**

Annexe 03 : Nombre d'action de Formation Réalisées :

Rubriques	Mois de Mars 2023			Total
	Cadre	Maitrise	Exécution	
Formation	0	0	0	0
Perfectionnement	7	0	0	7
Recyclage	0	0	0	0
Séminaires	0	0	0	0
Total (Nombre d'Agent)	7	0	0	7

Source : rapport mensuel de la direction RH

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

Note : 7 cadres chargés de la communication profite d'un Perfectionnement au niveau de la maîtrise de la langue anglaise au montant de 10000 da par cadre

- Effort de formation : budget de formation

Masse salariale

$$\frac{70000}{2397932,3} = 0,029 \%$$

2397932,3

Commentaire :

Ce qui signifie que les formations ont contribué à une hausse de la masse salariale d'équivalent 3%.

Indicateurs de rémunération

- Ratio de hiérarchie des salaires

Salaires moyen de la catégorie la mieux payé

Salaires moyen de la catégorie aux salaires les plus faible

$$\frac{35255}{33428} = 1,05$$

33428

Commentaire :

Un résultat supérieur à 1 affirme un sur nombre d'employés occupant un haut niveau hiérarchique.

3.1. La gestion prévisionnelle (GPRH)

Le processus de la GPRH suivie par la direction RH du Holding ACS est représenté comme suit :

3.1.1 Le cadre d'analyse

Avec un nombre d'effectif faible composé de 51 employés la direction définit une approche globale pour analyser les besoins en matière de recrutement, basé sur des critères liés à la nature de travail ou bien à la catégorie socioprofessionnelle.

3.1.2. L'analyse des ressources actuelles

La direction met en place deux analyses permettant l'objectivité, la pertinence et la facilité d'obtention de l'information

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

3.1.2.1. Analyse quantitative

Essentiellement basé sur le suivie des Age des effectifs avec la distinction du genre

Annexe04 : Effectifs Par Statut avec distinction homme / femme :

Statuts	Mois de Mars 2023								
	Cadre		Maitrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Permanents	13	16	10	1	1	2	24	19	43
Temporaires	7	1	0	0	0	0	7	1	8
Total	20	17	10	1	1	2	31	20	51

Source : Rapport mensuel de la direction RH

Pourcentage des classes d'âge

26 à 35 ans = 47% dont :28% homme et 19% femme

36 à 45 ans = 43% dont :26% homme et 17% femme

46 à 55 ans = 8% dont :5% homme et 3% femme

> 55 ans =2% dont : 2% homme

Soit la pyramide d'âge :

- Sur l'axe des abscisses sont définie les pourcentages des effectifs masculins sur la gauche et féminins sur la droite.
- Sur l'axe des ordonnées on retrouve les classes d'âge des effectifs.

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

FigureN°03 : Pyramide des âges

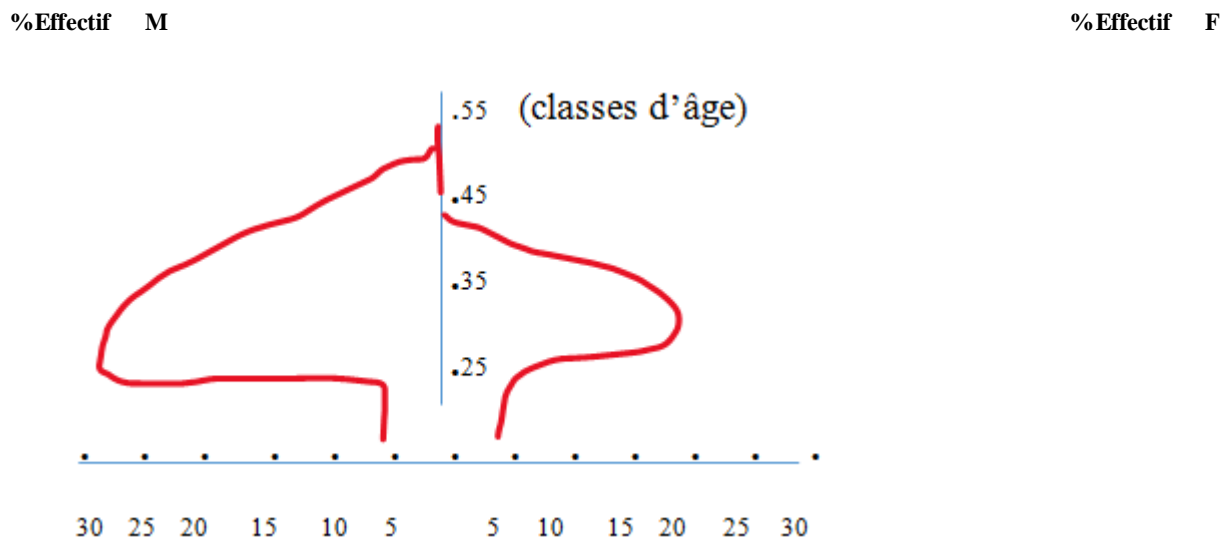


Figure : établis par nous soi

Commentaire :

La majorité de l'effectif est relativement jeune ce qui signifie un potentiel fort et plus dynamique et aussi peut signifier une masse salariale allégé, cependant dans ce cas on peut subir des charges de la formation plus importants.

On remarque aussi qu'il y a peu de salarié âgé qui peut expliquer les manques d'expérience relative aux enjeux et à la gestion risques sociaux inattendu.

Recommandation

- Apporter une attention particulière dans la rétention des talents
- Proposition des opportunités de carrière
- Possibilité de recrutement d'une compétence plus en moins âgé que l'effectif de l'organisme

3.1.2.2. Analyse qualitative

Loin des ratios et des prévisions schématisées les responsable RH de l'organisme ACS prend toujours en considération l'avis de son personnel pour éviter le risque des conflits en élaborant un questionnaire ou un guide d'entretien ayant pour objet de sélectionné les besoins prioritaires de chaque direction

Résultats de l'analyse :

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

- Département contrôle de gestion soufre du cumule des tache suite au nouveau programme de la gestion des groupes et des filiales dont l'analyse des tableaux de bord et l'élaboration des feuilles de route
- Département finance et comptabilité réclame un manque d'un suivie mensuel de la comptabilité des groupes et filiales

Recommandation

- Recrutement d'une compétence spécialisé dans l'analyse des tableaux de bord et la déduction des écarts
- Recrutement d'un agent comptable polyvalent permettant a la direction finance et comptabilité d'élaborer des rapports mensuel pour faciliter la détection des fausses facturations, les fraudes fiscal et social

4.1. Tableau de bord social

Cet organisme dans sa nature de holding son activité principale est la gestion des filiales, la direction RH limite l'élaboration du tableau de bord social du leur siège sur la dimension suivante :

- Acquisition et amélioration des compétences
- Gestion des compétences
- Responsabilité sociale
- Efficacité de service RH

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

4.1.2. Elaboration de tableau de bord

Tableau 05 : Tableau de bord social de mois de mars 2024

Tableau de bord social (mois de mars 2024)					
Dimension	Indicateur	Réalisation Mars 2024	Réalisation Février 2024	Ecart	Commentaire
Acquisition et des améliorations des compétences	% de la masse salariale consacré aux formations.	3%	2%	+1%	Bon
	% de Salaries ayant une formation qualifiante /total des salaries	14%	8%	+6%	Très bon
Gestion des compétences	% des talents ayant suivie le cycle d'intégration.	50%	100%	-50%	Ecart défavorable
	%Taux d'absentéisme	6,25%	4,2%	+2,25%	Ecart défavorable
	%de turne over	4%	0%	+4%	Ecarte favorable
Responsabilité Sociale	%des accidents de travail.	0%	0%	0%	Constant
	%d'entretien de carrier.	2%	7%	-5%	Ecart défavorable
	%de l'effectif associé à l'application de processus de développement stratégique	72%	40%	+32%	Excellent
Efficacité de service RH	%de l'activité RH consacré à :				
	-L'administration	25%	25%	0%	Constant
	- la gestion sociale	20%	25%	-5%	Ecart défavorable
	-la gestion des carriers	19%	25%	-6%	Ecart défavorable
	-la stratégie	36%	25%	+11%	Ecart Favorable

Tableau : établis par nous soi

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

4.1.3. Analyse de tableau de bord

- **Avantage :**

- La direction RH est très performante sur l'axe acquisition et amélioration de son effectifs

- **Recommandation :**

Ce point fort de la direction doit être maintenu en assurant d'autre formation a l'avenir proche dans le cadre de perfectionnement, séminaire, recyclage et ou d'autre formation.

- Le nombre d'accident de travail et toujours néant ce qui confirme l'application prudente des normes de l'hygiène, sécurité et l'environnement.
- La participation de 72% de l'effectif dans le déploiement stratégique fait la satisfaction de la direction générale en attendant la contribution des autres 28% le mois prochaine après avoir accomplie leur responsabilité de leur poste.
- Le taux de turne over augment vers 4% en mois de mars, reste comme objectif d'atteindre les 10% vers le mois de décembre 2024

- **Dysfonctionnement**

- Un des talents semble cesse de suivre le cycle d'intégration ce qui fait une priorité chez les responsables RH et implique une convocation au début de mois de juin en ordre de discuter, faire apparaitre le problème et proposer des solutions.
- Une hausse de 2,25% d'absentéisme crie une situation désagréable chez la direction qui décide d'intégrer une prime exceptionnelle pour ceux se présente régulièrement pour motiver l'ensemble de l'effectif, en fixant un objectif de diminuer le taux d'absentéisme a un taux inférieur à 2%.
- La contribution la majorité de l'effectifs du siège au déploiement stratégique de l'administration générale peut expliquer la diminution des entretiens de carrier réaliser mensuellement et explique, l'écart défavorable est donc mis en surveillance et comme non prioritaire.
- Par rapport à l'axe efficacité RH, l'activité consacré à la gestion sociale et a la gestion des carriers se diminue en donnant l'importance a la stratégie de l'organisme, pour éviter tout risque social la direction RH compte proposer a l'administration d'encourager son effectifs à travers des remerciement écrits et d'annoncer

Chapitre III : Le contrôle de gestion sociale dans l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités

l'avancement de la réalisation des objectifs fixé par l'organisme pour bien assuré la transparence.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté l'organisme d'accueille en mettant l'accent sur sa constitution, ses missions et son activité.

Notamment nous avons défini la méthodologie suivie du recueil des donnés.

Nous avons également résumé l'application des pratiques de contrôle de gestion social malgré le manque des informations nécessaire à la réalisation de la totalité des indicateurs liée au processus de contrôle, cela et expliquer par la nature du holding que la gestion, l'accompagnement et l'orientation représente son activité principale.

Enfin, nous avons réussi a élaboré un tableau de bord social et nous avons fait extraire les résultats, les analyser et proposer des solutions et des recommandations.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La gestion sociale représente un défi permanent au sein des entreprises dans leur défèrent dimension et secteur d'activité car elle se traduit par la mesure de climat social et le contrôle de climat social.

Par conséquent, particulièrement les entreprises algériennes profitent de la relation indéfectible entre le contrôle de gestion social avec les pratique RH, cela traduit par l'affectation de l'application des outils apporter par le CGS a la fonction RH, contrairement au niveau international ou en consacre tout un poste indépendant soit dérivé de la fonction mère le contrôle de gestion au sein du département finance et comptabilité.

Le principal objectif de ce mémoire est d'explorer les pratiques de contrôle de gestion social et ses implications sur la prise de décision en globale et en particulier les décisions stratégiques au sein du Holding ACS, pour ce faire, nous avons met l'accent sur des généralités de CGS, ainsi que son intégration dans les entreprises et enfin définir l'aspect normatif de son application, comme nous avons présenté la multitude des outils de contrôle de gestion social mise en place par les entreprises pour évaluer leur performance sociale, dont on site les tableaux de bord sociaux, la gestion prévisionnelle, le contrôle des systèmes de rémunération, la gestion de la masse salariale ainsi que la gestion des ressources et compétences, nous avons aussi donner l'importance de de l'implication du contrôleur de gestion dans la mise en œuvre de processus de CGS.

Notre étude de cas s'est proposé d'ausculter de près le niveau réel de l'application de processus de contrôle de gestion social, ou nous avons découvert d'abord que cette responsabilité d'évaluation revient juste à la direction des ressources humaines, en appuyant sur le rapport mensuel de la DRH, de plus, les résultat de l'étude de cas ont démontré que le système de CGS appliqué par la DRH et principalement composé des pratique visant le contrôle des systèmes de rémunération, la gestion de la masse salarial, la GPRH et enfin l'élaboration d'un tableau de bord dont les indicateur se spécialise dans les axe acquisition et amélioration des compétence, gestion des compétence, responsabilité sociale et l'efficacité des services RH.

En définitif, nous soulignons que la DRH est très proche de l'effectifs en termes de communication, ce qui fait que les méthodes d'évaluation sont essentiellement basées sur l'étude comparative et faire ressortir les résultats en sorte de commentaires et vu que l'administration fait un suivie mensuel sur son climat social ils prennent des décisions sur place pour permettre la mise en œuvre des actions corrective.

Conclusion générale

Problématique, répondre nos questionnements au début de cette recherche et de valider les hypothèses. Malgré notre satisfaction d'atteindre l'objectif de ce mémoire, ça ne nous empêche pas de dire que le contrôle de gestion social est encore loin d'atteindre pleinement sa place dans les entreprises algérienne.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

- Agbejabi, A. (2020). *Le pilotage de la performance sociale dans les entreprises : enjeux et outils du contrôle de gestion sociale*. Éditions EMS.
- Agbessi, K. (2018). *Le contrôle de gestion sociale : un outil de pilotage de la performance sociale de l'entreprise*. Éditions EMS.
- ALAZARD Claude, S. S. (2007). *Contrôle de gestion* (éd. 3ème). Dunod.
- Berland, M. (2022). *Le contrôle de gestion sociale et environnementale : concepts, outils et mise en œuvre*. (Dunod, Éd.) p. 18.
- Berry, J. e. (2017). *Le pilotage de la performance sociale de l'entreprise par le contrôle de gestion sociale*. Editions EMS.
- Berry, J.-M. (2008). *Le contrôle de gestion des ressources humaines : une approche par les indicateurs*. Editions Liaisons.
- Boussoufiane, A. e. (2021). *Le contrôle de gestion sociale : enjeux et perspectives*. Editions Publibook.
- Giraud, M. e.-P. (2022). *Management des ressources humaines*. . Editions Ellipses.
- Imbert, J. (2007). *Les Tableaux de Bord RH*. Edition d'Organisation.
- Martinet, A.-C. e. (2016). *La gestion de la paie et des cotisations sociales*. Lextenso Editions.
- Martory, B. e. (2010). *Le contrôle de gestion social : piloter les ressources humaines pour la performance*. (éd. 9eme). Editions Dunod.
- Messoudi, M. (2020). *Le controle de gestion social : un outil pour l'amélioration de la performance des entreprise*. Edition l'Harmattan.
- Mestat, O. (2019). *Le contrôle de gestion sociale : pilotage de la performance sociale et développement durable de l'entreprise*. Editions L'Harmattan.
- Muller, C. e. (2022). *Le contrôle de gestion sociale : une approche stratégique pour optimiser la performance RH*. Editions L'Harmattan.
- Purvis, C. (2015). *Comprendre la comptabilité durable*. De Boeck Supérieur.
- Trottier, D. (2021). *Le contrôle de gestion et la responsabilité sociale des entreprises*. Éditions EMS.

Bibliographie

Article dans des périodique :

- Andrieux, D. e. (2023). Le contrôle de gestion social: enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*. pp. 127-144.
- Boubaker, S. e. (2021). L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'image de marque. *Revue internationale de l'économie sociale (RIES)*,, p. 28.
- Boudet, J. e.-M. (2018). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : un outil de pilotage des ressources humaines. *Presses Universitaires de France* , 45.
- Boughediri, M. e. (2019). Le rôle du contrôleur de gestion sociale dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE. *Revue française de comptabilité*, pp. 127-144.
- Castel, F. e. (2020). Le contrôle de gestion social: une approche systémique. *Revue Française de Comptabilité*, pp. 41-58.
- David, P. e. (2029). Le contrôle de gestion social: un outil d'aide à la décision pour l'entreprise. *Management et Organisation*, pp. 101-120.
- De Montmollin, B. e. (2019). *Contrôle de gestion : Applications et cas pratiques*. Dunod.
- Durand, T. e. (2018). Le contrôle de gestion social : un levier de performance pour les entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*.
- Esnault, F. e. (2017). Le contrôle de gestion social : un outil au service de la stratégie RH. *Gestion RH*, pp. 38-45.
- Farah, M. e. (2016). Le contrôle de gestion social : une approche méthodologique. *Recherches en Management*,, pp. 75-92.
- Germain, M. e. (2015). Le contrôle de gestion social : un outil de pilotage des ressources humaines. . *Revue Internationale de Gestion*,, pp. 47-62.
- Gervais, M. e. (2021). Les défis du métier de contrôleur de gestion sociale.. *Management et Avenir*, pp. 53-62.
- Hamel, V. e. (2014). Le contrôle de gestion social : un outil d'amélioration de la performance sociale des entreprises. . *Développement Durable et Territoires*, pp. 127-140.
- Joly, C. e. (2013). Le contrôle de gestion social : un outil de mesure de la performance RH. *Comptabilité-Contrôle-Audit*,, pp. 145-162.
- Mesto, J.-L. (2020). *Contrôle de gestion sociale*. *Presses Universitaires de France*,, 12.
- Morin, F. (2020). Indicateurs de performance sociale. (Dunod, Éd.) : *pilotage et reporting*, p. 23.

Bibliographie

Nguédiaye, M. S. (2020). . Performance économique et responsabilité sociale des entreprises : analyse des liens de causalité. *Revue Internationale de Management*, p. 42.

Simonet, C. (2019). Le contrôle de gestion sociale : un levier de création de valeur pour l'entreprise. *Management et RH,,* p. 23.

Walker. (2014). p. 21.

Site Web:

Global Reporting Initiative.(2021). Consulté le 05 08, 2024, sur GRI Standards.:
<https://www.globalreporting.org/>,

ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. . (2010). Consulté le 05 01, 2024, sur International Organization for Standardization.: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Liste des annexes

Liste Des Annexe

Annexe N°01 : Effectifs par statut de Holding ACS

Statuts	Mois de Mars 2023								
	Cadre		Maitrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Permanents	13	16	10	1	1	2	24	19	43
Temporaires	7	1	0	0	0	0	7	1	8
Total	20	17	10	1	1	2	31	20	51

Source : rapport mensuel de la direction RH

Annexe N°02 : absentéisme de mois de mars

Rubriques	Mois de Mars 2023			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Heures de Travail Prévues	6413	1907	520	8840
Heures de travail Réalisées	6017	1752	518	8287
Taux d'Absentéisme	6.16 %	8.12 %	0.38 %	6.25 %

Liste Des Annexe

Annexe N°03 : Nombre d'action de Formation Réalisées :

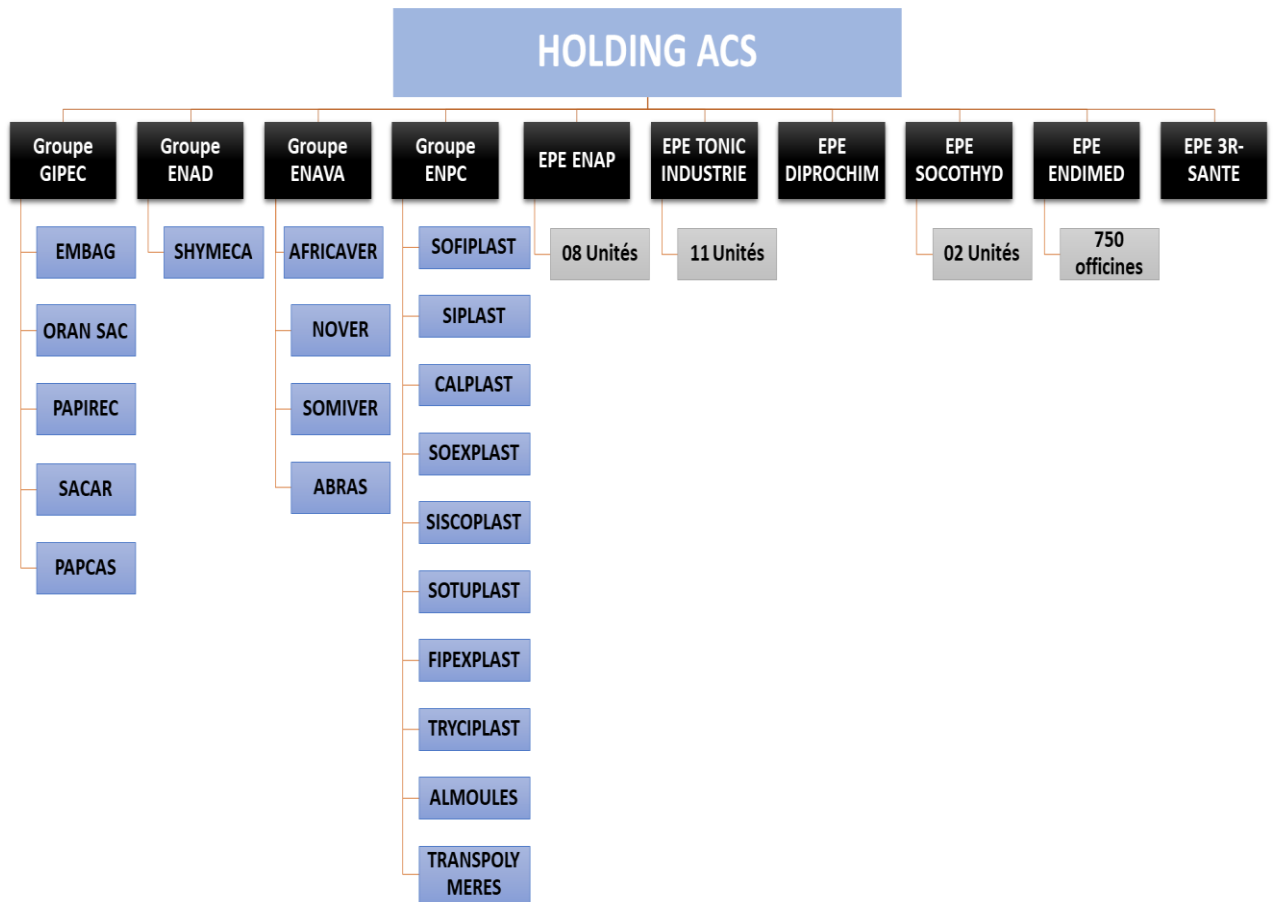
Rubriques	Mois de Mars 2023			Total
	Cadre	Maitrise	Exécution	
Formation	0	0	0	0
Perfectionnement	7	0	0	7
Recyclage	0	0	0	0
Séminaires	0	0	0	0
Total (Nombre d'Agent)	7	0	0	7

Annexe N°04 : Effectifs Par Statut avec distinction homme / femme :

Statuts	Mois de Mars 2023								
	Cadre		Maitrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Permanents	13	16	10	1	1	2	24	19	43
Temporaires	7	1	0	0	0	0	7	1	8
Total	20	17	10	1	1	2	31	20	51

Liste Des Annexe

Annexe N°05 : ORGANIGRAME De L'organisation du Holding ACS



Liste Des Annexe

Annexe N°06 : ORGANIGRAME du siège de Holding ACS.

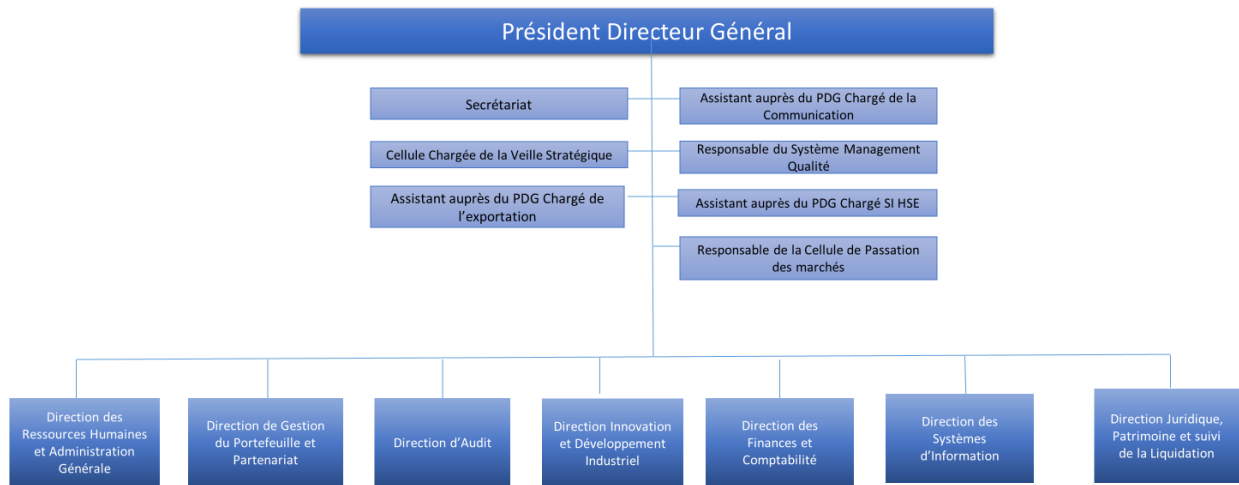


Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste Des Tableaux et Figure

Liste Des Abréviations

Sommaire

Introduction Générale.....	2
Section 1 : Notions sur le contrôle de gestion sociale des entreprises.....	5
1.1. Définition de contrôle de gestion sociale des entreprises	5
1.1.1. La Dimension économique.....	5
1.1.2. La Dimension sociale	6
1.1.3. La Dimension stratégique	6
1.2. Les objectifs de contrôle de gestion sociale	7
1.3. Les principes fondamentaux de contrôle de gestion sociale	8
1.4. Les avantages et les défis de contrôle de gestion sociale pour les entreprises	10
1.5. Les formes de mise en œuvre du contrôle de gestion sociale	12
1.5.1. Mise en place d'une direction de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ...	12
1.5.2. Intégration du contrôle de gestion sociale dans les processus existants	12
1.5.3. Utilisation d'outils et de méthodes spécifiques	12
Section 2 : Les aspects de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise	13
2.1. Le concept de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise	13
2.2. Les pratiques de contrôle de gestion sociale dans la stratégie d'entreprise.....	14
2.2.1. Définition d'indicateurs clés de performance (ICP) RH en lien avec la stratégie	
d'entreprise	14
2.2.2. Mise en place d'un tableau de bord social.....	14
2.2.3. Réalisation d'études sociales	15
2.2.4. Communication des résultats du contrôle de gestion sociale aux parties prenantes	
.....	15
2.3. Impact de contrôle de gestion sociale sur la performance de l'entreprise.....	16
2.3.1. Impact sur la performance financière.....	16
2.3.3. Impact sur la performance non financière.....	16
2.4. Aspect normatif et réglementaire de contrôle de gestion sociale dans l'entreprise	17
2.4.1. Normes internationales	17

Table des matières

2.4.1.1. ISO 26000	17
2.4.1.2. Global Reporting Initiative (GRI).....	17
2.4.2. Réglementations nationales.....	18
2.4.2.1. Code du travail	18
2.4.2.2. Conventions collectives	18
Conclusion	20
1.1. Le contrôle des systèmes de rémunérations.....	22
1.2. La gestion prévisionnelle	23
1.2.1. Réaliser des études prévisionnelles sur les besoins en main-d'œuvre	23
1.2.2. Identifier les compétences critiques	23
1.2.3. Mettre en place des plans de développement des compétences	24
1.3. La gestion des ressources et compétences	24
1.3.1. Identification des ressources et compétences.....	24
1.3.2. Développement des ressources et compétences.....	24
1.4. Le contrôle de la masse salariale	25
1.4.1. Analyse de la masse salariale	25
1.4.2. Identification des leviers d'action	26
1.4.3. Mise en place d'actions correctives	26
2.1. Principaux objectifs de métier du contrôleur de gestion sociale	29
2.1.1. Mesurer et analyser la performance sociale de l'entreprise.....	29
2.1.2. Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action en faveur de la performance sociale	29
2.1.3. Communiquer sur la performance sociale de l'entreprise	29
2.1.4. Contribuer à la stratégie de l'entreprise	30
2.2. Les défis de métier de contrôle de gestion sociale	30
2.2.1. La complexité croissante des enjeux sociaux.....	30
2.2.2. Le manque de données fiables.....	30
2.2.3. L'intégration des enjeux sociaux dans la stratégie d'entreprise	30
2.2.4. La communication sur la performance sociale	31
2.3. Le rôle de contrôleur de gestion sociale	31
2.3.1. Expertise en mesure et analyse de la performance sociale	31
2.3.2. Compétences en communication et en négociation	31
2.3.3. Adaptabilité aux évolutions du monde des affaires et des enjeux sociaux.....	31

Table des matières

2.4. Les activités du contrôleur de gestion sociale	32
2.4.1. Collecte et analyse des données sociales.....	32
2.4.2. Élaboration et mise en œuvre de tableaux de bord sociaux	32
2.4.3. Communication et sensibilisation à la responsabilité sociale des entreprises	32
2.4.4. Gestion des risques sociaux	32
2.4.5. Conseil et support à la prise de décision	33
2.5. La contribution du contrôleur de gestion sociale à la prise de décisions	33
Conclusion	35
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..	36
1.1. Présentation générale de l'organisme d'accueil	36
1.2. Missions de l'organisme d'accueil Holdings.....	37
1.3. Organisation de l'organisme d'accueil Holding ACS.....	38
1.4. Les activités de l'organisme d'accueil	38
Section 2 : Analyse de la démarche de contrôle de gestion sociale et ses implications au sein de l'organisme Holding ACS – Algeria Chemical Spécialités.....	42
2.1. Le contrôle des rémunérations et la gestion de la masse salariale.....	42
2.1.1 Calcule de la masse salariale.....	44
2.1.2 Calcule de différent indicateurs et ratio	45
3.1. La gestion prévisionnelle (GPRH)	47
3.1.1. Le cadre d'analyse.....	47
3.1.2. L'analyse des ressources actuel.....	47
3.1.2.1. Analyse quantitative.....	48
3.1.2.2. Analyse qualitative.....	49
4.1. Tableau de bord social.....	50
4.1.2. Elaboration de tableau de bord.....	51
4.1.3. Analyse de tableau de bord.....	54
Conclusion.....	53
Conclusion Générale.....	57
Bibliographie.....	57
Liste Des Annexes.....	60
Résumé.....	67

Résumé

En ce moment, les entreprises en quête de performance dite financière ou sociale, doivent suivre une dynamique des changements, optés pour des nouvelles pratiques et intégrer de nouveaux outils de gestion,

Le contrôle de gestion social, une fonction jugé nouvelle s'installe graduellement au sein des entreprises algérienne pour évaluer leur climat social, afin de pouvoir répondre aux besoins des ressources humaines dans le cadre de mesurer leur performance sociale, pour aboutir à une meilleure stabilité conduisant à l'atteinte des objectifs.

A travers une étude de cas réaliser au sein du Holding ACS, nous avons pu dégager les essentiel pratique de contrôle de gestion sociale à savoir le contrôle des systèmes de rémunération, la gestion prévisionnelle, la gestion de la masse salariale ainsi que l'élaboration de tableau de bord social, impactant d'une façon directe et positive la performance sociale, nous étions aussi en mesure de témoigner le rôle des résultats requis dans la prise de décision au sein de département RH.

Mots clés : Contrôle de gestion social, La performance sociale, Les pratique du CGS., La prise de décision