



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et comptabilité
Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**Audit des obstacles humains et
organisationnels au contrôle de gestion.
Cas de NAFTAL**

Présenté par :
Melle HADDAD Lynda

Dirigé par :
Mme RACHEDI Akila

Devant les membres de jury composé de :
Président : Mr ZERKHFAOUI Lyes, MCA à UMMTO
Rapporteur : Mme RACHEDI Akila, MCB à UMMTO
Examineur : Mme OUAMER Sabrya, MCA à UMMTO

8^{ème} promotion

Promotion 2020-2022



Remerciements & dédicace

Remerciements

En premier lieu je remercie le DIEU tout puissant qui m'a éclairée vers le bon chemin et qui m'a donné la force, le courage et la patience à réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions.

Ainsi que toutes les personnes d'une manière ou d'une autre, qui ont contribué au bon déroulement de ce travail.

Je tiens à remercier particulièrement ma promotrice Madame RACHEDI Akila enseignante à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou qui m'a aidée avec patience et gentillesse et m'a fait de sa grande expérience ainsi que de ses précieuses remarques qui ont grandement contribué à l'amélioration de la qualité de ce mémoire.

Un grand merci aussi pour toute l'équipe de l'entreprise NAFTAL et particulièrement à Madame ABBAS Nadia pour leurs bonnes explications et leurs précieux conseils durant toute la période du stage.

Mon remerciements s'adressent également aux honorables membres de jury d'avoir accepté d'examiner mon travail, ainsi que mon entourage familial qui m'a soutenu et supporté au quotidien pendant toute cette période, pour son appui et son soutien moral, Qui 'il trouve ici toute ma reconnaissance.

Dédicaces

**A mes parents qui m'ont encouragé et soutenu durant
toute la durée de mes études**

A mes sœurs KHADIDJA & LYDIA

A mes deux grand-mères BAYA & DAHBIA

A la mémoire de mes deux grands-pères

SI RABAH & MOHAMED

A mes oncles & tantes

A mes cousins & cousines

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
RH	Ressource humaine
DDTE	Direction départementale du travail et de l'emploi
DAS	Déclarations annuelles des salaires
CE	Caisse d'Epargne
PV	Procès verbale
IFACI	Institut Français de l'audit et du contrôle internes
NAFTAL	Enterprise Nationale de commercialisation et distribution des produits pétroliers
COM	Commercialisation
CSD	Comité Scientifique du Département
LP	Lubrifiants et Pneumatiques
ANEM	Agence national de l'emploi
GD	Grand Bornand
AMG	Administration et moyen généreux

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

N°	Titres des tableaux	Pages
Tableau n°01	Les informations écrites et leurs sources	31
Tableau n°02	La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge.	69
Tableau n°03	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	70
Tableau n°04	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.	71
Tableau n°05	La répartition de la population d'étude selon l'obtention d'emploi	72
Tableau n°06	Les forces et les faiblesses.	84

Liste des figures

N°	Titres des figures	Pages
Figure n°01	Illustre la hiérarchie des défaillances humaines.	12
Figure n°02	Montre le processus du déroulement du management.	21
Figure n°03	Les missions de NAFTAL	59
Figure n°04	Organigramme du District COM	63
Figure n°05	La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge	69
Figure n°06	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	70
Figure n°07	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.	71
Figure n°08	La répartition de la population d'étude selon l'obtention d'emploi	72
Figure n°09	La répartition de la population d'étude selon les formations professionnelles.	73
Figure n°10	La répartition de la population d'étude selon le parcours professionnel.	74
Figure n°11	La répartition de la population d'étude selon l'aspiration professionnelle.	75
Figure n°12	La répartition de la population d'étude selon la maîtrise d'outils d'informatiques.	75
Figure n°13	La répartition de la population d'étude selon la commise d'erreurs.	76
Figure n°14	La répartition de la population d'étude selon l'évaluation des compétences.	77
Figure n°15	La répartition de la population d'étude selon la confrontation des conflits.	77
Figure n°16	La répartition de la population d'étude selon la communication.	78
Figure n°17	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'exactitude des faits communiqués.	79
Figure n°18	La répartition de la population d'étude selon la qualification des outils utilisés.	79
Figure n°19	La répartition de la population d'étude selon la fréquence de réception des communications.	80
Figure n°20	répartition de la population d'étude selon les outils de communications.	81
Figure n°21	La répartition de la population d'étude selon le plaisir ressenti à aller travailler.	82
Figure n°22	La répartition de la population d'étude selon l'influence des messages de motivation sur le personnel	83
Figure n°23	La répartition de la population d'étude selon la rémunération	84

Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
-----------------------------	----

CHAPITRE 01 : LES OBSTACLES HUMAINS ET ORGANISATIONNELS AU CONTROLE DE GESTION.....	05
--	----

Introduction.....	05
-------------------	----

Section 01 : Les obstacles humains au contrôle de gestion.....	06
--	----

Section 02 : Les obstacles organisationnels au contrôle de gestion	17
--	----

Conclusion.....	26
-----------------	----

CHAPITRE 02 : LA DEMARCHE D'UNE MISSION D'AUDIT DES OBSTACLES HUMAINS ET ORGANISATIONNELS DU CONTROLE DE GESTION.....	27
--	----

Introduction.....	27
-------------------	----

Section 01 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains	28
--	----

Section 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles organisationnels.....	43
--	----

Conclusion.....	57
-----------------	----

CHAPITRE 03 : AUDIT DES OBSTACLES HUMAINS ET ORGANISATIONNELS AU CONTROLE DE GESTION : CAS DISTRICT COM NAFTAL.....	58
--	----

Introduction.....	58
-------------------	----

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	59
--	----

Section 02 : Etude empirique « Mission d'audit au sein du District COM NAFTAL ».....	65
--	----

Conclusion.....	87
-----------------	----

CONCLUSION GENERALE.....	88
--------------------------	----

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

En Algérie, la mise en valeur des politiques cohérentes et adaptées au développement des pratiques de contrôle de gestion de l'organisation afin de créer de la valeur, permettra inévitablement le développement et la rationalisation du fonctionnement qui sont des pratiques incontournables et des besoins stratégiques pour les organisations soucieuses de la performance.

La plupart des organisations se sont engagées dans un mouvement de réformes de leur fonctionnement en mettant la performance à l'ordre du jour mais tout en tenant compte des spécificités de leur contexte. Le défi alors est très grand face à l'apparition de nouvelles contraintes liées à la rapidité des nouvelles mutations (technologiques, économiques et socioculturelles). Lui impose aujourd'hui, de réfléchir intelligemment pour rester compétitive. De ce fait, les organisations se sont engagées dans un long processus de recherche des mécanismes rationnels pour une meilleure adaptation.

Pour s'adapter à ces changements combinés, cette démarche de contrôle de gestion, ainsi que l'audit interne demeure une voie vitale pour sauver l'entreprise et palier les risques et les dangers internes et externes. D'où la nécessité de l'implication et l'adhésion de la dimension humaine dans le processus décisionnel. Des nouvelles réflexions du développement, orientées de plus en plus vers l'investissement dans cette démarche de contrôle de gestion qui constitue une composante primordiale et ne cesse de gagner du terrain dans la stratégie de l'organisation. Ceci s'accomplit par la mise en valeur des politiques cohérentes et adaptées permettant ainsi de manager et réussir le projet de l'entreprise.

Le besoin d'anticiper et de dépasser les obstacles rencontrés par cette démarche de contrôle de gestion sont parmi les priorités stratégiques de l'organisation. Elles nécessitent l'identification, l'évaluation et la capitalisation d'expérience concernant la gestion de ces obstacles. Il est donc primordial de se doter d'un outil performant afin d'assurer la préservation et la réussite de cette démarche de contrôle de gestion. De ce fait, l'organisation doit anticiper les tendances au lieu de les suivre et de réagir plus rapidement pour les besoins de dépasser ces obstacles. Les gestionnaires de l'entreprise ont besoin d'instruments qui leur permettent de dépasser ces obstacles et de mettre en valeur cette démarche de contrôle de gestion, laquelle demeure une voie vitale pour sauver l'organisation.

Introduction Générale

Le discours tenu par l'entreprise NAFTAL sur l'amélioration de la qualité de cette démarche de contrôle de gestion a permis la mise en œuvre d'une stratégie adaptée aux défis spécifiques auxquels elle est confrontée.

Justification de Choix de sujet :

Parmi nos intérêts scientifiques figure le désir d'en savoir plus sur l'audit des obstacles humains et organisationnels et son impact sur la maîtrise de la conduite de l'entreprise

L'importance de sujet :

L'importance de cette recherche se traduit par le fait que l'audit à travers ses orientations modernes est devenu important pour le contrôle de gestion.

Les objectifs des études:

L'objectif de notre travail de recherche est de s'interroger sur la démarche de contrôle de gestion notamment les obstacles confrontée par cette dernière aussi de comprendre la démarche suivie et recenser les efforts fournis en termes de contrôle de gestion au sein de NAFTAL.

Nous avons jugé utile, afin de mieux cerner la problématique de notre travail de recherche, de tenter à mettre en valeur, tout au long de la réalisation de cette étude, les préoccupations et les éléments de réflexion sur la question suivante :

Dans quelle mesure une mission d'audit au sein de NAFTAL peut contribuer au bon fonctionnement de la fonction contrôle de gestion et ce en identifiant et solutionnant les obstacles de nature humaines et organisationnelles ?

Dans ce cadre, nous tenteront de cerner notre question générique en se référant aux trois questions secondaires suivantes à savoir :

- Qu'en est-il de l'adéquation des méthodes mobilisées par NAFTAL pour assurer la fonction de contrôle de gestion et dépasser la problématique des obstacles confrontée par cette dernière?
- A quel degré les méthodes d'audit des obstacles du contrôle de gestion sont-elles efficaces?
- Les outils d'amélioration continue face aux obstacles confrontés répondent-ils aux exigences de la fonction du contrôle de gestion ?

Notre revue de littérature en matière de contrôle de gestion et de l'audit interne, s'appuie sur des travaux de recherche qui s'intéressent d'avantage à la notion de contrôle de gestion et

Introduction Générale

sur des thèses les plus récentes en la matière, mettant en exergue le processus du contrôle de gestion comme un attribut stratégique de l'organisation.

Les Hypothèses de recherche:

Pour pouvoir répondre aux axes de notre problématique, nous avons jugé opportun d'émettre les hypothèses suivantes, comme guide d'orientation de notre travail de recherche :

- **H1** : La mise en place d'un processus du contrôle de gestion rencontre des obstacles humains et organisationnels.
- **H2** : La démarche d'audit permet d'identifier et de résoudre les obstacles de nature humaine et organisationnelle au contrôle de gestion.

La méthodologie de la recherche :

Dans le présent travail de recherche, nous avons préconisé l'adoption d'une démarche méthodologique descriptive et analytique. Elle se veut globale et intégrée, puisque nous ne pouvons comprendre la réalité du fonctionnement du processus de contrôle de gestion et les obstacles confrontés. Dans cet optique, nous avons opté, sur le plan théorique pour un enchaînement logique d'idées partant du général au particulier, et reposant sur une recherche documentaire.

En ce qui concerne le volet pratique et opérationnel de l'investigation du terrain, l'instrument choisi est un guide d'entretien que nous avons mobilisé pour nous entretenir avec un acteur concerné directement par le sujet de notre étude. Afin de mettre en lumière sur les zones d'ombre de l'étude.

Annonce du plan :

Notre plan de rédaction s'articule autour de trois chapitres :

Le premier chapitre traite les obstacles au contrôle de gestion, il est divisé en deux (02) sections ; la première traite les obstacles humains au contrôle de gestion, la deuxième est consacrée aux obstacles organisationnels au contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre aborde La démarche d'audit appliquée aux obstacles humains et organisationnels du contrôle de gestion. Il comprend deux (02) sections ; la première traite l'audit social, la deuxième est consacrée à l'audit organisationnel.

Enfin, Le troisième chapitre aborde l'audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion au sein de NAFTAL. Il est divisé en deux (02) sections ; la première

Introduction Générale

concerne la présentation de NAFTAL, la deuxième est consacrée à l'identification et l'audit des obstacles humains et organisationnels au sein de NAFTAL

Nous terminerons notre travail de recherche par une conclusion générale qui conclura notre travail.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Introduction

La création de la richesse au sein de l'entreprise est liée étroitement à la capacité managériale des acteurs et leaders managers à conduire le changement humain et organisationnel vers la recherche de la performance globale de l'entreprise.

La performance devient dans ce sens le souci principal des managers de l'entreprise notamment dans son approche humaine et globale.

L'intérêt de ce chapitre porte essentiellement sur l'étude des conditions préalable à la mise en valeur du contrôle de gestion , notamment dans ses dimensions liées au capital humain dans son ensemble et ainsi les différents types d'obstacles pouvant entraver la démarche liée à la mise en valeur du contrôle de gestion dans son approche humaine et organisationnelle.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Section 01 : Les obstacles humains

Mettre en place un système du contrôle de gestion, ou développer et faire vivre un système existant, c'est d'abord et avant tout s'appuyer sur des hommes. Quelque soit la place attribuée à chaque individu au sein de l'organisation de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons exposer une petite définition du capital humain et son objectif dans une entreprise, puis on entamera les différents obstacles humains au contrôle de gestion.

1. Le capital humain

Selon T.W. Schultz, 1961 : « Le capital humain peut se définir comme le stock d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par les individus. C'est un capital, parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilités. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes »¹.

L'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.²

Le capital humain a aussi de multiples avantages :

1.1.Capital force de production

Si depuis le fordisme et le taylorisme la production industrielle a fait la part belle aux machines et à l'automatisation dont les capacités d'agir se sont accrues de manière exponentielle, le développement des activités de service repose la question de la capacité des hommes à produire en direct, des activités marchandes à forte ou à très faible valeur ajoutée. Néanmoins, un grand nombre d'entreprises, de par la nature même de l'activité exercée, sont dans l'obligation de disposer de ce capital force de production pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités. Souvent critiqué, ce capital de production n'a pourtant jamais été égalé sur le plan de la stricte rentabilité financière.

¹ T.W. Schultz, "Investissement in Human Capital" American Economic Review, 1961, p 17

² Gary Stanley Becker, « le capital humain une analyse théorique et empirique » édition Encyclopaedia, 2015, page 30

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

1.2 .Capital de développement des organisations

Le capital humain recouvre également une importante composante de développement des organisations, dans sa capacité à se redéployer sur telle ou telle activité, dans sa flexibilité et son ingéniosité. Ce capital est rarement évalué, encore moins valorisé. Et pourtant, si nous sommes souvent confrontés à la résistance du changement, force est de constater que les entreprises évoluent vite, et que seuls les Hommes sont dans la capacité d'imaginer et concevoir ses évolutions, de les conduire et de les mettre en œuvre.

1.3. Capital de connaissances et de savoir-faire

Enfin, le capital humain recouvre le large domaine des connaissances, des compétences et des savoir-faire. Les économistes et les gestionnaires se sont largement penchés sur la question, et ont développé des pratiques d'évaluation et de pilotage efficaces force est de constater que ces approches ne sont pas encore très déployées dans les organisations professionnelles.

2. Les obstacles humains

Les obstacles peuvent être de toutes formes et de toutes tailles. Ils peuvent également inclure des personnes.

Les personnes souhaiteront peut-être protéger leurs idées, projets, équipes, services ou même leur plan de carrière (ou leur territoire) et bloqueront la progression, consciemment ou non. Il se peut aussi qu'elles veuillent maintenir le statu quo ou limiter la quantité de travail et de ressources supplémentaires que le projet leur demande. Certaines personnes sont réfractaires au changement. À l'opposé, elles peuvent s'impliquer pour des raisons de statut.

Dans ce qui suit, on exposera les obstacles humains :

2.1. L'incompétence

L'un des obstacles du contrôle de gestion est l'absence de ressources humaines qualifiées. On constate un système de recrutement obsolète, incompatible avec les besoins réels de l'administration concernée en termes de qualifications. L'entreprise devra revoir son système de recrutement, tout en veillant au respect des critères de compétences, de mérite et d'égalité des chances au cours des processus d'embauche. Elle devra attirer des compétences

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

hautement qualifiées, dotées d'un sens élevé des responsabilités et douées d'aptitudes de communication, de planification, d'efficacité, d'innovation et de créativité.³

Tout contrôleurs de gestion doit posséder certaines connaissances, un savoir-faire et des compétences précises dans des domaines différents à titre d'exemple, avoir la compétence en matière d'application des normes, des procédures et des techniques.

Il est nécessaire de posséder une connaissance des principes de base en comptabilité, économie, droit, commerce, fiscalité, finance, méthodes quantitatives et technologies de l'information. Ces connaissances générales vont permettre de reconnaître l'existence de problème.

Le manque de compétence on le trouve sous trois formes :

2.1.1. Manque de compétences financières

Comme la conception des ratios et des tableaux de bord, l'établissement des prévisions, le calcul des coûts de revient ou encore des écarts entre budgets et réalisations, le contrôle de gestion se présente notamment comme une pratique consistant à produire et à traiter de l'information. Il s'agit de tout ce qui concerne la collecte, l'analyse, la synthèse, la présentation, la création, la diffusion de chiffres, des tableaux, d'études, de rapports...etc.

2.1.2. Manque de compétences relationnelles

Qui favorisent l'adaptation des systèmes de contrôle de gestion aux besoins des différents managers, et aussi la création d'un langage commun et des représentations compatibles entre elles, possèdent une aptitude à la communication à la capacité de persuasion et de négociation, à la capacité d'écoute et de travail en équipe, posséder des capacités⁴.

2.1.3 Manque de compétences dans l'utilisation des outils

Les contrôleurs de gestion ont besoin de nouvelles connaissances pour mener à bien leurs missions. Les changements technologiques ont induit une évolution majeure du rôle « d'informateur » du contrôleur de gestion.

Il s'agit de façonner, traiter, sélectionner et commenter l'information. Les contrôleurs de gestion joueront un rôle plus important que celui d'un simple fournisseur d'informations.

³ Michel Claessens, « *petit éloge de l'incompétence* », Quae éditions, 2013, page 47

⁴ Michel Claessens, Op.Cit, page 49

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion ou « fournisseur d'information » : est également un administrateur dans la mesure où il se concentre plus sur l'animation, la rénovation des systèmes, ainsi que la réorganisation des procédures.

2.2. Les conflits

Un conflit de travail est un conflit qui se développe au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il peut s'agir d'un désaccord entre les employés ou entre les travailleurs et la direction.⁵

Ce type de conflit se produit donc au sein d'une entreprise et peut être causé par différents facteurs tels que le manque de communication, l'incompatibilité des caractères, le harcèlement au travail, entre autres.

Les conflits du travail sont inhérents à l'activité des entreprises. De plus, bien qu'elles affectent l'environnement de travail, si elles sont résolues favorablement, elles peuvent aider l'entreprise à améliorer ses pratiques et à atteindre une plus grande productivité.

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières :⁶

2.2.1. Les conflits constructifs et destructifs

- **Les conflits constructifs :**

Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives, il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe

- **Les conflits destructifs :**

Lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

2.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité

⁵ Sainsaulieu Ivan, « *Conflits et résistances au travail* », Paris, Presses de Sciences Po, 2017, P 184

⁶ Yvain Potin, « *La gestion des conflits dans les organisations* », 2008-2009, P 6

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir.

Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

2.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

2.2.4. Les conflits de concurrence

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

2.2.5. Les conflits de générations

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

2.3. Les défaillances humaines

Il est important de se souvenir que les défaillances humaines ne sont pas aléatoires mais généralement habituelles et prédictibles.⁷

Les différents types de défaillance :

2.3.1. Les défaillances involontaires

Une erreur est une action qui n'est pas intentionnelle ou une décision qui a conduit à un résultat non voulu. Il y a deux types importants d'erreurs :

⁷ Dhombro N'Singa Kete, « *la Défaillance Humaine face à l'Ecologie Dégradante* », Éditions universitaires européennes, 2022, page 58

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

- Les actions erronées, lorsque l'action n'est pas celle prévue, soit par une bétise, Exemple : Appuyer sur le mauvais bouton. Ou par un oubli.

Exemple :

Oublier d'exécuter une étape d'une procédure.

- Les pensées erronées, communément appelées fautes, sont des erreurs de jugement ou de prise de décisions lorsque les actions voulues sont erronées, autrement dit lorsque l'on fait une chose erronée en pensant que c'est la bonne.

2.3.2. Les défaillances intentionnelles

Les infractions sont des déviations délibérées d'une règle ou d'une procédure ou d'une norme établie de comportement. Elles diffèrent des précédentes par le fait que ce sont des défaillances intentionnelles mais normalement bien intentionnées telles que des raccourcis ou des non-conformités.

Exemple :

Des déviations délibérées des règles ou procédures.

- **Les infractions involontaires :**

C'est un manquement par rapport à une règle ou une procédure, mais la personne ne connaissait pas ou ne comprenait pas la règle ou la procédure.

La personne a commis l'infraction à cause de son manque de connaissance, formation ou compétence.

Ceci est une défaillance similaire à une faute, la distinction étant qu'une règle ou une procédure est violée par une infraction.

- **L'infraction de situation :**

Une personne choisit de violer une règle ou une procédure car elle considérerait que le respect de la règle ou de la procédure rendait la tâche ou l'activité impossible à réaliser.

- **Les infractions pour le bénéfice de l'organisation :**

Une personne choisit de violer une règle ou procédure car elle ressent que cela bénéficierait à l'organisation.

Exemple :

Plus vite et moins cher.

- **Les infractions pour le bénéfice personnel :**

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Une personne choisit de violer une règle ou procédure car elle en bénéficierait personnellement.

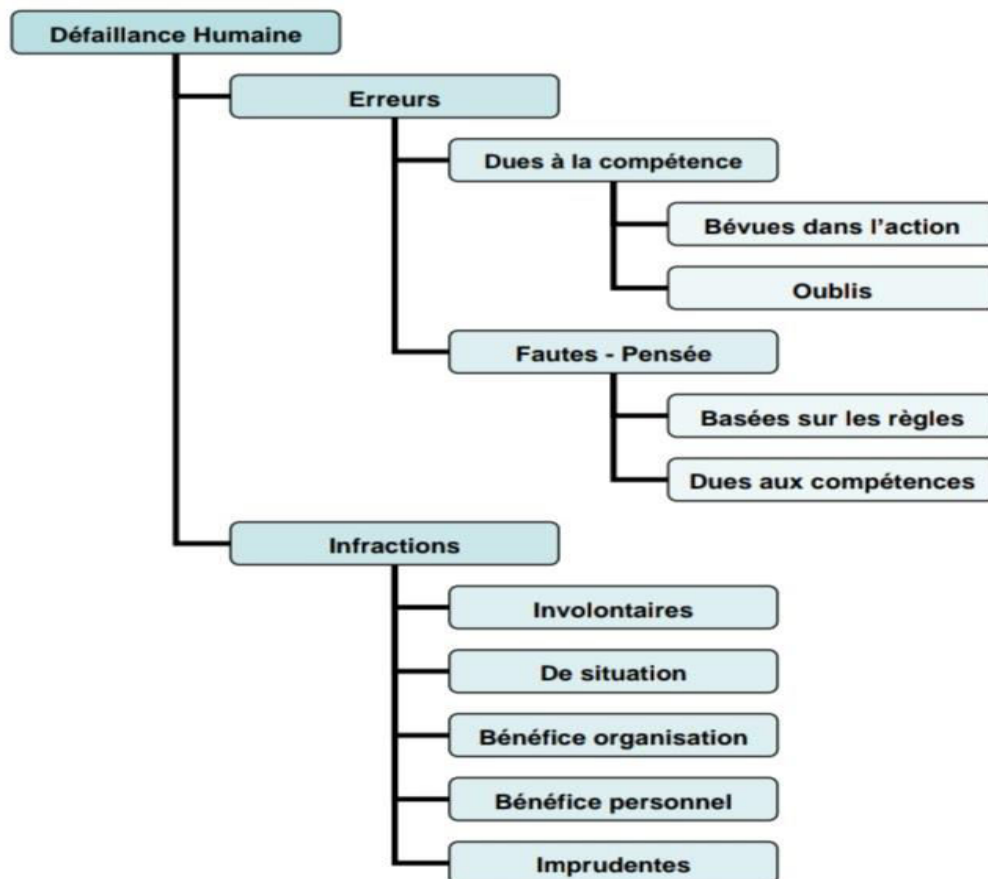
📌 Exemple :

Faire des raccourcis pour finir le travail plus tôt et rentrer à la maison.

- **Les infractions imprudentes :**

Une personne choisit de violer une règle ou une procédure sans aucune considération pour les conséquences, y compris les actes malveillants. Comme indiqué précédemment, il ya plusieurs autres modèles pour classifier différemment les infractions.

Figure 01: Illustre la hiérarchie des défaillances humaines.



Source : Préparé par le Safety Advisory, « Council Organisation fiabilité humaine », 2013, P04

2.4. Le manque d'expérience

Le concept d'expérience, c'est la perception qu'ont vos salariés de votre entreprise et de leur travail, du recrutement jusqu'au départ de l'entreprise.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Il s'agit d'une impression globale qui peut prendre en compte à la fois l'ensemble des interactions et expériences vécues, les conditions de travail, la rémunération, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les outils de travail, etc.

L'expérience est le fondement même de la réussite du contrôle de gestion et la maîtrise de la performance de l'entreprise. Offrir la meilleure expérience employée va impacter, la réputation et les dépenses. Et l'objectif c'est de :

2.4.1. Réduire le turn-over

C'est un premier enjeu RH de l'expérience employé. Le turn-over est un fléau pour l'entreprise. D'une part, il a un coût financier qui se traduit par des primes de départ et des frais engagés pour recruter et former de nouveaux talents aux méthodes et à la culture de l'entreprise. Il impacte également l'image de votre structure. Un turn-over élevé n'est rassurant ni pour les clients et partenaires, ni pour les futurs candidats qui peuvent imaginer que l'expérience collaborateur ne sera pas à la hauteur de leurs attentes.

2.4.2. Réduire le taux d'absentéisme

L'absentéisme a aussi un coût majeur pour l'entreprise. Lorsque le quotidien professionnel n'est pas adapté aux attentes des salariés, le risque d'absentéisme est plus grand. Le burnout est de plus en plus responsable de cette situation avec des employés victimes d'un stress grandissant face à des conditions de travail inadaptées et des objectifs parfois trop élevés. Un employé absent nécessite un remplacement coûteux, notamment quand il faut faire appel en urgence à une agence d'intérim.

2.4.3. Augmenter l'implication des salariés

Améliorer l'expérience collaborateur permet d'augmenter l'implication des salariés. Un collaborateur à qui on offre des conditions de travail et de rémunération attractives aura tout intérêt à rester en poste.

De ce fait, il sera plus enclin à s'investir pour être force de proposition et à booster les performances de l'entreprise qui l'emploie pour la pérenniser et ne pas avoir à changer.

2.4.4. Améliorer les performances des employés

Un employé motivé est un employé performant. Dès lors que toutes les conditions sont réunies et que son environnement de travail est favorable, il est capable d'augmenter sa

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

cadence et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés (dès lors que ceux-ci restent bien évidemment raisonnables). L'expérience collaborateur demeure un levier de performances majeures à prendre en considération pour renforcer le travail collaboratif dans votre entreprise.

En clair, si les chiffres de l'entreprise ne sont pas favorables, doit traiter le problème à la source. Or, la source de performances, ce sont bel et bien les acteurs de l'entreprise. Offrez-leur des conditions dignes et des outils digitaux performants pour permettre de gagner du temps et d'être plus efficaces.

2.4.5. Améliorer les conditions de travail

Améliorer l'expérience employée passe par des conditions de travail optimales qui se matérialisent de différentes manières. Il peut s'agir de flexibilité horaire pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle, d'outils collaboratifs, d'espaces de travail adaptés aux besoins de chacun, ou encore de politique d'inclusion et de diversité au travail. Les conditions de travail concernent tout l'environnement de travail de manière globale pour que le salarié se sente bien dans son entreprise et ait envie de s'y investir pour donner le meilleur de lui-même.

2.4.6. Recruter les meilleurs talents

La symétrie des attentions, qui consiste à améliorer la qualité des relations tant avec ses clients qu'avec ses collaborateurs, a un impact sur le recrutement. Il ne faut jamais oublier que les salariés sont les premiers porte-paroles. Aussi, en répondant aux attentes des salariés, et envoyer des messages positifs aux futurs talents. Aujourd'hui, à rémunération égale, un employé sera plus enclin à choisir un poste dans une entreprise où l'expérience collaborateur est une préoccupation majeure au même titre que l'expérience client.

2.4.7. Améliorer la satisfaction client

Une expérience collaborateur réussie va impacter tous les aspects de votre société. Si cela permet d'améliorer les performances, c'est aussi une solution pour améliorer la satisfaction client. Un employé bien dans son entreprise sera plus performant pour mieux répondre aux attentes des clients et leur offrir un service de plus grande qualité.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

2.5. Le manque de focus et l'incapacité à dire non

Ensuite, un obstacle commun que vous allez certainement rencontrer sur votre chemin, c'est le manque de focus. Vous pouvez commencer l'année avec plein de belles ambitions et un plan clair à réaliser, mais plus le temps avancera et plus vous serez distrait par les nouvelles occasions demandes qui se présenteront à vous.

Puisque la plupart d'entre nous sont enclins à dire « oui », vous allez probablement faire l'erreur d'accepter plusieurs décisions.

Mais le problème en répondant positivement à ces nouvelles options, c'est que vous ajouterez constamment de nouvelles choses à votre emploi du temps et vous serez trop éparpillé.

Vous n'aurez plus assez de temps et d'énergie pour compléter les objectifs que vous aviez fixés et vous finirez par les délaissier ou les reporter à plus tard.

2.6. Une mauvaise relation entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion

La relation contrôleur de gestion managers opérationnels est, de premier abord, complexe. Ils n'ont pas les mêmes fonctions, formations, compétences...etc. Ils sont par nature différents et doivent « cohabiter » au sein de l'organisation. Plusieurs points entachent la relation : la mauvaise image perçue au sein de l'organisation, les fonctions différentes ainsi que le rattachement hiérarchique. En outre, les contrôleurs de gestion sont souvent jugés par leur manque de connexion au terrain, ils sont « hors de la réalité », s'ajoute à cela, la pression budgétaire ressentie par les responsables opérationnels.

L'image du contrôleur de gestion est souvent controversée au sein de l'organisation et de son organisation en particulier. L'appellation « contrôleur » suscite la crainte et la méfiance de la part des collaborateurs de l'entreprise, ce qui a un impact direct sur son image et sur sa légitimité. Le contrôle et l'examen sont les sources d'une peur naturelle et inconsciente chez les humains. Le contrôleur de gestion a donc spontanément cette étiquette négative de « contrôleur des chiffres ».

Le contrôleur de gestion est souvent critiqué par les opérationnels comme étant trop éloigné du terrain. Le contrôleur de gestion central ou proche de la direction peut n'avoir

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

aucun contact avec les opérationnels. Ils sont donc considérés par ces derniers comme hors des préoccupations du terrain et des problématiques opérationnelles concrètes.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Section 02 : Les obstacles organisationnels

La réflexion devient organisationnelle et stratégique lorsqu'elle prend en compte le problème, son contexte, les solutions possibles et ses implications pour le processus du contrôle de gestion. Cependant, de nombreux obstacles peuvent vous distraire et entraver votre capacité à la mise en valeur du contrôle de gestion.

C'est pourquoi cette section est consacrée à l'étude des obstacles organisationnels au contrôle de gestion et à la performance de l'entreprise.

1. Le capital organisationnel

Selon BOUNFOUR Ahmed, 2011 « Le capital organisationnel (CO) est la combinaison de connaissances, de procédés et de systèmes dont les entreprises dépendent pour organiser leurs activités. Cet actif stratégique propre à l'entreprise présente une corrélation positive avec un large éventail d'indicateurs de performance et de productivité, ainsi qu'avec les performances opérationnelles et boursières à long terme et la rémunération des cadres de direction. Il constitue à ce titre un levier d'efficience et d'efficacité de la production, et un moteur de compétitivité »⁸.

Le capital organisationnel est un terme utilisé pour décrire l'efficacité avec laquelle une entreprise ou un autre type d'organisation peut utiliser les ressources d'une manière qui permet de mettre en œuvre et de maintenir un certain type de stratégie. Étant donné que ce processus implique souvent d'identifier de nouvelles façons d'utiliser les ressources existantes ou d'affecter une partie de ces ressources à un nouveau projet sans créer de difficultés pour d'autres stratégies qui doivent continuer à fonctionner, la capacité d'évaluer et d'utiliser correctement le capital organisationnel peut être important pour la croissance continue des organisations.

2. Les obstacles organisationnels

Les obstacles organisationnels correspondent à des politiques, à des procédures ou à des pratiques qui lèsent injustement et qui peuvent empêcher certaines personnes de participer

⁸ Ahmed Bounfour, « *Le Capital organisationnel: Principes, enjeux, valeur* », édition illustrée, 2011, page 7

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

pleinement à une activité. La présence de ces obstacles organisationnels résulte d'un processus irréfléchi.⁹

Les obstacles organisationnels se présentent sous plusieurs formes comme suit :

2.1 Le Manque de motivation

Claude LEVY-LEBOYER, 2000, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Parmi les causes de démotivation on trouve :

Aujourd'hui la motivation est un sujet très important dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. Les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés. Pourtant, de manière paradoxale, jamais la motivation des salariés n'a semblé autant faire défaut, jamais leur malaise n'a semblé aussi fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique.

Jamais les entreprises n'ont été soumises à une telle pression de la performance financière immédiate. De ce fait, les salariés sont trop souvent considérés comme une simple variable d'ajustement financier. La volonté de tendre les salaires vers le bas au détriment des

⁹ Benoit A. Aubert, Jean-Grégoire Bernard, « *Mesure intégrée du risque dans les organisations* », édition illustrée, 2014, page 169

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

compétences est également manifeste, alors que les PDG et l'encadrement supérieur bénéficient de salaires parfois exorbitants. Au nom de la productivité, les salariés doivent toujours en faire plus, sans nécessairement avoir les moyens de bien remplir leur tâche.

Par conséquent, le métier et le savoir-faire, fondés sur une réalisation personnelle et une reconnaissance par les autres, deviennent de plus en plus rare, au moment-même où les salariés aspirent à une vie professionnelle riche et épanouissante. De plus, la qualité de la relation entre les collaborateurs et leurs managers n'est plus d'actualité. Les pratiques managériales restent souvent autoritaires et peu responsabilisant.

2.2 La mauvaise transmission de l'information

La première condition à l'obtention d'une information susceptible d'être jugée fiable et pertinente est l'enregistrement rapide et le classement convenable des transactions et des événements. Il s'agit d'identifier l'information pertinente, de la recueillir et de la communiquer sous une forme et dans un délai qui permettent au personnel de procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge et d'assumer ses autres responsabilités (transmettre la bonne information au bon moment et aux bonnes personnes).

Dès lors, le système de contrôle de gestion en tant que tel et l'ensemble des transactions et des événements importants que l'organisation peut avoir à gérer doivent faire l'objet d'une documentation complète. Ces systèmes traitent également des informations externes nécessaires à la prise de décision. Le contrôle de gestion est responsable de la conception et de la mise en place du système d'information de gestion qui sous-tend le contrôle interne.

Le processus d'information comme une des clefs de la profession de manager, car il est la base du processus de prise de décision. Il regroupe les différents rôles des managers en trois catégories : des rôles interpersonnels, des rôles décisionnels et des rôles liés à l'information. Ces derniers comprennent, entre autres, un rôle d'observateur actif où le manager est en quête d'informations auprès de ses contacts et ses subordonnés et un rôle de diffuseur où il doit répartir et diffuser une grande partie des informations obtenues.

Ainsi, selon la logique de Mintzberg, le manager n'est pas uniquement un émetteur de l'information mais il est aussi garant de sa diffusion auprès des autres membres de l'organisation.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

En 1994, Henri Bouquin souligne, également, l'importance de l'information dans le cadre du processus de contrôle de gestion : « Les dirigeants ont besoin d'information d'aide à la décision et spécialement d'aide à l'anticipation. C'est une première mission du contrôle de gestion »¹⁰. Quelques lignes plus loin, il ajoute : « Construction de dispositifs croisés de cohérence externe et de cohérence interne : les deux missions du contrôle de gestion sont ainsi fixées. Elles se fondent sur l'information. »

2.3 Le manque et la mauvaise communication

Elle est définie comme « l'échange d'informations entre un émetteur et un récepteur ainsi que l'inférence de signification entre des participants organisationnels »¹¹.

« il ne saurait y avoir d'organisation sans communication »¹².

En effet, la communication n'est plus considérée comme découlant normalement des rapports sociaux ; c'est une fonction de l'organisation dont il faut assurer la gestion. « La communication au sein des organisations est un processus à double sens ; elle englobe à la fois la transmission d'ordres, d'informations et de conseils à un centre de décision (c'est-à-dire à un individu investi de responsabilités particulières), et la transmission des décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation. »¹³

La communication fait partie intégrante du processus du contrôle de gestion tant dans la phase d'accès à l'information que dans la phase de diffusion. C'est, donc, le contrôle de gestion qui va formuler ces informations descendantes de manière claire et les expliquer à tous les niveaux hiérarchiques. C'est aussi à lui d'organiser la remontée des flux d'informations indispensable à la prise de décision. Or, selon Simon (1945), « aucune étape des processus administratifs n'est plus généralement ignorée, ou plus médiocrement accomplie, que cette communication des décisions. »¹⁴

Elle est pourtant fondamentale car la mise en œuvre de la décision en dépend. A ce titre, elle constitue non seulement une transmission d'informations, mais aussi un processus

¹⁰ Henri Bouquin, « les fondements du contrôle de gestion », édition press universitaire, France 2005a, p. 3

¹¹ O'Reilly et Pondy, « organizational communication », «édition behhavoir, Columbia, Ohio 1979, p. 121

¹² Simon, H.A., « Administration et processus de décision », édition Economica, Paris, 1983, p.136

¹³ Simon, H.A, Op.Cit, P136

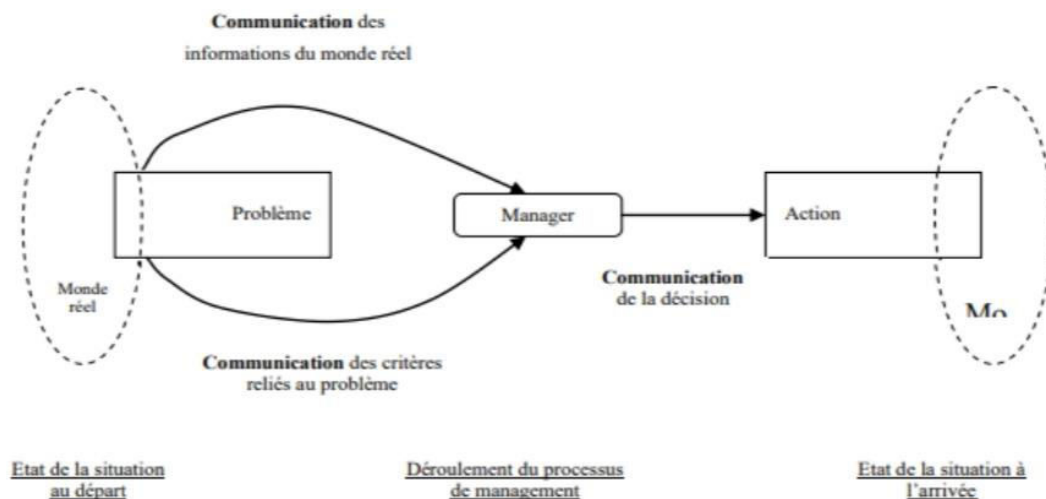
¹⁴ Simon, H.A., op.cit., p. 97

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

d'influence destiné à obtenir la collaboration du récepteur : « L'efficacité de la communication, comme celle d'une instruction, passe par un effort de raisonnement, de plaidoyer, et de persuasion. »¹⁵

Le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle interne.

Figure 02 : Montre le processus du déroulement du management.



Source : Vardaman et Halterman, 1974, p. 23

2.4 Les normes défectueuses

Lorsque les normes de contrôle sont erronées, il devient difficile de faire la distinction entre une bonne et une mauvaise performance, car le décideur n'est pas certain si l'écart de performance est dû au fait que l'activité est hors de contrôle ou à des normes mal établies.

2.5 Le dilemme de la complexité et de la simplification

Le contrôle de gestion et plus généralement le management en tant que science de l'action, est pris dans un dialogique opposant la dérangeante complexité des situations à

¹⁵ Simon, H.A., op.cit., p. 145

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

l'indispensable simplification pour l'action. Confrontés à des situations complexes, les managers ont tendance à recourir immédiatement à des solutions sans avoir cerné les problèmes auxquelles elles sont censées répondre, à focaliser leur attention sur un périmètre limité de la situation à laquelle ils ont à faire face en appauvrissant leur champ de vision, à se réfugier derrière leurs certitudes sans se rendre compte que ce ne sont que des croyances et, plus généralement, à simplifier leur monde de manière inconsciente.

Cette tendance à la simplification, qui s'explique par le besoin de passer rapidement à l'action, s'apparente à de la déformation professionnelle dans la mesure où les managers n'en sont pas conscients. Elle se manifeste par des réflexes mentaux simplificateurs (repli sur les certitudes, mentalité solution, vision étroite des situations, refuge dans le mythe du réalisme, logique de conflits d'opinions, fuite dans l'action, recherche de consensus, etc.) qui présentent tous deux facettes, l'une formatrice (l'aide à la prise de décision), l'autre déformatrice (l'oubli qu'il y a eu simplification). En conséquence, un manager déformé n'est pas quelqu'un qui simplifie les situations auxquelles il se confronte, mais celui qui oublie qu'il les simplifie.

2.6 Le non Résistance des salariés au changement

La résistance au changement est un obstacle courant dans l'apprentissage organisationnel. Les employés qui travaillent depuis longtemps pour l'entreprise et qui ont développé des habitudes tenaces ne veulent souvent pas apprendre de nouveaux processus.

Mais nous ne constatons pas cette résistance au changement seulement chez les employés les plus anciens. Non, ce type de mentalité peut se manifester chez toute personne qui ne souhaite pas renoncer au confort qu'offrent les processus et les systèmes familiers.

2.7 Ne pas penser au succès de l'équipe

Il est parfois difficile de voir comment un programme d'apprentissage organisationnel peut également servir les objectifs personnels d'un individu.

Les employés doivent souvent consacrer une partie de leur temps de travail et de leur énergie à étudier plutôt qu'aux tâches quotidiennes. Lorsqu'une organisation donne la priorité à l'apprentissage, mais pas les employés, il est difficile d'encourager l'engagement.

Si vos employés se concentrent sur leur réussite personnelle, construisez un apprentissage organisationnel autour de leur développement personnel. Les compétences

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

pédagogiques qui vont au-delà d'une simple description de poste peuvent être un catalyseur pour la croissance de carrière.

Le succès individuel mène au succès collectif. Les managers doivent également mettre l'accent sur le succès de l'équipe par le renforcement positif.

2.8 La complexité des procédures

Cet obstacle concerne la présence possible de difficultés dans la réalisation d'un processus de travail, qui pourraient être supprimées en simplifiant le processus. Nous ne voulons pas dire qu'un processus de travail doit être systématiquement simple et accessible. Si ce n'est pas le cas et que le collaborateur ne peut y arriver, la formation peut être une solution. Mais auparavant il est très souhaitable de se demander si cette complexité est si nécessaire. En effet, il arrive que certains processus puissent être simplifiés, pour celui qui les réalise, sans toutefois diminuer nos exigences ou leur importance.

2.9 Le manque d'organisation fragilise la gestion du temps

De la planification d'une journée au succès d'un projet, toute tâche de travail repose sur des techniques d'organisation. Une gestion du temps déficiente s'explique généralement par des problèmes d'organisation.

2.9.1 Sous-estimer l'importance du temps de réflexion

Mépriser l'organisation des tâches de travail cause des problèmes de gestion du temps. Comme on dit, trop peu de temps à la préparation demande beaucoup plus de temps à l'exécution. De même, sous-estimer le temps de réalisation d'une tâche menace, à terme, le projet.

2.9.2 Traiter plusieurs tâches en même temps

La méthode de travail multitâche ne donne pas de résultats. Pourtant, la situation se présente dès qu'une activité urgente s'ajoute aux tâches existantes. Par manque de temps, l'organisation éclate et aucune tâche ne se réalise correctement.

2.9.3 Oublier les temps de repos

Se concentrer sur les objectifs de travail sans se reposer de temps en temps risque de faire perdre toute lucidité. Sans pauses dans la journée de travail, sans planification de

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

vacances, les activités seront bâclées et la productivité menacée. La gestion du temps de repos se revêt d'une importance capitale pour atteindre les objectifs.

2.9.4 L'incapacité à déléguer le travail

Ne pas déléguer les tâches de travail affaiblit la gestion du temps. Non seulement l'organisation et les objectifs sont mis en péril, mais l'exaspération pointe dans le personnel. En manque de reconnaissance, l'équipe perd confiance. Autant de ressources importantes dans la vie de l'entreprise qui impactent la gestion du temps.

2.9.5 Occulter le long terme

La vision à court terme figure parmi les obstacles à la bonne gestion du temps. La réalisation des tâches de travail s'opère à la journée, sans objectifs ou projets établis dans le temps. À force de manquer de plan à long terme, l'équipe s'habitue au travail en urgence et risque de ne plus discerner les priorités.

2.9.6 L'absence d'objectifs clairs

Les objectifs obscurs et l'absence de projet représentent deux moyens d'entraîner le désintérêt de l'équipe pour le travail. S'installe alors l'ennemie de la gestion du temps : la procrastination. Si la situation perdure, les tâches de travail en pâtiront. La qualité du travail déclinera, la concentration et l'organisation suivront. Toute la gestion du temps se trouvera bouleversée.

2.9.7 La mauvaise gestion de priorités

Les priorités dans les tâches de travail demeurent indispensables. Planifier une énième réunion permettra-t-elle d'atteindre les objectifs, ou faire perdre du temps? Se précipiter sur chaque tâche sans les classer par importance s'avère-t-il judicieux? La tâche qui demande le moins de temps à traiter figure-t-elle parmi les priorités pour atteindre les objectifs de la journée? Ne pas fixer de priorités, occulter l'utilisation d'outils

2.9.8 L'absence de cadre de travail nuit à la gestion du temps

Dans la vie d'une entreprise, le leadership se montre essentiel. Les dirigeants qui ne fixent pas un cadre de travail risquent de perdre un temps précieux. Nous l'avons vu, l'absence d'un plan d'action et d'objectifs entraîne le personnel dans la procrastination.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Constat identique en cas de laxisme. L'incapacité à prendre des décisions, ou au contraire un perfectionnisme extrême, démotive également. Ces problèmes de management entravent la gestion du temps, des priorités, et menacent votre activité dans la durée.

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion

Conclusion

Au long de ce chapitre, nous avons vu les différents types d'obstacles pouvant entraver la démarche liée à la mise en valeur du contrôle de gestion qui se présente sous deux formes :

Les obstacles humains au processus du contrôle de gestion sont les difficultés immatérielles qui se présentent sous plusieurs formes et plusieurs tailles, ces derniers peuvent inclure des personnes.

Les obstacles organisationnels au processus du contrôle de gestion sont des politiques et des procédures qui empêchent certaines personnes à participer pleinement à une activité.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de cerner la démarche d'une mission d'audit qui est une revue critique aboutissant à l'évaluation d'une activité déterminée. Il est donc un outil de contrôle et de pilotage de l'entreprise (un outil de management). Il peut s'appliquer spécifiquement aux obstacles humains (audit social), et pour les obstacles organisationnels (audit organisationnel) pour la mise en valeur du contrôle de gestion et aussi pour évaluer leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour procéder, nous avons devisé ce chapitre en deux sections, la première, nous traitons la démarche d'une mission d'audit des obstacles humains (audit social).

Dans une seconde étape, nous parlons de la démarche d'une mission d'audit organisationnel.

Section 01 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains

Pour auditer les obstacles humains au contrôle de gestion, nous avons utilisé l'audit social qui se présente comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités.

Nous allons exposer dans cette section les objectifs de l'audit social et la démarche utilisée pour une mission d'audit social.

1. La relation entre l'audit et le contrôle de gestion

Selon R.N Anthony, 1990 « le contrôle de gestion c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »¹.

Le système du contrôle étant conçu afin de permettre à l'entreprise d'avoir une assurance raisonnable que ses objectifs vont être atteints. Au fil du temps, plusieurs changements peuvent affecter ce système du contrôle à titre exemple l'introduction d'une nouvelle technologie, le changement du personnel, des événements économiques, politiques ou sociaux etc. A cet effet, l'entreprise doit mettre à jour son système du contrôle de gestion tout en appuyant sur les recommandations et les conseils proposés par les auditeurs.

Donc il incombe aux auditeurs de déceler tout changement susceptible d'affecter le système du contrôle, au delà de cette responsabilité, ils doivent assister le personnel à s'ajuster à ce changement par le biais de leurs recommandations et leurs conseils.

En outre, la relation qui lie l'audit au système du contrôle réside dans le fait qu'une fonction d'audit performante permet de rendre le système du contrôle de plus en plus efficace et efficient alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace voire déficient. De plus, en cas d'absence d'une fonction d'audit, le système du contrôle peut perdre son efficacité et même devient déficient au fil du temps.

¹ R.N Anthony, « contrôle de gestion », 8ème édition, Economica, 1990, P 12.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Il ne faut perdre de vue que les auditeurs s'inscrivent dans le cadre du pilotage, donc ils ont la possibilité d'effectuer des évaluations qu'elles soient permanentes ou ponctuelles sur les autres éléments du contrôle à savoir : 1 l'environnement du contrôle, 1 l'évaluation des risques, des activités du contrôle, les dysfonctionnements du contrôle, afin de stimuler l'amélioration du système du contrôle. Par conséquent Il est à signaler que l'audit est un élément du pilotage du système de contrôle, par voie de conséquence il est un élément du système de contrôle.

La fonction d'audit est le garant de l'efficacité et l'efficience du système de contrôle, ce qui fait que l'audit revêt une importance primordiale notamment dans la subsistance du système du contrôle de gestion

2. L'objectif de l'audit social

L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité².

Deux objectifs essentiels :

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique sociale dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Dans une vision à court terme, il permet de contribuer aux efforts de rationalisation, à la recherche de gains et d'efficacité par la connaissance des performances de gestion et la qualité des relations sociales.

Pour atteindre ces objectifs, l'audit social doit s'intégrer dans la réflexion stratégique de l'entreprise, reposer sur une méthodologie précise et s'appuyer sur des intervenants internes et externes.

²VATIER R., « *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion* », n°16, Hivers 1980.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

L'audit social est également une démarche pédagogique, car elle incite au changement par la connaissance des situations réelles tant des responsables que des auditeurs (apports d'informations non-forcément attendus ou de nouvelles visions jusque-là non considérées)³.

3. Méthodologie de l'audit social

La méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte en particulier quatre phases :

- La phase préliminaire ;
- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion ;

3.1. La phase préliminaire :

Cette phase comprend le cadre de la mission de l'audit qui nécessite l'existence d'un prescripteur qui fait la demande par lettre de mission, qui peut se situer à plusieurs niveaux⁴ :

- Le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel.
- Le contrôle de l'application des procédures interne ou externe (audit de conformité).
- Le contrôle de la réalisation des objectifs (audit d'efficacité).
- Le contrôle stratégique portant sur l'existence, la cohérence et la mise en œuvre d'un management stratégique des ressources humaines (audit stratégique).

La réussite de l'audit implique une définition précise de la mission établie par l'entreprise et l'auditeur, ainsi que les personnes à rencontrer, les constatations matériels à effectuer, les documents à utiliser, le budget, le temps.

3.2. La phase de préparation

Cette deuxième phase comprend le pré-diagnostic, il s'agit de prendre connaissance de l'entité auditée afin d'élaborer un programme d'audit adapté, ces dernières sont de l'ordre générales, techniques, commerciales et financières⁵ :

³ MAHTOUT.I ; Mémoire de magister ; « *Outil au service de la performance des entreprises* » ; Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2013, p47.

⁴ PERETTI (J.M), « *Ressource humaine et gestion des personnes* », 6e éd.-paris : Vuibert, 2007, p.209

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

3.2.1. Les informations générales

L'auditeur rassemble les chiffres significatifs, les données historiques et des informations sur la structure des responsabilités, pour comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne.

3.2.2. Les caractéristiques techniques

Il s'agit de faire ressortir toutes les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, généralement, l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise.

3.2.3. Les caractéristiques commerciales

Il s'agit d'identifier les contraintes de nature commerciale pesant sur les conditions de vie et de travail des salariés. Ainsi les évolutions prévisibles en termes de volume des ventes, les tendances (allongement ou réduction des séries, diversité des produits) doivent être suivies.

3.2.4. La stratégie sociale de l'entreprise

Toute mission d'audit social s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie sociale, partie importante de la politique générale de l'entreprise

L'auditeur, au cours de son enquête préliminaire, doit identifier les principaux axes de la politique humaine et sociale de l'entreprise.

3.2.5. La réglementation applicable

Le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale limite la liberté d'action de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les règles applicables à toute mission d'audit. Cet inventaire doit être minutieux s'il s'agit d'un audit de conformité. Cette recherche des règles applicables est délicate du fait de la variété des sources : étatiques, conventionnelles, et autres.

3.3. La phase de réalisation

Cette phase consiste à recueillir et analyser l'information qui sert à la prise de décision, elle réduit l'incertitude et accroît la probabilité de prendre la bonne décision.

⁵ PERETTI (J.M), « Ressource humaine », 11e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.88

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

L'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles. De nombreuses sources sont à sa disposition

- Des informations écrites
- La visite de l'entreprise
- La réalisation d'une enquête
- Analyse des activités de la fonction ressource humaine ;

3.3.1. Le recueil des informations écrites

Le tableau ci-dessous donne une liste des informations écrites et les services qui pourront les détenir et les communiquer :

Tableau N°1 : Les informations écrites et leurs sources

Domaine	Document	Source
1-Emploi :		
1.1. Effectif	• Etat des effectifs	RH
1.2. Structure (Age, sexe, qualification)	• Bilan Social • Registre du personnel • Fichiers • Dossiers individuels	RH & service Administratif
1.3. Types de contrats	• Contrats avec entreprises extérieures • Registres du personnel • Déclaration annuelles à : – La préfecture – DDTE – Caisse de sécurité sociale	Services administratifs
1.4. Mouvement	• Fichier.	RH
1.5. Recrutement	• Contrat de travail • Procédure	RH

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

	Plan	
2. Rémunération		
2.1. Salaire	- Conventions collectives - Objectifs - Déclarations annuelles des salaires (DAS) - Livre de paie - Archives - Accords d'entreprise et d'établissement - Bulletins de salaires	RH RH Comptabilité
2.2. Participation	- Dossiers individuels - Bordereaux de versement	RH Comptabilité
2.3. Avantages sociaux	- Budgets - Accords - Bilan social	comptabilité RH RH
2.4. Charges sociales	- Compte d'exploitation - Bilan social	Comptabilité
2.5. Œuvres sociales	- Compte d'exploitation - Compte du CE	RH Comptabilité
3. Conditions de travail		
3.1. Sécurité	- Bilan social - Notification à la caisse d'assurance maladie - Déclaration à la Sécurité sociale - Rapport annuel au médecin du travail - PV CHSCT	RH

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

3.2. Amélioration des conditions de travail	• Rapport médecin • Carte de son • CE • Bilan Social	RH
4. Durée du travail		
4.1. Horaires	• Règlement intérieur	RH
4.2. Chômage	• Accord d'entreprise • Déclaration à la DDTE • Livre de paye	RH RH Comptabilité
4.3. Congés	• Accord d'entreprise • Registre du personnel	RH RH
4.4. Absentéisme	• Déclaration à la Sécurité Sociale	RH & Comptabilité
5. Dépenses		
5.1. Dépenses	• Objectifs • Etat • Frais non déductibles	RH Comptabilité
5.2. Structure	• Bilan social • Etat (2483)	RH
5.2. Durée	• Dossier du personnel • Plan de formation	RH
5.3. Modalités	• Avis de la CE • Demandes écrites des intéressés • Registre du personnel	RH
5.4. Apprentissage	• Contrats transmis à l'administration • Taxes d'apprentissage	RH Comptabilité
6. Relations sociales		
6.1. Elections	• P.V des élections	RH

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

6.2. Fonctionnement	• Bons de délégation • Budget (versement CE) • Bilan social • Bilan social	RH
6.2.1. Nombre de réunions	• Tracts	Comptabilité
6.2.2. Nombre de commissions CE	• Cahier revendications • Compte rendus	Comptabilité
6.3. Revendications	• P.V • Panneaux d'affichage	RH RH
6.4. Conflits	• Dossier du service du personnel	RH
6.5. Accords	• Accords et avenants • Notes • Instructions/recommandation • Dossiers • Instances	
6.6. Contentieux	• Registre des mises en demeures et P.V. de l'inspection du travail • Journal d'entreprise	Sources juridique/RH
6.7. Information & communication	• Publications internes • Groupes d'expression • Bilan social	RH
7. Organisation	• Organigrammes • Définitions de fonctions • Plans, objectifs • Politiques, procédures • Instructions, mémos • Budgets • Opérations particulières en cours	RH RH RH RH RH & Direction RH Comptabilité RH RH

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

	• Type de contrôle	Comptabilité, Contrôle de gestion
--	--------------------	-----------------------------------

Source : CANDAU (P), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace.
Edition Vuibert, Paris, 1985, p.120-122.

3.3.2. La visite de l'entreprise

Cette visite fournit un cadre de référence aux politiques et procédures, et permet de constater l'existence physique de certains problèmes et risques dans les lieux de travail.

Il est aussi possible d'observer le rythme de travail, les machines, les personnels inoccupés, les conditions de travail dangereuses,...etc.,

Cela requiert une capacité d'observation qui s'appuie sur les expériences passées, et une confrontation avec des normes pour déterminer une série de mesure, qui orienteront l'investigation de l'auditeur dans certaines directions.

3.3.3. La réalisation d'une enquête

Il s'agit d'aller chercher l'information auprès des acteurs qui en sont les détenteurs à partir d'un échantillonnage pertinent. Le coût de la mise à disposition de l'information est évidemment plus élevé ; aussi les auditeurs réservent l'enquête à des besoins spécifiques (mieux connaître les opinions, les comportements, le climat au sein d'une unité).

3.3.4. L'analyse des activités de la fonction ressource humaine

Cette analyse est faite à partir des indicateurs sociaux qui regroupent et synthétisent les données quantitatives que l'on peut recueillir lors d'un audit social.

3.3.4.1. Le recrutement

L'activité recrutement de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Les indicateurs ci-après reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité »⁶:

- Délai d'embauche
- Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat
- Sélectivité
- Nombres des candidats retenus / nombre de candidats examinés
- Qualité du recrutement
- Nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement sur la période
- Coût moyen de recrutement
- Coût total des recrutements sur la période / le nombre de recrutements sur la période

3.3.4.2. La formation

La formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction ressources humaines.

La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et développement des compétences stratégiques.

A. L'effort de formation

- Nombre d'heure de formation / l'effectif moyen

Il doit être suivi dans le temps et pour chaque catégorie. Les différences et les évolutions sont très significatives.

B. Le Co-investissement

- Nombre d'heures de formation non rémunérés / total des heures de formation

Il indique la part d'investissement du salarié dans l'effort de formation. Son augmentation s'inscrit dans l'évolution vers un effort accru et partagé.

⁶ NARO (G), « *Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting, acte du séminaire national français, management et GRH* » : stratégie acteurs et pratiques, EDUSCOL, Paris, 2005, p.53.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Le coût de la formation :

- Budget de formation / effectif moyen et budget de formation / nombre d'heures de formation

Ils indiquent l'enjeu financier global par personne et la maîtrise des coûts horaires.

C. La politique de rémunération

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles :

Le contrôle de la politique de rémunération qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;

Le contrôle de la masse salariale, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

Le contrôle de système « paye », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaires par exemple).

Les indicateurs de rémunération :

- Ratio de rémunération moyenne
- Masse salariale annuelle / effectif moyen annuel
- Ratio d'accroissement des rémunérations
- % annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur
- Ratio de progression du pouvoir d'achat
- Indice des salaires / indice des prix
- Ratio de hiérarchie des salaires
- Salaire moyen catégories les mieux payées / salaire moyen catégories aux salaires les plus faibles
- Ratio de promotion
- Nombre de promotions annuelles / effectif

D. Analyse de climat social :

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

➤ **Le turn-over :**

L'idée générale est qu'un nombre important de départs du personnel traduit un climat défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turn-over important, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turn-over de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif.

Cela permet de « mettre du sang neuf » dans l'entreprise... il ne reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turn-over est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux (coût de remplacement, de formation et d'apprentissage,...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs. Les indicateurs de turnover:

- Taux général : effectif sorti / effectif total
- Taux de démission : total des démissions / total des départs
- Mesure de stabilité : nombre de présent au bout de N mois

➤ **L'absentéisme :**

Il est également coûteux et source de dysfonctionnements. Comme le turn-over, il génère ces coûts cachés. Il convient de l'étudier en comparaison dans le temps et dans l'espace (par rapport à l'ensemble des établissements du groupe, au secteur d'activité, etc.). Les indicateurs de l'absentéisme sont :

- Jours d'absence / total des jours travaillés
- La mesure de gravité
- Durée total des absences / effectif
- Nombre d'absence / effectif
- Nombre d'absents / effectif

➤ **La conflictualité :**

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Les indicateurs de conflictualité traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonciateurs de crises graves. Les indicateurs de conflictualité :

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues
- Taux de propension : Nombre d'heures ou journées perdues pour faits de grève / Nombre de Salarié des établissements concernés par le conflit
- Taux de concentration : Nombre de grévistes / effectifs de la période
- Intensité conflictuelle: Nombre de journées ou d'heures perdues /Nombre de grévistes

Autres indicateurs de crise :

- Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel,...).

➤ Les conditions de travail et de sécurité

Il convient d'étudier les rubriques suivantes⁷ :

- Les accidents de travail et de trajet. Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise ;
- Les maladies professionnelles ;
- L'organisation et le contenu du travail : travail posté, travail de nuit, travail à la chaîne ;
- Les conditions physiques du travail : le bruit et la chaleur ;
- La durée et l'aménagement du temps de travail.

L'ensemble des informations relatives aux horaires, aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes de l'activité.

A partir de l'examen de ces rubriques, il est possible de cerner partiellement la qualité de vie au travail ou les principales attentes à cette qualité.

⁷ PERETTI (J.M), « *ressource humaine* », op cit, p.91.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Après avoir recueillir des informations, l'auditeur doit les analyser pour identifier les problèmes significatifs et évaluer la gravité et à diagnostiquer les causes. Toute situation complexe doit être décomposée en élément simples, qui sera ensuite réunis en sous-ensemble pertinent. L'auditeur observera les tendances et les interactions, effectuera des comparaisons, vérifiera la validité des données, et appréciera les résultats. L'analyse consiste aussi à isoler des phénomènes, à les identifier, à quantifier, et à comparer avec des normes, ce sont toutes ces opérations qui font de l'audit un examen objectif.

3.4. La phase de conclusion

La conclusion d'un audit se matérialise par la remise d'un rapport d'audit contenant les résultats de la mission de l'audit à partir desquelles des missions de mise en conformité pourront être proposées dans l'entreprise.

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter.

Cette information est présentée selon diverses modalités. Elles doivent reprendre à plusieurs exigences. Sa qualité est nécessaire. L'information porte sur trois points :

- Les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- L'opinion de l'auditeur ;
- Les recommandations permettant d'orienter l'action ;

3.4.1. Les réalisations (travaux effectués et constatations)

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est vital d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

3.4.2. L'opinion

C'est un jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur des constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

3.4.3. Les recommandations

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales.

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, ...etc.

Section 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles organisationnels

Pour auditer les obstacles organisationnels au contrôle de gestion, nous avons utilisé l'audit organisationnel qui est utilisé dans les grandes entreprises pour analyser les procédures de fonctionnement et remédier aux dysfonctionnements.

Il s'agit de repérer ce qui peut être retiré ou ajouté ou modifié pour alléger la structure, réduire le temps de réaction, afin d'augmenter la productivité.

Nous allons exposer dans cette section les principaux objectifs de l'audit organisationnel. Ensuite, la démarche d'une mission d'audit organisationnel.

1. L'objectif de l'audit organisationnel

L'audit organisationnel est une méthode d'analyse d'une organisation ou d'un département qui permet de comprendre son fonctionnement, ses forces et ses faiblesses. On peut qualifier cet audit de photographie, à un instant T ; une photographie qui permet de faire un état des lieux de l'organisation. Mais l'audit organisationnel ne s'arrête pas au simple constat. En effet, la compréhension de l'entreprise permet de réaliser une analyse complète afin de constater les bons fonctionnements ainsi que les dysfonctionnements. De ce fait, il permet de mesurer la productivité, l'efficacité et de proposer des pistes d'amélioration afin d'optimiser l'organisation.

Cet audit peut reposer sur toute la structure ou sur certains départements, et peut être réalisé pour plusieurs raisons :

- Développement de l'entreprise,
- Volonté d'améliorer la performance,
- Restructuration,
- Présence de dysfonctionnement
- L'applicabilité de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation.
- L'alignement des objectifs organisationnels avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.
- L'alignement des plans d'action départementaux et individuels avec les objectifs organisationnels.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

- L'assurance que les aptitudes et les compétences des employés existent pour atteindre les objectifs.
- Le développement de systèmes pour renforcer et récompenser le comportement des employés.
- Le développement d'un groupe de rétroaction sur l'amélioration continue de la qualité.

Cet audit est donc effectué en fonction des besoins de l'entreprise. La personne en charge de l'audit, extérieure à la structure, assure un regard complet et objectif, tout en tenant compte bien évidemment de la stratégie et des objectifs fixés de l'entreprise.

Bien que l'audit puisse parfois paraître dur au premier abord, il doit être perçu comme un outil d'amélioration plutôt que de sanctions. Problèmes majeurs ou améliorations souhaitées, les dirigeants ont recours à l'audit pour évaluer le fonctionnement de leur organisation.

Aujourd'hui, l'audit organisationnel s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, une méthode concrète et tournée vers l'action ; en bref, un processus vecteur de progrès.

2. La démarche de l'audit organisationnel

Est tirée de la méthodologie d'audit préconisée par Jacques Renard en lui ajoutant la spécificité d'un audit organisation (analyse de l'organigramme, des fiches de postes...) présentée par des auteurs sur l'organisation, les ressources humaines.

2.1. La planification de la mission

Quelque soit la mission confiée à un auditeur, le point de départ est toujours le même. En effet, il est nécessaire qu'il investisse du temps dans l'organisation de l'audit à réaliser.

« Même s'il (l'auditeur) est compétent en comptabilité, droit, finance marketing ou tout autre domaine, sa caractéristique essentielle est sa connaissance approfondie de la méthodologie d'audit »⁸. Cette définition nous permet de voir à quel point le bon déroulement de la démarche d'audit est primordial pour l'efficacité de la mission. Quelque soit le type d'audit que l'on souhaite réaliser, la méthode à utiliser reste standard.

2.1.1. Lancement de la mission et collecte d'information

⁸ Bernard GRAND et Bernard VERDALLE « *Audit comptable et financier* » 1999 ; p07

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Le premier contact entre l'auditeur et l'environnement interne de son client peut n'être qu'un simple coup de téléphone, mais généralement, il s'agit d'une visite des lieux relativement élémentaire doublée d'entretiens avec les dirigeants. Cette étape permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation. C'est l'occasion pour le consultant de recueillir un ensemble de documents qui lui seront utiles pour prendre connaissance de l'entreprise objet

La prise de connaissance doit se faire de manière organisée, en effet il ne s'agit pas de collecter les informations dans un désordre complet. Cette prise de connaissance doit être bien ordonnancée car elle conditionne le bon déroulement de la phase de réalisation de la mission.

Il est nécessaire de comprendre⁹ :

- L'organisation du travail (les règles et documents qui régissent la répartition des tâches, des ressources..) ;
- Les objectifs poursuivis par la fonction à auditer ;
- L'environnement de l'entreprise ;
- Les techniques de travail utilisées.

Le questionnaire de prise de connaissance :

Est un outil qui permet à l'auditeur de se poser les questions essentielles pour la réalisation de sa mission. Il permet également d'organiser la réflexion et les recherches du consultant¹⁰

2.1.2. Revue documentaire

Les informations recueillies lors de la revue documentaire et de la visite de l'entreprise seront classées dans un dossier appelé « dossier permanent » de l'entreprise¹¹.

Le dossier permanent contient toutes les informations nécessaires au bon déroulement de la mission de l'auditeur ; il est mis en place dès le début de la mission, par la collecte de

⁹ RENARD Jacques. 2007 ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 6eme édition ; Edition d'organisation, France, p211

¹⁰ RENARD Jacques. 2007 ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 6eme édition ; Edition d'organisation, France, p 212.

¹¹ CANDAU P.1985 ; « *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace* » 1ere édition ; Edition Vuibert Gestion, Paris, p118

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

documents et informations fondamentales, et il doit être tenu à jour tout au long de la mission pour ne pas perdre son caractère opérationnel. Ainsi, on y trouve :

- Des données sur la mission (identification de l'entreprise, caractéristiques de la mission),
- des données sur l'entreprise et son organisation (activité, organigramme),
- des données sur le contrôle interne (procédures, tests de conformité), contentieux éventuels),
- des données fiscales et sociales (régimes applicables, conventions, redressements notifiés).
- Ayant ainsi une meilleure visibilité sur l'organisation l'auditeur pourra détecter les zones qui présentent des dysfonctionnements et qui nécessitent une attention particulière de sa part¹²

2.1.3. L'identification des risques

Selon Bernard GRAND et Bernard VERSALLE, 1999, le risque est « la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et /ou l'attente des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise »¹³.

A cette étape de la mission, l'auditeur doit relever les risques liés à l'organisation de l'entreprise à auditer. Il s'agit surtout d'identifier les endroits où les risques les plus préjudiciables sont susceptibles de se produire. Cette phase conditionne la suite de la mission. En effet, elle permettra à l'auditeur de dresser son programme de travail qui indique les points précis d'analyse.

L'auditeur doit comprendre l'organisation toute entière. Cette compréhension permettra de détecter les comportements inadéquats avec les missions, l'utilisation inadéquate des moyens mis en œuvres. Il est essentiel de bien cerner les finalités de l'entreprise et ses objectifs. Les objectifs matérialisent et quantifient les aspects qui découlent des finalités. Il faut évaluer la cohérence des objectifs avec ces dernières¹⁴.

¹² CANDAU P.1985 ; « *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace* » 1ère édition ; Edition Vuibert Gestion, Paris, P 64

¹³ Bernard GRAND et Bernard VERDALLE « *Audit comptable et financier* » 1999 ; p61.

¹⁴ BECOUR Jean-Charles, 1996, « *Audit opérationnel : Efficacités, efficiente ou sécurité* » 2ème édition, Edition Economica, Paris, p119.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Une analyse de l'organigramme ainsi qu'un examen des attributions des services et des agents de l'entreprise doivent être effectuées en vue de faire ressortir les points critiques.

Toutes les informations collectées par l'auditeur ainsi que les zones de risques identifiés vont servir à rédiger le rapport d'orientation de la mission.

2.1.4. Rapport d'orientation

Selon (préconisation de l'IFACI en sa norme 2240) est « un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit »¹⁵. Ce document est élaboré par le consultant et est soumis à la validation du client lors de la réunion d'ouverture. Les objectifs de la mission y sont définis en trois rubriques :

1. Objectifs généraux de la mission ;
2. Objectifs spécifiques de la mission : ce sont les différents dispositifs qui seront mis en place afin d'atteindre les objectifs généraux de mission
3. Champ d'action : ce sont les services, les divisions, les sites sur lesquels l'auditeur se proposer de travailler

2.2. La réalisation de la mission

A l'issue de la phase de collecte d'information, l'auditeur va se rendre au sein de l'unité audit et s'y maintenir de manière assez durable afin de collecter toutes les informations dont il a besoin pour ses analyses. Le travail sur le terrain va passer par une réunion d'ouverture de la mission, des entretiens avec les personnes ressources ; ce qui permettra d'en arriver à la description et à l'analyse de l'existant organisationnel en place.

2.2.1. Réunion de l'ouverture

Cette réunion est importante car elle permet de discuter des points essentiels de la mission¹⁶ Ces points sont les suivants :

- Présentation du cabinet de consultant et des clients afin de préciser les aptitudes, les compétences et les relations hiérarchiques ;
- Discussion du rapport d'orientation : seront évoqués les objectifs généraux et

¹⁵ RENARD Jacques. 2007 ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 6eme édition ; Edition d'organisation, France, P 225.

¹⁶ VILLALONGA Christophe, 2007, « *L'audit interne* » 2eme édition, Edition Dunod, Paris, P 57.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

- les objectifs spécifiques de la mission, le chronogramme d'intervention et les délais de délivrance des livrables ;
- Listing des rendez vous et des contacts à prendre ;
- La logistique nécessaire à la réalisation de la mission.

A l'issue de cette réunion, le rapport d'orientation peut subir quelques modifications et c'est à partir du moment où il est validé par les deux parties qu'il constitue une partie du contrat. Le travail « pratique » du consultant peut démarrer.

2.2.2. Entretien avec les acteurs de l'organisation

Etant un homme de terrain, l'auditeur doit savoir être à l'écoute du personnel de L'entité à auditer. Il doit travailler en collaboration avec eux pour obtenir les informations qui lui serviront de sources pour sa mission. En effet, pour comprendre réellement ce qui se passe au sein de l'organisation, les tâches, les attributions de chacun, l'auditeur ne peut pas se fier uniquement aux dires des dirigeants. Ces derniers ne pouvant que fournir des informations sommaires et synthétiques sur le travail de leurs agents¹⁷.

L'auditeur doit savoir exactement à qui s'adresser pour obtenir des documents ou des renseignements sur les circuits, les systèmes ou les éventuels problèmes. ..

Lors de ces entretiens avec le personnel, le consultant doit savoir mettre à l'aise ses interlocuteurs et ne doit pas perturber le fonctionnement des différents services par sa présence. Il a donc le devoir d'obtenir les noms des personnes qu'il a besoin de contacter dans les services afin de convenir du moment de l'entretien¹⁸.

2.2.3. Description et analyse de l'organisation

L'objectif de cette étude est de définir les responsabilités qui incombent à chaque acteur de l'organisation. Il est nécessaire de vérifier que les dépendances hiérarchiques sont clairement précisées. L'auditeur devra également s'assurer que la répartition des responsabilités permet d'assurer une séparation des pouvoirs et permet de protéger les actifs et les informations de l'organisation.

¹⁷ COLLINS Lionel & VALIN Gérard, 1992, « *Audit et contrôle interne : Aspects financiers. Opérationnels et stratégique* » 4eme édition, Edition Dalloz, Paris, p101

¹⁸ VILLALONGA Christophe, 2007, « *L'audit interne* » 2eme édition, Edition Dunod, Paris, p 58

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

A. L'organigramme

L'organigramme est une représentation formelle et synthétique des positions, des dépendances hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'organisation.

Cet outil permet à chaque membre de l'organisation de prendre clairement conscience de ses missions. Les titres des services et emplois qui figurent dans l'organigramme doivent être ceux par lesquels ils sont connus dans l'entreprise¹⁹

Il peut arriver que l'organigramme ne soit pas formalisé mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'organisation dans l'entreprise ou dans l'institution ; dans une telle situation c'est à l'auditeur de retracer les fonctions et les liens entre les services.

B. Les attributions des services

Après avoir obtenu ou avoir représenté l'organigramme de la structure. Il faut décrire ou schématiser ses processus. Un processus est un enchaînement d'activités réalisées par différents acteurs qui concourent à un objectif de satisfaction client.

On distingue trois grandes catégories de processus²⁰ :

- **Les processus de direction** : processus contribuant à la détermination de la stratégie et des objectifs dans l'organisation et assurant la cohérence entre les processus de réalisation et de support.
- **Les processus de réalisation** : processus directement liés à la réalisation de l'objet de l'entreprise, de la détection des besoins à leur satisfaction.
- **les processus de supports** : processus nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation bien que ne créant pas de valeur perceptible pour les « clients », exemple : ressources humaines ; système d'information. . .

Cette description peut se faire sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les « propriétaires de processus ».

C. Les fiches de postes

¹⁹ HELEFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques, 2006, « *Management : stratégie et organisation* », 6ème édition, Edition Vuibert, Paris, p309.

²⁰HERARD Jacques, 2003, « *Manuel d'organisation appliquée* », 1ère édition, Edition Dunod, Paris, p119

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Cette étape consiste à identifier les différents postes de l'organigramme s'il y en a un. A ce niveau de la mission, il s'agit surtout de retracer fidèlement les activités de chaque membre du personnel, sans réellement s'interroger sur la pertinence ou la cohérence des ses activités.

Rappelons qu'une fonction se définit comme un ensemble de tâches complémentaires à assurer dans le cadre d'une logique organisationnelle et selon son importance, une fonction peut recouvrir plusieurs emplois (sachant que l'emploi regroupe un ensemble de tâches associées à un même métier)²¹.

Grâce à d'éventuelles fiches de poste déjà existantes, ou à des termes de références des postes et surtout sur la base des entretiens qu'il aura avec les acteurs de l'entreprise que l'auditeur pourra se faire une représentation du contenu des différents postes de l'organisation. A l'aide d'une grille de description détaillée ou d'une fiche stéréotypée de description des postes, il énumérera²²:

- La dénomination du poste
- les missions,
- les activités,
- les responsabilités,
- les devoirs,
- les dépendances hiérarchiques,
- le contenu relationnel interne et externe ;
- les qualifications et savoir faire requis pour l'occupation de chaque poste

D. Identification des risques organisationnels

Après description du fonctionnement et de l'organisation au sein de l'entreprise auditée, il faut identifier les risques organisationnels. Cette étape est différente de la phase d'identification de risque au niveau de la phase de planification, car il s'agira plus d'analyser et de coter ces risques que d'en identifier les zones de provenance.

²¹ MAHE DE BOISLADELLE Henri, 1998, « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », 2ème édition, Edition Economica, Paris, p 133

²² MAHE DE BOISLADELLE Henri, Op.Cit, p 136

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Lors de la phase d'identification des risques, l'auditeur porte attention non seulement sur les causes des risques, mais aussi sur les objets de risque, les ressources de l'entreprise potentiellement impactées par ces facteurs de risque, en regardant les criticités associées.

Les risques organisationnels proviennent généralement de 2 sources principales:

- **De l'extérieur de l'entreprise** : on parle de risques externes. Ils proviennent de modifications dans l'environnement de l'entreprise qui sont susceptibles de causer des influences négatives sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les changements climatiques, économiques ou technologiques peuvent constituer des risques
- **De l'intérieur de l'entreprise** : ce sont les risques internes. Ils sont intrinsèques à l'entreprise, ils proviennent des d'information de gestion, processus mis en place lorsque ceux-ci ne sont pas performants ou du système quand celui-ci fournit des informations incomplètes erronées, non pertinentes...

E. Définition d'une structure organisationnelle

La définition d'une nouvelle structure organisationnelle passe par l'analyse de l'organigramme existant et de sa mise en adéquation avec les objectifs de l'entité. Sur la base du nouvel organigramme, il sera possible de proposer des attributions aux départements et titulaires des postes ainsi créés.

- **Analyse de l'organigramme**

Il est primordial d'analyser la compatibilité de l'organigramme en place avec les objectifs généraux de l'organisation. Il faut donc se faire une représentation claire et précise des buts de la structure.

Une fois cette première étape réglée, il faut se poser les questions de la pertinence des regroupements effectués, du choix des départements, services, cellules etc. Les regroupements ressortent d'une logique d'efficacité et permettent de déterminer le type d'organigramme qui sera proposé.

Dans les entreprises industrielles, l'organigramme suivra une logique de production et les regroupements constitueront l'un des axes de l'organisation directement issue du produit offert. Dans les entreprises qui proposent des produits différents selon les segments de client,

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

il est nécessaire, de distinguer au niveau des fonctions commerciales des entités dédiées aux clients et spécialisées sur les segments précis²³.

L'organisation fonctionnelle est le type d'organisation le plus répandu et le plus lisible car il fait un regroupement des compétences. On y distingue : l'organisation par spécialité fonctionnelle (logique de regroupement des techniques et savoir faire qui permettent de traiter les problèmes des clients) ; la structure entrepreneuriale et la structure par division.

Mise à part la structure type à déterminer, la construction de l'organigramme nécessite la prise en compte de critères qui le feront varier. En effet, les facteurs clés de construction de l'organigramme découlent des stratégies poursuivies : « une organisation n'est qu'un moyen pour les objectifs que l'entreprise s'est fixés »²⁴

Les éléments à prendre en compte sont les suivants :

- **Les niveaux hiérarchiques** : la définition de ce niveau permet de prôner la vision du management grâce à la coordination des activités par les compétences. Elle permet également de motiver les subordonnés. Idéalement il est recommandé de réduire l'éventail des niveaux hiérarchiques car il permet de garder une proximité entre les directeurs et les activités qu'ils gèrent et de mettre en place des experts qui apportent un soutien technique aux opérationnels.
- **Les équipes autonomes** : dans le but de rapprocher la décision du lieu de l'action, il faut que les équipes deviennent le lieu où s'accumule un maximum de compétence pour assurer la qualité et la rapidité des décisions.
- **Les structures internationales** : la mondialisation a un impact sur les organisations et amène beaucoup d'entre elles à se restructurer, certaines créent des « services export » pour développer leur ventes dans d'autres pays, d'autres doivent organiser leurs activités par zone géographique pour satisfaire la demande. Il peut également arriver qu'une entreprise délocalise ses activités vers un pays où ses coûts de production seront réduits...
- **Analyse des attributions des départements**

²³ HERARD Jacques, 2003, « *Manuel d'organisation appliquée* », 1ère édition, Edition Dunod, Paris, p35

²⁴ HERARD Jacques, 2003, « *Manuel d'organisation appliqué* », 1ère édition, Edition Dunod, Paris, p57.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Le nouvel organigramme élaboré avec les nouveaux découpages apportés, pour pouvoir être opérationnel doit s'accompagner de fiches de poste (cf. point suivant) et d'un descriptif des attributions et missions des nouveaux départements, services.

Ce sont les attributions de ces départements qui sont réparties entre les postes qui les constituent²⁵.

L'auditeur doit décliner les différentes missions et les objectifs affectés à chaque nouveau département ou service créé. Il doit s'assurer que tous les objectifs et toutes les finalités de l'organisation sont couverts par les attributions définies.

- **Analyse de postes**

A la différence de la description de poste, l'analyse de poste privilégiera le constat. En effet, elle permet de dégager les fonctions et les métiers clés. Elle se fixe pour objectif de revoir le contenu des postes leur cohérence interne et leur cohérence avec les objectifs de

La connaissance du contenu des postes est essentielle non seulement pour une gestion rationnelle des Ressources humaines mais également pour repérer les décalages entre les objectifs de l'entreprise et ses capacités qui ne manqueront de se faire sentir face aux évolutions de l'environnement²⁶.

Sur la base de l'existant décrit et des faiblesses identifiées, l'auditeur pourra proposer un nouveau contenu aux postes existants ou définir le contenu des postes nouvellement apparus dans l'organigramme qu'il aura soumis à son client.

Propose le contenu suivant dans les fiches de poste dénomination de l'emploi²⁷ :

- Finalité de l'emploi,
- Description des tâches (contenu du travail),
- Connaissances requises (théoriques et techniques),
- Expériences requises ou à acquérir,

²⁵ BOERI Daniel et BERNARD Stéphane, 1998, « *Organisation et chargement : Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise* », 1ère édition, Edition Maxima, Paris, p 310

²⁶ PERETTI Jean-Marie, 2001, « *Ressources humaines* », 6ème édition, Edition Vuibert, Paris, p154

²⁷ MAHE DE BOISLADELLE Henri, 1998, « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », 2ème édition, Edition Economica, Paris, p137

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

- Conditions physiques de travail,
- Contenu relationnel interne et externe,
- Organisation du travail, échanges d'information,
- Dépendances hiérarchiques du titulaire, responsabilité du titulaire.

L'organigramme ainsi que les nouvelles attributions des départements et des agents de l'organisation ayant été fait, il ne reste plus à l'auditeur qu'à donner corps à son travail à travers un rapport de fin de mission.

Signalons toutefois que les recommandations faites doivent être réalistes, applicables et tenir comptes des ressources financières dont dispose l'audité. Il ne sert à rien par exemple de proposer à une petite structure familiale de mettre en œuvre un système de communication et d'information aussi complexe que celui qui serait proposée à une entreprise multinationale.

2.3. La finalisation de la mission

Sur la base des informations collectées et des analyses effectuées, le consultant a pu formuler des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise cliente. Afin de permettre la validation générale du travail qu'il a effectué, il doit rédiger un rapport qu'il soumettra aux commanditaires de la mission : c'est le projet de rapport.

Ce projet est présenté au cours d'un atelier de restitution et les corrections et améliorations qui seront faites par les clients seront intégrées pour aboutir au rapport définitif.

2.3.1. Projet de rapport

Comme son nom l'indique, le projet de rapport n'est qu'un projet : c'est-à-dire qu'il n'a pas encore fait l'objet de validation de la part de ceux qui ont commandité la mission. Il peut donc être considéré incomplet en ce sens qu'il ne contient pas le point de vue du client par rapport aux remarques faites²⁸.

C'est un document qui est néanmoins bien structuré et dans lequel on retrouve :

- un sommaire ;
- une introduction rappelant le contexte et les objectifs de la mission ;

²⁸ RENARD Jacques. 2007 ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 6eme édition ; Edition d'organisation, France, p 278

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

- l'étendue des travaux effectués ;
- la présentation de l'existant ;
- la présentation des résultats l'audit (incohérences structurelle et dysfonctionnements relevés) ;
- les recommandations à savoir, le projet d'organigramme, les nouvelles attributions des différents départements, les fiches de postes proposées...

Le rapport provisoire doit être transmis aux principaux interlocuteurs du consultant pour prise de connaissance et analyse avant que l'atelier de restitution n'ait lieu. Le consultant peut opter aussi de proposer des comptes rendus provisoires au fur et à mesure que le travail sur le terrain avance, ce qui permet de présenter plus aisément et brièvement le compte rendu final.

2.3.2. Atelier de restitution

La réunion de restitution tout comme la réunion d'ouverture ou de lancement se déroule chez l'auditée avec les mêmes participants. Son ordre du jour est l'examen du projet de rapport. Etant donné que les participants sont supposés avoir reçu le document quelques temps avant l'atelier, les contributions de tous sont attendues afin de rendre la rencontre utile²⁹

Le consultant ne doit pas se contenter de lire le rapport aux clients, il doit avoir préparé une présentation illustrée afin d'agréments et de faciliter la compréhension du projet de rapport. Il doit aussi se « couvrir » en ayant à portée de main tous les documents qui peuvent lui à prouver les constats qu'il a fait dans l'organisation.

2.3.3. Le rapport définitif

Le rapport définitif est le document le plus important et engage in responsabilité du consultant. Il est destiné aux commanditaires de la mission. Il doit être bien structuré, clair concis et convaincant. Il reprend la même structure que le projet de rapport en y intégrant les différentes corrections et suggestions qui ont été faites lors de l'atelier de restitution, il s'agit:

- Du sommaire ;
- du rappel du contexte et des objectifs de la mission en introduction;
- de l'étendue des travaux effectués ;
- de la présentation de l'existant (organisation en place...) ;

²⁹ VILLALONGA Christophe, 2007, « *L'audit interne* » 2eme édition, Edition Dunod, Paris, p 85.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

- des faiblesses détectées (avec présentation de leurs causes et conséquences) ;
- des recommandations afin de pallier aux faiblesses décelées.

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels

Conclusion

De l'étude de ce chapitre on peut conclure que la mise en place d'un audit des obstacles humains au contrôle de gestion, permet à l'entreprise d'identifier les risques et de progresser en termes de responsabilité.

Et pour la mise en place d'un audit des obstacles organisationnels, permet aux organisations de recevoir des conseils constructifs sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation. Et aussi de comprendre la relation entre leurs objectifs et la mission globale de l'entreprise, et à s'assurer que les compétences actuelles des employés sont structurées pour atteindre les objectifs.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Introduction

Après avoir cité les principaux obstacles humains et aussi organisationnels qui dysfonctionnent la fonction du contrôle de gestion, on va essayer de faire une projection de l'étude théorique sur l'entreprise. Pour cela, nous avons choisi le cas de l'entreprise NAFTAL : District COM de TIZI OUZOU.

NAFTAL intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole ;
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

A travers ce chapitre, qui sera consacré pour l'étude empirique sur l'analyse et l'interprétation des résultats, nous ferons part de la présentation de NAFTAL en général et du district COM de Tizi-Ouzou en particulier dans la première section. Dans la deuxième section nous allons mener une démarche d'une mission d'audit les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Section 01 : Présentation de NAFTAL

L'objectif de cette section est de présenter l'entreprise NAFTAL : District COM de Tizi-Ouzou où nous avons effectué notre stage pratique.

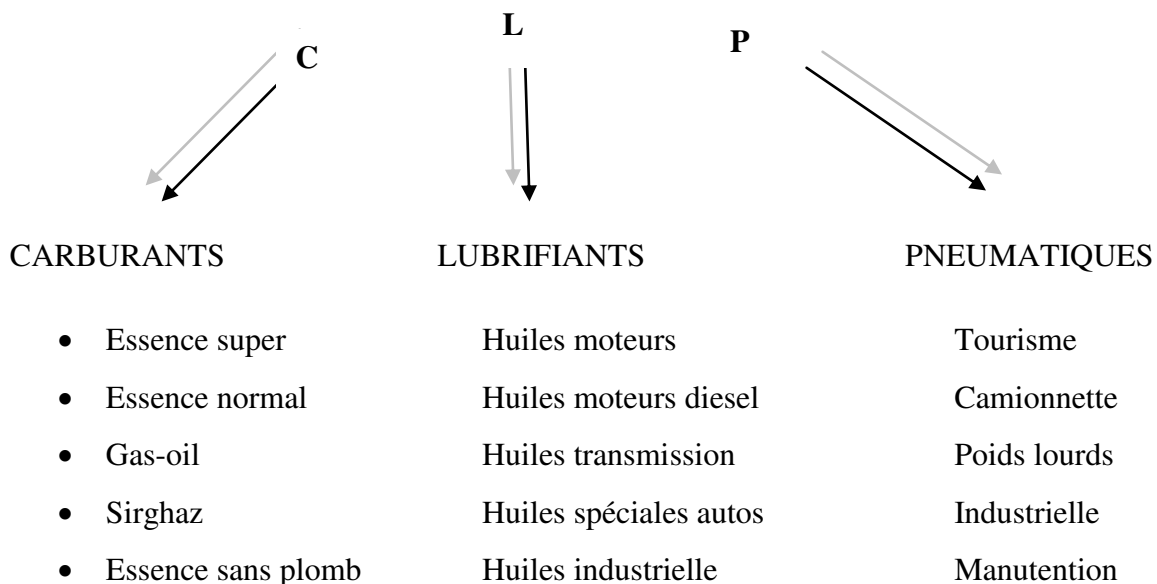
1. Les Objectif et les Missions de NAFTAL :

Durant son activité, l'entreprise NAFTAL tente d'assurer ses missions et d'atteindre ses objectifs.

1.1. Les missions de NAFTAL

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques ; elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité. Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité.

Figure 03 : Les missions de l'entreprise NAFTAL



Les produits spéciaux

- Essence spéciale
- Solvants
- Paraffines

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- Cires
- Huile aromatique.

Source : données fournies par l'entreprise

1.2. Les objectifs de la stratégie de NAFTAL :

En vue de faire face à la concurrence, l'actualisation de l'activité de NAFTAL, doit être réalisée le plus vite possible ; car l'ouverture du marché à la concurrence et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC constitue la porte d'entrée d'une concurrence qui bousculera sûrement la situation actuelle du marché où NAFTAL détient une position quasiment monopolistique ; ce qui met NAFTAL dans l'obligation de se mettre à jour et mettre en place une stratégie offensive lui permettant d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence potentielle. NAFTAL vise généralement un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL ces dernières années portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation des infrastructures de stockage
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité Industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et son matériel de manutention ;
- L'augmentation de ses capacités de transport par piste ;
- La promotion des produits propres : GPL et essence, Sans plomb.

2. Présentation du District

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à quinze (15) kilomètres de la ville de Tizi-Ouzou, il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou et une partie de la wilaya de Boumerdes et Bejaia (Après la réorganisation de NAFTAL en 2007, l'agence commerciale de BEJAIA est rattachée directement au district COM de Tizi-Ouzou).

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

En général, le District COM veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute action susceptible de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

2.1. Les missions du district COM de Tizi-Ouzou

Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL. Ces principales missions sont :

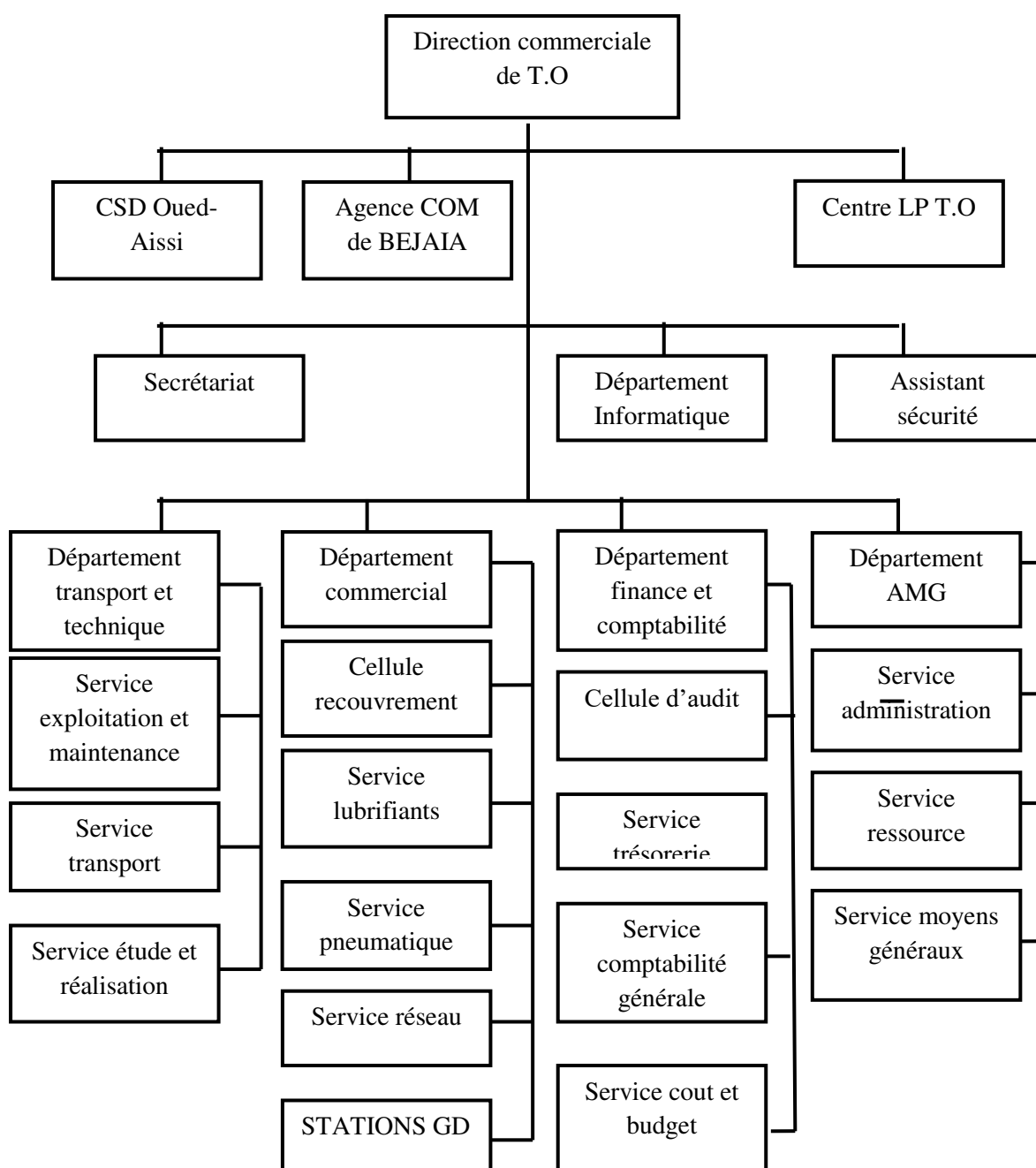
- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification)...etc.
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisations, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Élaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles ;
- Élaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financier et aux suivies et recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

2.2. L'organisation du District COM de Tizi-Ouzou

L'organisation du district peut être représentée à travers l'organigramme suivant :



Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Figure 04 : Organigramme du District COM

2.2.1. Département transport

Sa mission principale est la maintenance du matériel de l'entreprise, le plan de la distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets.

2.2.2. Département commercial

Comme son nom l'indique, ce département a pour mission l'application de la politique commerciale de l'entreprise.

2.2.3. Département administration et moyen généraux

Il a pour mission d'assurer la gestion de moyen généraux du district, l'administration, la gestion des ressources humaines.

2.2.4. Département finance et comptabilité

Il est consacré principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptable.

3. Présentation du département finance et comptabilité

C'est le département sur lequel nous allons nous intéresser, il s'occupe principalement de la finance et de contrôle des flux financiers de l'entreprise, et élabore des écritures comptables pour ces flux pour les traduire dans le bilan de fin d'exercice comptable.

Selon l'organigramme, le département finance et comptabilité est subdivisée en quatre services à savoir :

- Cellule d'audit.
- Service comptabilité générale.
- Service trésorerie.
- Service budget et cout.

3.1. Prise de connaissance de cellule d'audit

L'activité de la cellule d'audit est d'évaluer, de façon périodique et en toute indépendance, l'efficacité des processus et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes.

Les principales taches de cellule d'audit :

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- Veiller à la poursuite de la performance au sein du District ;
- Vérifier la conformité des opérations aux procédures et instructions internes, ainsi qu'aux dispositions légales et réglementaires s'y rattachant ;
- S'assurer que les risques encourus par chaque entité auditée sont identifiés et gérés de manière appropriée, et faire état des problèmes significatifs liés aux processus de contrôle et d'organisation des activités du District ;
- Faire rapport sur le travail des autres services ;
- Veiller à l'harmonisation des méthodes et techniques de contrôle et de vérification avec les normes ;
- Faire un planning des missions annuel ;

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Section 02 : Etude empirique « Mission d’audit au sein du District Com »

Dans cette partie du travail nous avons effectué une mission d’audit des obstacles de nature humains et organisationnels de la fonction du contrôle de gestion au sein du District Com.

Cette section, va permettre aux personnes de connaître notre méthodologie et de mieux la comprendre.

➤ Sujet de la recherche :

Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion. Cas de NAFTAL Tizi-Ouzou.

➤ La problématique :

Nous avons axé la problématique de notre recherche sur la question suivante :

Dans quelle mesure une mission d’audit au sein de NAFTAL peut contribuer au bon fonctionnement de la fonction contrôle de gestion et ce en identifiant et solutionnant les obstacles de nature humaines et organisationnelles ?

➤ Les hypothèses :

- **H1 :** La mise en place d’un processus du contrôle de gestion rencontre des obstacles humains et organisationnels.
- **H2 :** La démarche d’audit permet d’identifier et de résoudre les obstacles de nature humaine et organisationnelle au contrôle de gestion.

Nous avons choisi de réaliser un audit afin d’identifier les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion.

En premier lieu d’analyser et d’interpréter les résultats de l’audit réalisé au sein de district Com NAFTAL; puis, en second lieu, faire des recommandations pour l’amélioration de la fonction du contrôle de gestion au sein du District.

1. La Démarche de l’enquête

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Nous avons mené une démarche de collecte d'informations par enquête dans l'entreprise NAFTAL durant deux mois de stage :

a- L'exposition du thème : Au près de chef de service d'audit de district Com NAFTAL, et la direction des Ressources Humaines en faisant des interviews avec les cadres hiérarchiques et les salariés, et ce pour avoir des informations concernant la pratique du contrôle de gestion, nous avons aussi présenté les objectifs de la recherche, l'intérêt et le choix de sujet ;

b- Etude documentaire : Nous avons étudié les documents relatifs à l'entreprise NAFTAL en générale et les documents relatifs au service d'audit et du contrôle de gestion.

c- Entretien et distribution des questionnaires : Nous avons parlé avec l'auditeur de District Com, elle nous a donné plusieurs informations concernant les pratiques de l'audit et du contrôle de gestion, et nous avons fait un entretien direct (face à face).

d- Distribution des questionnaires : Distribution des questionnaires pour un échantillon de 50 personnes de différentes catégories socioprofessionnelles, appartenant aux différentes tranches d'âges, au niveau des différents services de l'entreprise.

e- Récupération des questionnaires : Nous avons récupéré les questionnaires distribués.

f- Analyse des résultats obtenus : Nous avons analysé tous les résultats de l'enquête, et nous avons diagnostiqué la situation de l'entreprise. Et à chaque fois que nous remarquons un manque on se déplace pour des clarifications et des explications.

2. Les résultats de l'enquête

Pour les fins de notre étude nous avons choisi de mener deux enquêtes par questionnaires qui nous paraissent les plus appropriées à notre question de recherche :

- Une, près du l'auditeur qui nous a accordé son temps pour répondre à nos questions.
- Et une autre enquête, près des agents du District.

2.1. Les réponses données avec l'auditeur du District

2.1.1. Possédez-vous un service du contrôle de gestion au sein du NAFTAL?

Au niveau de la direction général, il y'a un service du contrôle de gestion, mais à notre niveau District Com il existe une cellule d'audit.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

2.1.2. Trouvez-vous des difficultés à cause de l'absence du service ?

Oui,

2.1.3. Pensez-vous que la fonction du contrôle de gestion est indispensable ? Si oui, pourquoi ?

La fonction du contrôle de gestion est très importante au sein d'une entreprise, elle permet de s'assurer que les intérêts de l'entreprise sont protégés. Et aussi pour voir si les instructions relatives à la gestion sont appliquées en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

2.1.4. Est-ce que la création du service du contrôle provoquera des changements ? Si oui, quels sont les principaux changements sur le plan humain et organisationnel ?

Avec la création du service du contrôle de gestion, les changements ne pourront qu'être positifs pour l'entreprise :

- Valorise les bonnes pratiques ;
- Améliorer les procédures de gestion ;
- Mettre à la disposition tous les documents nécessaires à ce contrôle ;
- Motivation de l'agent ;
- Application stricte des instructions de gestion ;
- Les tâches et les responsabilités seront clairement définies.

2.1.5. A la mise en place du contrôle de gestion, y'aura-il des obstacles de nature humains et organisationnels qui dysfonctionnent la fonction du contrôle ?

Oui surement comme chaque nouvelle fonction qui s'exerce au sein d'une entreprise, comme :

- Manque des compétences nécessaires ;
- Mauvaise organisation du travail ;
- Absence de communication ;
- Aucun intérêt donné à ce contrôle ;
- Absence des contrôles inopinés ;

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- la complexité du circuit des documents ;

2.1.6. Possédez- vous des outils informatiques qui assurent un bon audit ?

Les moyens informatiques mis à la disposition de la fonction du contrôle de gestion sont suffisants mais leurs utilisation n'est pas optimale, et on remarque qu'il existe de nombreux travaux effectués manuellement au sein du District.

2.1.7. Comment vous faites le suivi des compétences de personnel ?

Selon deux méthodes : l'évaluation de la formation ; et la revue de compétences.

2.1.8. Est-ce que le personnel ayant une incidence sur la qualité du contrôle de gestion a les compétences nécessaires pour accomplir ces missions ?

Oui.

2.1.9. Les formations faites, font-elles l'objet d'une évaluation ?

Il y'a une évaluation qui n'est pas périodique.

2.1.10. Est-ce que les formations concernent tous le personnel ?

Cela dépend des besoins au sein du District.

2.1.11. Vous sentez-vous concerné par les problématiques des conflits d'intérêts et de la corruption au sein du District ?

Notre entreprise subit des conflits qui passent inaperçus à l'œil des responsables.

2.1.12. Est-ce que votre entreprise essaie de sensibiliser contre ce phénomène ?

Non, notre entreprise ne fournit aucun effort pour mettre fin à ce problème.

2.1.13. Est-ce que les instructions de gestion sont mises à jour ?

Non, malheureusement on utilise toujours les mêmes instructions de gestion depuis des années.

2.1.14. Quelle est la situation réelle de la communication au sein du District ?

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

La communication au sein du District est mise en place de façon formelle.

2.1.15. Quels sont les types d'absentéisme qui existants dans votre entreprise ? quel est le taux d'absentéisme d'employés ? Et quels sont les principales causes ?

Dans l'entreprise NAFTAL, les absences sont de natures différentes :

- Absence autorisé avec solde ;
- Absence autorisé sans solde ;
- Absence irrégulière

Le taux d'absentéisme est peu important, et la cause principal de ce phénomène est les maladies.

2.2. Les réponses au questionnaire avec les agents du District

Ci-dessous les résultats analytiques et constatations de l'enquête menée au sein du District, on les a présentés sous forme de catégories.

2.2.1. Les informations liées aux personnels

2.2.1.1. Age :

- A. [30 ; 40[
- B. [40 ; 50[
- C. [50 ; 60[
- D. Plus de 60 ans.

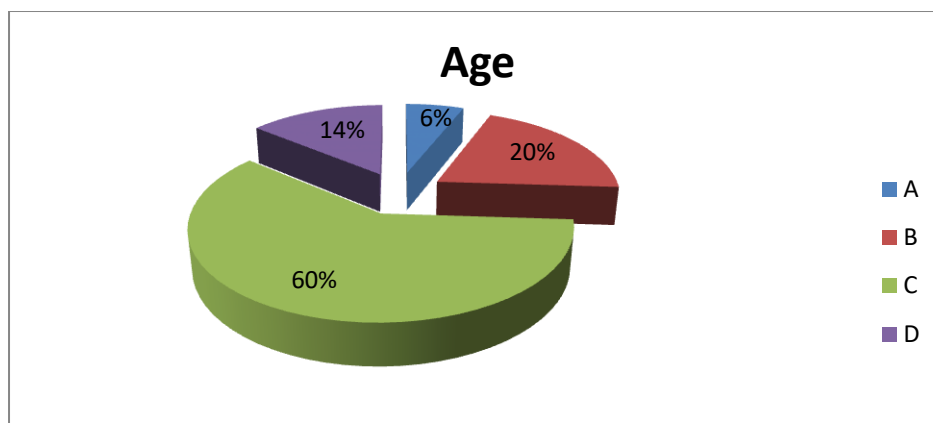
Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge.

Catégorie d'âge	[30 ; 40[	[40 ; 50[	[50 ; 60[	Plus de 60ans
Effectif	03	10	30	07
Pourcentage	6%	20%	60%	14%

Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Figure 05 : La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Commentaire :

- Globalement, plus de 60% des effectifs sont compris dans la catégorie 50-60 ans.
- 20% des effectifs sont compris entre 40 et 50ans.
- 14% des effectifs sont compris plus 60ans.
- 6% des effectifs sont compris entre 30 et 40ans.

2.2.1.2.Niveau d'instruction :

- A. Primaire
- B. Moyenne
- C. Secondaire
- D. Universitaire

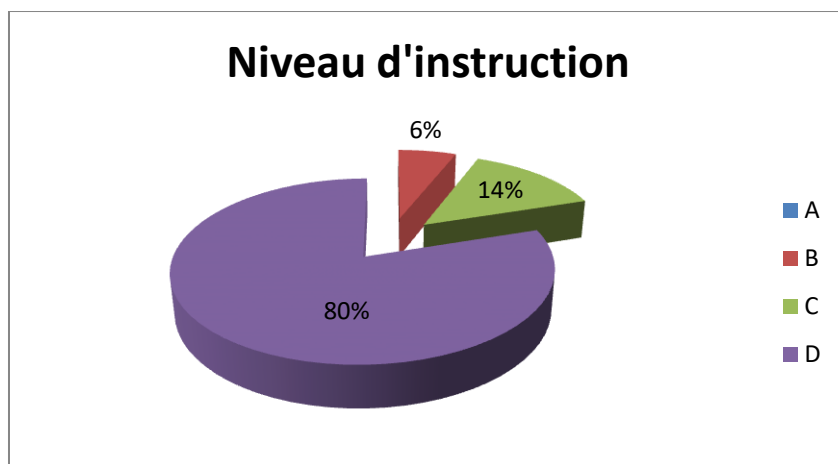
Tableau 03 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Primaire	Moyenne	Secondaire	Universitaire
Effectif	00	03	07	40
Pourcentage	00%	6%	14%	80%

Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Figure 06 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat :

- Globalement, plus de 80% des effectifs sont des universitaires.
- 14% des effectifs ont un niveau secondaire.
- 6% des effectifs on niveau moyen.

2.2.1.3.Ancienneté :

- A. Moins de 5ans.
- B. 5 à 10ans.
- C. Plus de 10ans.

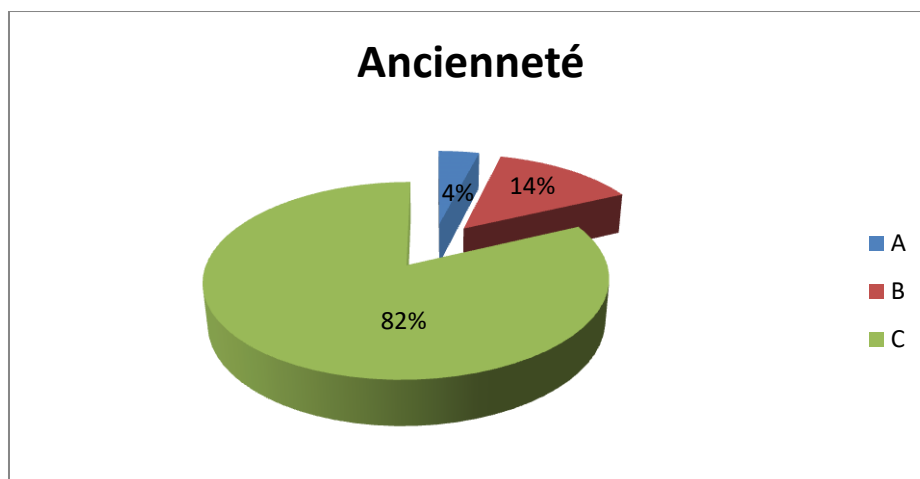
Tableau N° 04 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.

Ancienneté	Moins de 5ans	5 à 10 ans	Plus de 10 ans
Effectif	02	07	41
Pourcentage	04%	14%	82%

Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Figure 07 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat :

- On remarque que 82% possède une ancienneté de plus de 10ans.
- 14% des effectifs ont une ancienneté qui varie entre 5 à 10ans.
- 4% des effectifs ont une ancienneté de moins de 5ans.

2.2.1.4.Comment avez-vous obtenu cet emploi ?

A. Relations personnelles (parents ou amis)

B. Agence national de l'emploi (ANEM)

C. Concours

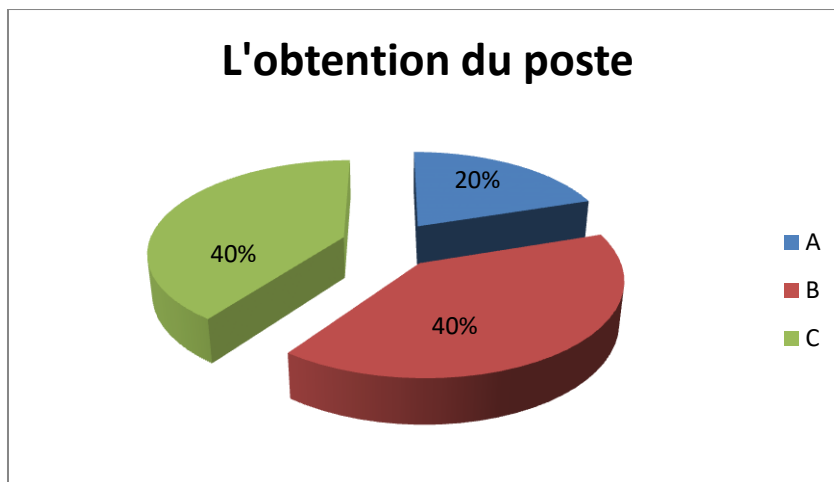
Tableau N° 05 : La répartition de la population d'étude selon l'obtention d'emploi.

L'obtention d'emploi	Relations personnelles	ANEM	Concours
Effectif	10	20	20
Pourcentage	20%	40%	40%

Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Figure N° 08: La répartition de la population d'étude selon l'obtention d'emploi.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat :

- On constate que 40% des effectifs sont recrutés via l'ANEM et l'autre 40% sont recrutés à l'aide d'un concours national organisé.
- Tant dit que 20% des employés ont pu avoir leurs poste à travers des relations personnels.

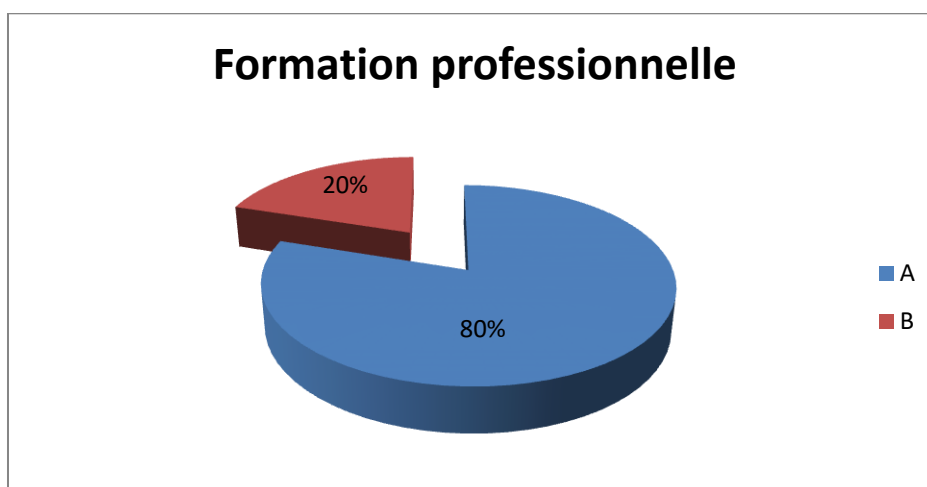
2.2.2. Les compétences

2.2.2.1. Avez-vous suivi une formation professionnelle correspondant à votre emploi principal financé par NAFTAL ?

A. Oui

B. Non

Figure N° 09 : La répartition de la population d'étude selon les formations professionnelles.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Constat :

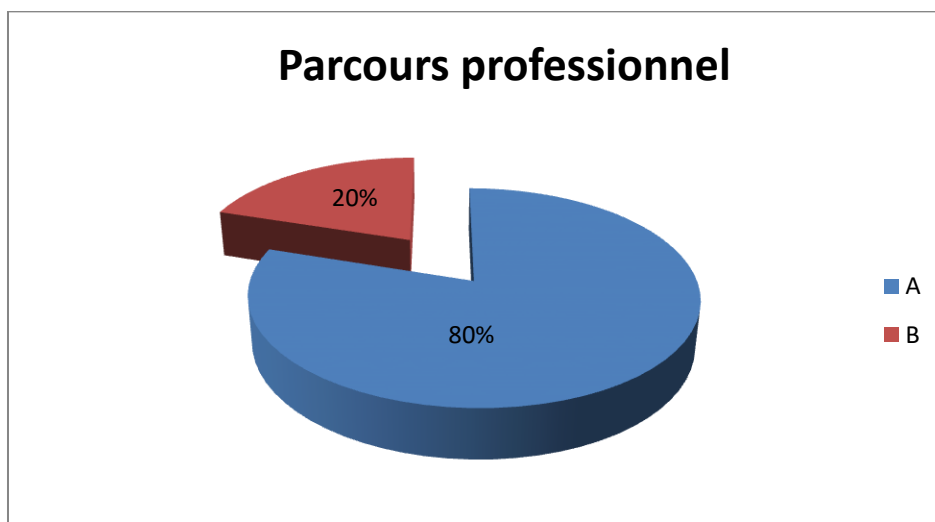
- Globalement, plus de 80% des effectifs ont bénéficiés des formations financières par l'entreprise.
- 20% des effectifs n'ont pas obtenus de formations.

2.2.2.2. Quel a été votre parcours professionnel avant d'occuper cette fonction ?

A. On a eu une expérience au par avant au sein d'autre entreprise.

B. C'est notre première expérience.

Figure N° 10 : La répartition de la population d'étude selon le parcours professionnel.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat :

- Plus de 80% des effectifs ont eu une expérience au par avant au sein d'autre entreprise.
- Et 20% des effectifs c'est leur première expérience.

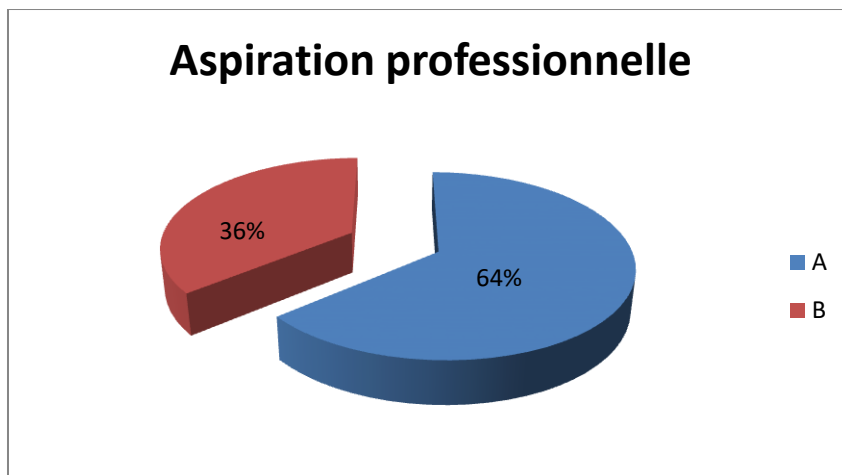
2.2.2.3. Votre poste est en adéquation avec votre aspiration professionnelle ?

A. Oui.

B. Non.

Figure N° 11: La répartition de la population d'étude selon l'aspiration professionnelle.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

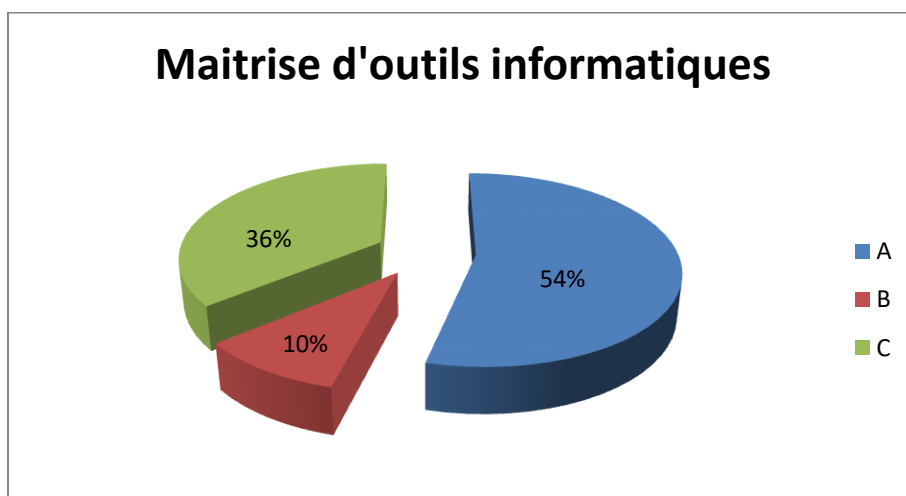
Constat :

- On constate que plus de 64% des employés que leur poste est adéquat avec leur aspiration professionnelle.
- Et 36% des effectifs leur poste n'est pas adéquat avec leur aspiration professionnelle.

2.2.2.4. Avez-vous une maîtrise d'outils d'informatiques ?

- A. Oui.
- B. Non.
- C. Pas vraiment.

Figure N° 12 : La répartition de la population d'étude selon la maîtrise d'outils d'informatiques.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

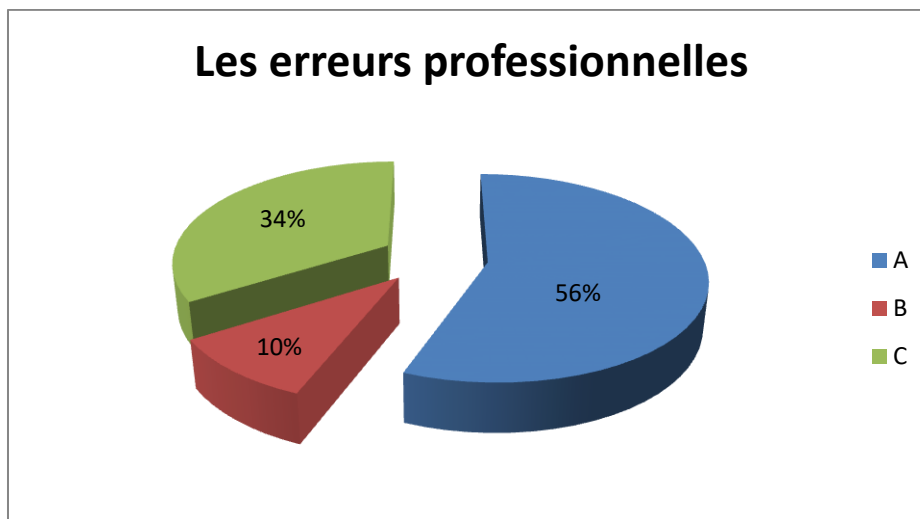
Constat :

- On constate que plus de 54% des employés ont une bonne maîtrise d'outils informatiques.
- Et 36% des effectifs ont une moyenne maîtrise d'outils.
- 10% des employés n'ont aucune maîtrise d'outils informatiques.

2.2.2.5. Faites vous des erreurs professionnelles qui influencent votre tâche ?

- A. Oui.
- B. Non.
- C. Pas vraiment.

Figure N° 13 : La répartition de la population d'étude selon la commise d'erreurs.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

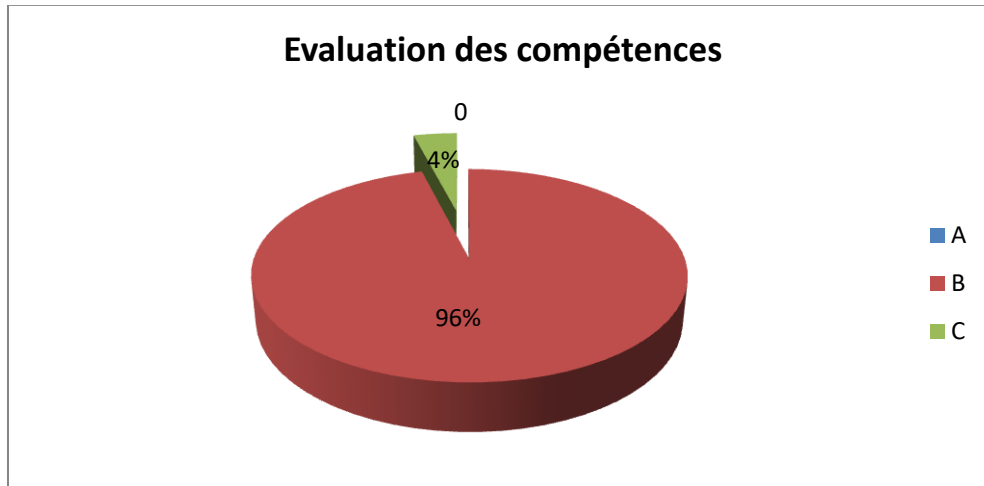
- On constate que plus de 56% des effectifs ont commis des erreurs.
- 34% des effectifs n'ont jamais commis d'erreurs.
- 10% des effectifs ont commis des erreurs mineures.

2.2.2.6. Passez vous des tests d'évaluations de votre compétence au niveau du District ?

- A. Oui.
- B. Non.
- C. Rarement.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Figure N°14 : La répartition de la population d'étude selon l'évaluation des compétences.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

- On constate que plus de 96% des effectifs n'ont jamais passés des tests d'évaluation des compétences.
- Et 4% des effectifs ont rarement eu de test d'évaluation.

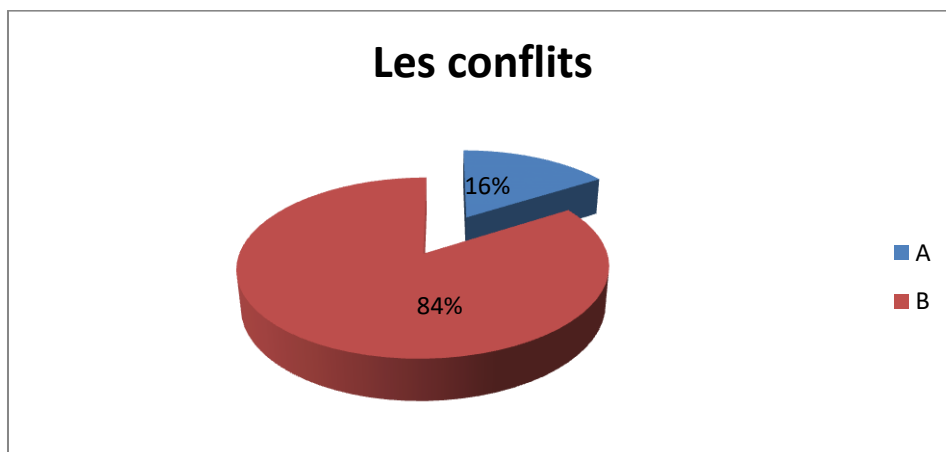
2.2.3. Les conflits

2.2.3.1. Avez-vous été confronté à des cas de conflits d'intérêts ou de corruption ?

A. Oui.

B. Non.

Figure N° 15 : La répartition de la population d'étude selon la confrontation des conflits.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Constat :

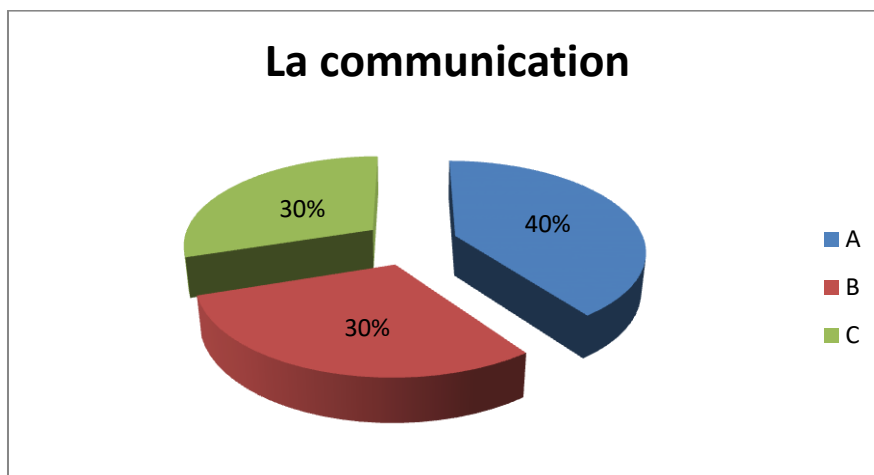
- On constate que plus 84% des effectifs n'ont pas confronté des conflits.
- Et seulement 16% des effectifs ont confronté des conflits d'intérêt.

2.2.4. La communication

2.2.4.1. Est-ce que vous communiquez souvent entre vous ?

- A. Oui
- B. Non
- C. Parfois

Figure N°16 : La répartition de la population d'étude selon la communication.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

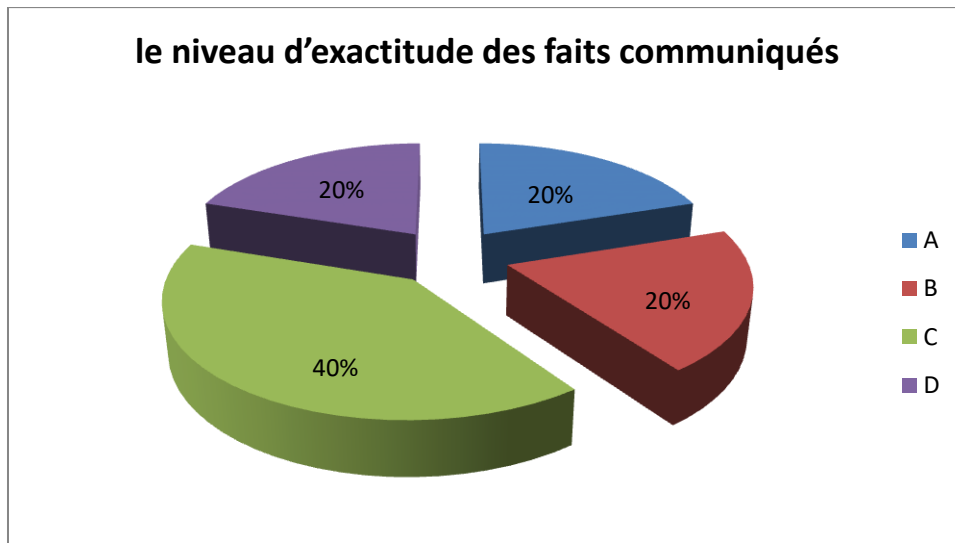
- On constate que 40% des effectifs communiquent souvent entre eux.
- Et 30% ne communiquent pas du tout entre eux.
- Et aussi 30% des effectifs communiquent parfois entre eux.

2.2.4.2. De façon générale, comment percevez-vous le niveau d'exactitude des faits communiqués par votre organisation ?

- A. Elle ne communique pas de faits exacts.
- B. Elle communique parfois des faits exacts.
- C. Elle communique des faits exacts qu'en situation d'urgence.
- D. Elle communique régulièrement des faits exacts.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Figure N°17 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'exactitude des faits communiqués.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

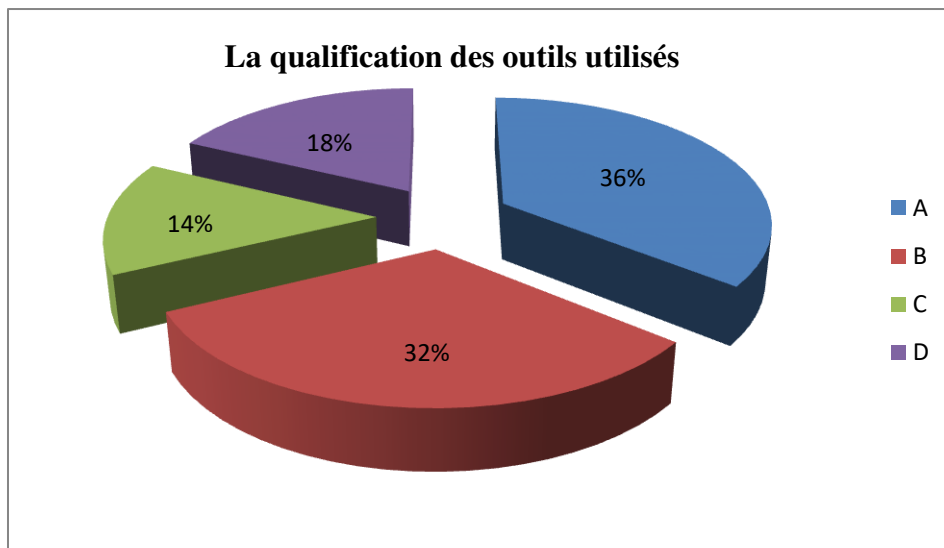
On constate que le niveau d'exactitude des faits communiqués est identique pour les réponses A, B et D évalué à 20%, tandis que la majorité a répondu que l'organisation communique des faits exacts qu'en situation d'urgence.

2.2.4.3. Comment qualifiez-vous le choix des outils de communication utilisés pour améliorer votre performance au quotidien ?

- A. Les outils de communication utilisés ne sont pas adéquats.
- B. Certains outils de communication ne sont pas adéquats.
- C. Certains outils sont sur utilisés.
- D. Je choisis les outils qui me conviennent pour performer.

Figure N°18 : La répartition de la population d'étude selon la qualification des outils utilisés.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

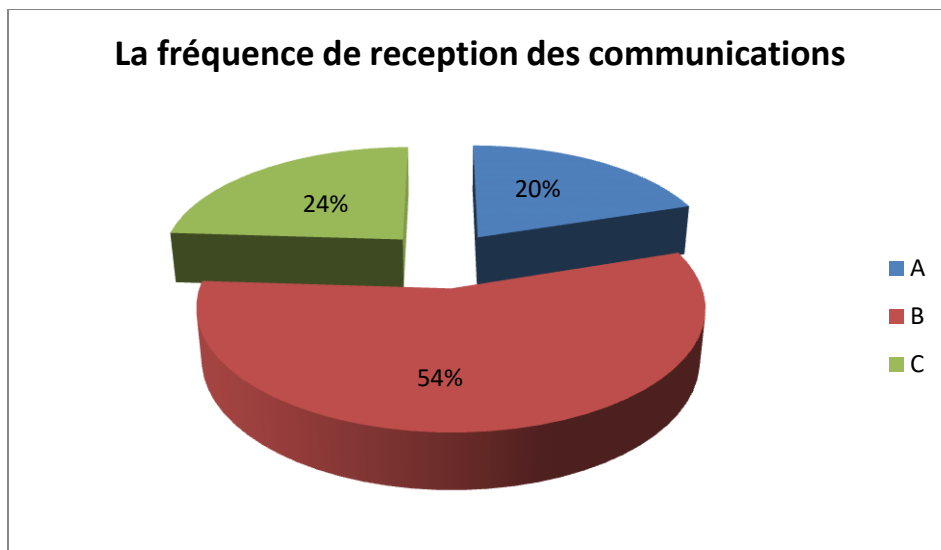
- On constat que 36% des effectifs trouvent que les outils de communication utilisés ne sont pas adéquats.
- Et 32% des effectifs trouvent que certains outils de communication ne sont pas adéquats.
- 18% des employés choisit les outils qui leurs conviennent.
- Et enfin, 14% des employés trouvent que certains outils sont sur utilisés.

2.2.4.4. Pour une journée de travail, comment évaluez-vous la fréquence à laquelle vous recevez des communications écrites et verbales pour vous appuyer dans vos tâches ?

- A. La fréquence n'est pas efficace.
- B. La fréquence est adéquate pour mes tâches.
- C. La fréquence me permet d'améliorer ma performance et celle de mon équipe.

Figure N°19 : La répartition de la population d'étude selon la fréquence de réception des communications.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

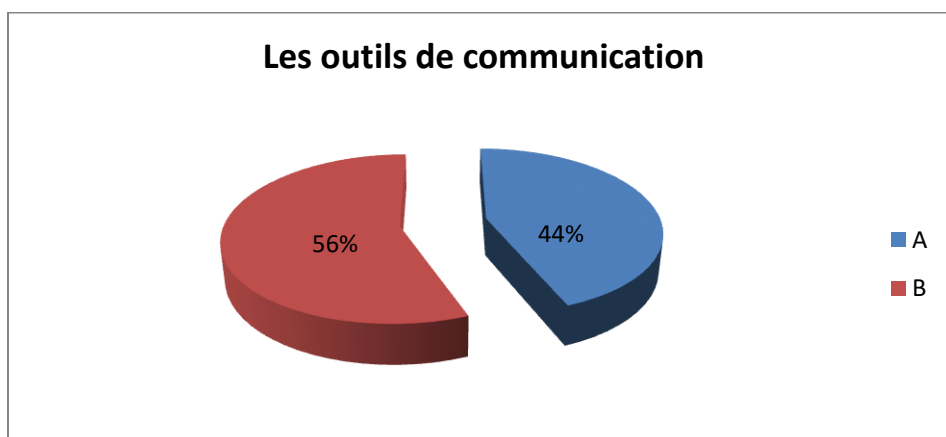
- Plus de 54% des effectifs trouvent que la fréquence de communication est adéquate pour leurs tâches.
- Et 24% trouvent que la fréquence leurs permet d'améliorer sa performance et celle de l'équipe.
- Enfin, 20% des effectifs trouvent que la fréquence n'est pas efficace.

2.2.4.5. Quelle est l'outil utilisé pour communiquer entre vous ?

A. Par voie orale

B. En utilisant une boîte de messagerie professionnelle

Figure N° 20 : La répartition de la population d'étude selon les outils de communications.



Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

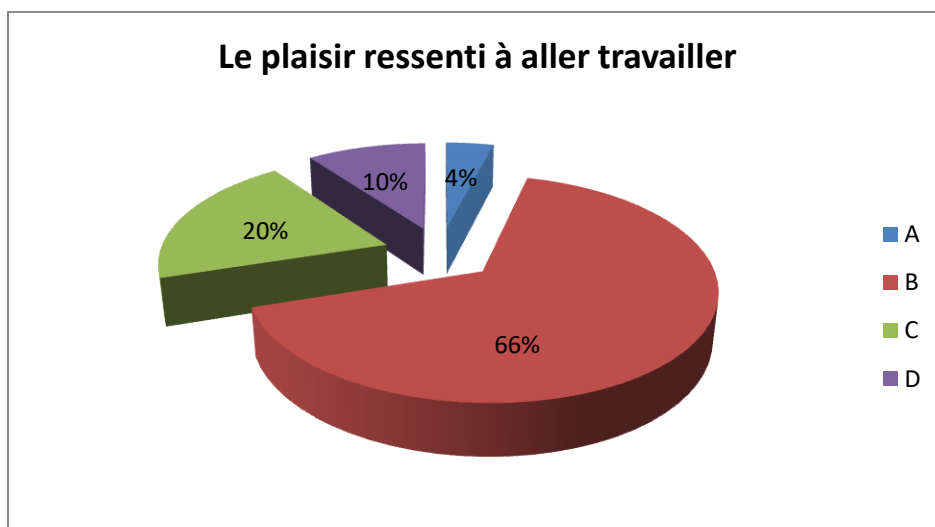
- 56% des effectifs communiquent entre eux par voie orale.
- Et 44% des effectifs utilisent une boîte messagerie professionnelle pour communiquer.

2.2.5. La motivation

2.2.5.1. Dans le quotidien, quel plaisir ressentez-vous à aller travailler ?

- A. Aucun.
- B. Cela dépend des jours, mais mon sentiment est plus souvent négatif.
- C. Cela dépend des jours, mais mon sentiment est plus souvent positif.
- D. Généralement positif.

Figure N° 21 : La répartition de la population d'étude selon le plaisir ressenti à aller travailler.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

- On constate que 66% des effectifs ont répondu que cela dépend des jours, mais leur sentiment est plus souvent négatif.
- Et 20% des effectifs ont répondu que cela dépend des jours, mais leur sentiment est souvent positif.

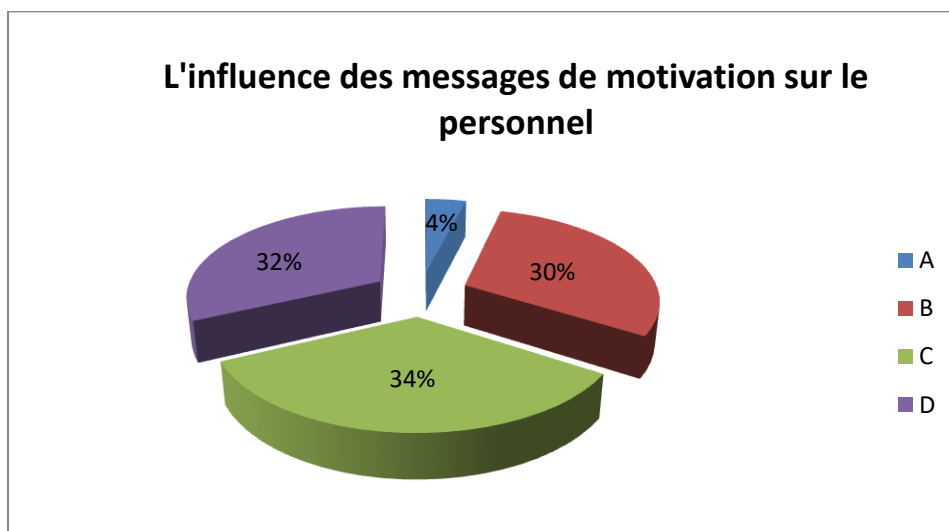
Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- 10% des employés ont répondu que le plaisir ressenti à aller travailler est généralement positif.
- 4% des employés n'ont ressenti aucun sentiment.

2.2.5.2. Globalement, comment qualifiez-vous le degré de motivation présent dans les messages diffusés aux employés ?

- A. Démotivant.
- B. Très peu motivant.
- C. Généralement motivant.
- D. Toujours motivant.

Figure N° 22 : La répartition de la population d'étude selon l'influence des messages de motivation sur le personnel.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

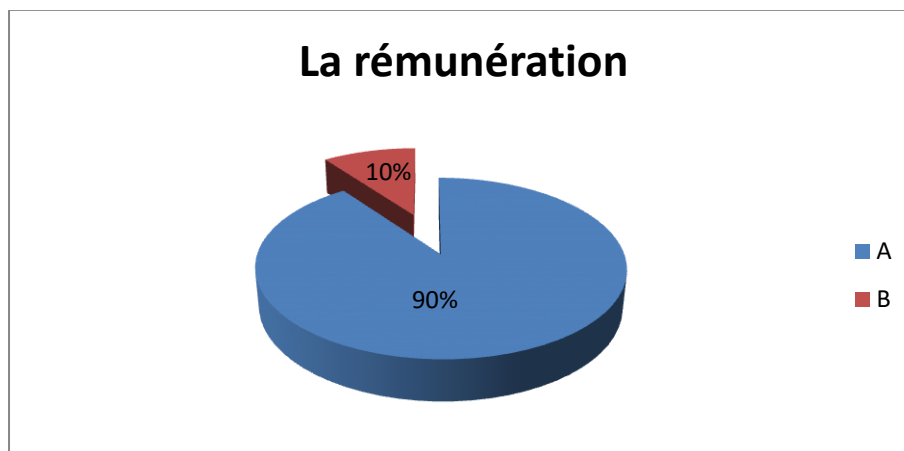
Il est clair que les messages influent positivement, comme la figure le montre il y'a que 4% des effectifs avec un résultat négatif, 30% qui ont été peu motivé et respectivement 32% et 34% qui ont été généralement et toujours motivé.

2.2.5.3. Comment jugez votre rémunération par rapport à vos tâches ?

- A. On juge que le salaire est adéquat aux tâches.
- B. On juge que le salaire n'est pas adéquat aux tâches.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Figure N°23 : La répartition de la population d'étude selon la rémunération.



Source : élaboré à partir de notre questionnaire.

Constat :

- Plus de 90% des employés jugent que leur salaire est adéquat à leurs tâches.
- Et seulement 10% des employés trouvent que leur salaire n'est pas adéquat à leurs tâches.

3. Diagnostic et recommandation

Après notre travail d'audit sur le terrain, nous allons élaborer un diagnostic, puis conclure avec des recommandations pour améliorer la fonction d'audit.

3.1. Diagnostic

Tableau N°6 : Les forces et les faiblesses.

Forces	Faiblesses
- Les moyens informatiques mis à la disposition sont suffisant. - la compétence des services du District s'appuie sur une formation de base adaptée et une ancienneté suffisante des collaborateurs. - Le niveau de rémunération est suffisant. - Plus de 80% des employés du District ont	- Absence du service du contrôle de gestion (détaché). - Le vieillissement de la population employée. - Le non mise à jour des instructions de gestion. - L'existence de nombreux travaux effectués manuellement.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

un niveau universitaire. - L'entreprise assure des formations à ses employés. - L'entreprise motive son personnel, elle met à la disposition du salarié tout ce qui est nécessaire à sa sécurité physique, son bien-être et son épanouissement dans l'entreprise.	- Le niveau de compétence n'a pas tendance à progresser car quelques employés n'ont pas bénéficié de formation complémentaire depuis leur recrutement. - L'absence d'évaluation des compétences. - 20% des employés ne possèdent pas le niveau d'enseignement requis. - Le retard enregistré pour la création de la cellule de communication ; - Manque de la maîtrise d'outils d'informatiques. - Manque de circulation des modifications de l'information au niveau de l'entreprise.
---	---

Source : Établi sur la base des données que nous avons recueillies auprès de l'entreprise.

3.2. Les recommandations

Pour clôturer notre travail ainsi que notre mission d'audit, Nous proposons les recommandations présentes :

- Il faut que le District Com mette en place un service du contrôle de gestion détaché du service d'audit.
- Le "vieillissement " de la population employée pesant lourdement sur la mise en place du contrôle de gestion, pour cela, il y a lieu, en urgence, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de réduction et de redéploiement des effectifs. Les axes prioritaires sont les suivants :
 - Mise à la retraite immédiate de la population âgée de 60 ans et plus ;
 - La mise à la retraite progressive des populations comprise dans la tranche 51 - 60 ans (départ volontaire et retraite proportionnelle sollicitée) ;

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

- Conception et mise en place des programmes « e-learning » ce qui permettra de répartir plus équitablement les opportunités d'apprentissage, ainsi que d'autres avantages.
- Faire des rapports sur les performances des employés formés avant de les envoyer au stage est une façon pour connaître les niveaux et les compétences acquises.
- Dresser un bilan des compétences pour mettre sur pieds de véritables plans de formation et de carrière.
- Il faut faire des évaluations basées sur les compétences pour évaluer les forces et les faiblesses au niveau de chaque employé.
- Mettre en place des procédures sanctionnant le délit de conflit d'intérêts et proportionner les sanctions (notamment disciplinaires) à la gravité de la faute.
- Mettre en place un mécanisme efficace pour la communication.

Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL

Conclusion

Au terme de ce dernier chapitre, qui présente les détails d'une étude empirique dans l'entreprise NAFTAL District Com du Tizi-Ouzou, durant lequel nous avons choisi de réaliser un audit afin d'identifier les obstacles humains et organisationnels qui dysfonctionnent la fonction du contrôle de gestion.

Ensuite, nous avons analysé et d'interpréter les résultats de l'audit réalisé.

Pour ce faire, nous avons proposé des recommandations et solutions qui peuvent être un outil d'aide pour régler les dysfonctionnements et les carences au sein du District, pour renforcer leurs systèmes du contrôle de gestion dans l'objectif d'améliorer leurs performance.

CONCLUSION GENERALE

Le contrôle de gestion est le garant de la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources sont employées efficacement. C'est un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution, avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Celles-ci résultant de décisions de portées stratégiques et tactiques.

En effet, auditer cette fonction va servir à auditer les anomalies et les faiblesses qui empêcheraient éventuellement la fonction du contrôle de gestion. La principale mission de l'audit est de déterminer les obstacles et exposera des recommandations et résolutions à prendre, afin d'effectuer le contrôle de gestion.

Nous avons dans un premier temps exposé les principaux obstacles humains et organisationnels qui empêchent le bon fonctionnement du processus du contrôle de gestion.

Puis, dans le deuxième chapitre on a déterminé la démarche d'audit adéquate à chaque type d'obstacle. Cela signifie l'emploi d'audit social pour les obstacles humains au contrôle de gestion, et de l'audit organisationnel pour les obstacles organisationnels au contrôle de gestion.

Dans le cadre de notre thème de recherche nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise nationale NAFTAL d'une durée de deux mois, en auditons les obstacles humains et organisationnel au contrôle de gestion.

Nous avons dans un premier temps exposé les obstacles humains et organisationnels existants au sein de l'entreprise. Puis nous avons mené une mission d'audit au sein de NAFTAL, nous avons recouru aux méthodes d'audit social et organisationnel, à savoir, l'élaboration de deux types de questionnaires concernant l'auditeur et les employés du District COM. **(Hypothèse 01 confirmée)**

Au terme des actions menées dans cet établissement, nous avons constaté une grande importance émise par NAFTAL concernant l'audit pour réussir la mission du contrôle de gestion. Nous avons néanmoins décelé quelques points d'améliorations qui permettront d'optimiser cette fonction, et ce grâce à la réalisation d'une mission d'audit. **(Hypothèse 02 confirmée)**

Conclusion Générale

Pour conclure, après notre démarche, l'audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion est indispensable qui aboutit à l'organisation et à l'amélioration des entreprises, il est donc primordial à toute entreprise désirante être performante et efficace de mettre en place un système du contrôle de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- AUBERT Benoit, Jean-Grégoire Bernard, « *Mesure intégrée du risque dans les organisations* », édition illustrée, 2014.
- BECKER Gary Stanley, « *le capital humain une analyse théorique et empirique* » édition Encyclopaedia, 2015.
- BECOUR Jean-Charles, 1996, « *Audit opérationnel : Efficacités, efficiente ou sécurité* » 2eme édition, Edition Economica, Paris.
- BOERI Daniel et BERNARD Stéphane, 1998, « *Organisation et chargement : Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise* », 1ère édition, Edition Maxima, Paris.
- BOISSELIER Patrick et al ; « *contrôle de gestion* », édition Vuibert, Paris, Août 2013.
- BOUQUIN Henri, « *les fondements du contrôle de gestion* », édition press universitaire, France 2005.
- BOUNFOUR Ahmed, « *Le Capital organisationnel: Principes, enjeux, valeur* », édition illustrée, 2011.
- CANDAU P.1985 ; « *Audit social, méthodes et techniques pour un management efficace* » 1ere édition ; Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985.
- COLLINS Lionel & VALIN Gérard, 1992, « *Audit et contrôle interne : Aspects financiers. Opérationnels et stratégique* » 4eme édition, Edition Dalloz, Paris.
- C.A O'Reilly et Pondy L.R , « *organizational communication* », édition behhavior, Columbia, 1979.
- CLAESSENS Michel, « *petit éloge de l'incompétence* », Quae éditions, 2013.
- De BOISLADELLE Mahé Henri, 1998, « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », 2ème édition, Edition Economica, Paris.
- GRAND Bernard et Bernard VERDALLE « *Audit comptable et financier* » 1999 ; p07
- HELEFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques, 2006, « *Management : stratégie et organisation* », 6ème édition, Edition Vuibert, Paris.
- HERARD Jacques, 2003, « *Manuel d'organisation appliquée* », 1ère édition, Edition Dunod, Paris.

- NARO (G), « *Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting, acte du séminaire national français, management et GRH* » : stratégie acteurs et pratiques, EDUSCOL, Paris, 2005.
- PERETTI (J.M), « *Ressource humaine et gestion des personnes* », 6e éd.-paris : Vuibert, 2007.
- RENARD Jacques. 2007 ; « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 6eme édition ; Edition d'organisation, France.
- ROBERT N. Anthony, « *contrôle de gestion* », 8eme édition, Economica, 1990.
- SAINSAULIEU Ivan, « *Conflits et résistances au travail* », Paris, Presses de Sciences Po, 2017.
- SIMON Herbert. A, « *Administration et processus de décision* », édition Economica, Paris, 1983.
- SCHULTZ William, « *Investissement in Human Capital* » Amerecan Economi Review, 1961.
- VATIER R., « *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion* », n°16, Hivers 1980.
- VILLALONGA Christophe, 2007, « *L'audit interne* » 2eme édition, Edition Dunod, Paris.

2. Articles

- [Dhombro N'Singa Kete](#), « *la Défaillance Humaine face à l'Ecologie Dégradante* », Éditions universitaires européennes, 2022.
- Safety Advisory, « *Council Organisation friability humaine* », 2013.

3. Webographie

- <https://www.ummto.dz/dspace/>
- <https://www.memoireonline.com/>
- <http://univ-bejaia.dz/dspace-etudiant>

Annexe N°02 : Questionnaire pour les agents de NAFTAL

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en « science financière et comptabilité », option « Audit et contrôle de gestion » à l'université de MOULOUD MAMMERI de TIZI-OUZOU ; dont le thème est: «L'audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : NAFTAL », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

N.B : Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

1. Age:

- A. [30; 40[
- B. [40;50[
- C. [50;60[
- D. Plus de 60ans

2. Niveau d'instruction

- A. Primaire
- B. Moyenne
- C. Secondaire
- D. Universitaire

3. Ancienneté

- A. Moins de 5ans
- B. 5 à 10ans
- C. Plus de 10ans

4. Comment avez-vous obtenu cet emploi ?

- A. Relations personnelles
- B. ANEM
- C. Concours

5. Avez-vous suivi une formation professionnelle correspondant à votre emploi principal financé par NAFTAL ?

- A. Oui
- B. Non

6. Quel a été votre parcours professionnel avant d'occuper cette fonction ?

- A. Oui
- B. Non

7. Votre poste est en adéquation avec votre aspiration professionnelle ?

- A. Oui
- B Non

8. Avez-vous une maitrise d'outils d'informatiques ?

- A. Oui
- B. Non
- C. Pas vraiment

9. Faites vous des erreurs professionnelles qui influencent votre tâche ?

- A. Oui
- B Non
- C Pas vraiment

10. Passez vous des tests d'évaluations de votre compétence au niveau du District ?

- A. Oui
- B. Non
- C. Rarement

11. Avez-vous été confronté à des cas de conflits d'intérêts ou de corruption ?

- A. Oui
- B Non

12. De façon générale, comment percevez-vous le niveau d'exactitude des faits communiqués par votre organisation ?

- A. Elle ne communique pas des faits exacts
- B. Elle communique parfois des faits exact
- C. Elle communique des faits exacts qu'en situation d'urgence.
- D. Elle communique régulièrement des faits exacts.

13. Est-ce-que vous communiquer souvent entre vous ?

- A. Oui
- B Non
- C Parfois

14. Quelle est l'outil utilisé pour communiquer entre vous ?

- A. Par voie orale
- B. En utilisant une boite de messagerie professionnelle

15. Comment qualifiez-vous le choix des outils de communication utilisés pour améliorer votre performance au quotidien ?

- A. Les outils de communication utilisés ne sont pas adéquats.
- B.Certains outils de communication ne sont pas adéquats
- C. Certains outils sont sur utilisés.

☐

D. Je choisis les outils qui me conviennent pour performer.

16. Pour une journée de travail, comment évaluez-vous la fréquence à laquelle vous recevez des communications écrites et verbales pour vous appuyer dans vos tâches ?

☐
☐
☐
☐

- A. La fréquence n'est pas efficace.
- B. La fréquence est adéquate pour mes tâches.
- C. La fréquence me permet d'améliorer ma performance et celle de mon équipe.

17. Dans le quotidien, quel plaisir ressentez-vous à aller travailler ?

☐
☐
☐
☐

- A. Aucun.
- B. Cela dépend des jours, mais mon sentiment est plus souvent négatif
- C. Cela dépend des jours, mais mon sentiment est plus souvent positif
- D. Généralement positif

18. Globalement, comment qualifiez-vous le degré de motivation présent dans les messages diffusés aux employés ?

☐
☐
☐
☐

- A. Démotivant
- B. Très peu motivant
- C. Généralement motivant
- D. Toujours motivant

19. Comment jugez votre rémunération par rapport à vos tâches ?

☐
☐
☐
☐

- A. On juge que le salaire est adéquat aux tâches
- B. On juge que le salaire n'est pas adéquat aux tâches

Annexe N°01 : Questionnaire pour l'auditeur de NAFTAL

1. Possédez-vous un service du contrôle de gestion au sein du NAFTAL?

2. Trouvez-vous des difficultés à cause de l'absence du service

3. Pensez-vous que la fonction du contrôle de gestion est indispensable ? Si oui, pourquoi ?

4. Est-ce que la création du service du contrôle provoquera des changements ? Si oui, quels sont les principaux changements sur le plan humain et organisationnel ?

5. A la mise en place du contrôle de gestion, y'aura-il des obstacles de nature humains et organisationnels qui dysfonctionnent la fonction du contrôle ?

6. Possédez-vous des outils informatiques qui assurent un bon audit ?

7. Comment vous faites le suivi des compétences de personnel ?

8. Est-ce que le personnel ayant une incidence sur la qualité du contrôle de gestion a les compétences nécessaires pour accomplir ces missions ?

9. Les formations faites, font-elles l'objet d'une évaluation ?

10. Est-ce que les formations concernent tous le personnel ?

11. Vous sentez-vous concerné par les problématiques des conflits d'intérêts et de la corruption au sein du District ?

12. Est-ce que votre entreprise essaie de sensibiliser contre ce phénomène ?

13. Est-ce que les instructions de gestion sont mises à jour ?

14. Quelle est la situation réelle de la communication au sein du District ?

15. Quels sont les types d'absentéisme qui existants dans votre entreprise ? quel est le taux d'absentéisme d'employés ? Et quels sont les principales causes ?

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre 01 : Les obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion 05

Introduction 05

Section01 : Les obstacles humains au contrôle de gestion.....06

1. Le capital humain.....06
 - 1.1. Capital force de production.....06
 - 1.2. Capital de développement des organisations.....07
 - 1.3. Capital de connaissance et savoir faire 07
2. Les obstacles humains 07
 - 2.1. L'incompétence.....07
 - 2.1.1. Manque de compétences financières 08
 - 2.1.2. Manque de compétences relationnelles.....08
 - 2.1.3. Manque de compétences dans l'utilisation des outils.....08
 - 2.2. Les conflits.....09
 - 2.2.1. Les conflits constructifs et destructifs.....09
 - 2.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité.....09
 - 2.2.3. Les conflits d'autorités et les conflits de pouvoir.....10
 - 2.2.4. Les conflits de concurrence 10
 - 2.2.5. Les conflits de générations.....10
 - 2.3. Les défaillances humaines.....10
 - 2.3.1. Les défaillances involontaires 10
 - 2.3.2. Les défaillances intentionnelles 11
 - 2.4. Le manque d'expérience 12
 - 2.4.1. Réduire le turn-over.....13
 - 2.4.2. Réduire le taux d'absentéisme 13
 - 2.4.3. Augmenter l'implication des salariés.....13
 - 2.4.4. Améliorer les performances des employés.....13
 - 2.4.5. Améliorer les conditions de travail.....14
 - 2.4.6. Recruter les meilleurs talents 14
 - 2.4.7. Améliorer la satisfaction client.....14
 - 2.5. Une mauvaise relation entre les opérationnels et contrôleurs de gestion.....15

Section 02 : Les obstacles organisationnels au contrôle de gestion 17

1. Le capital organisationnel.....	17
2. Les obstacles organisationnels.....	17
2.1.Le manque de motivation	18
2.2.La mauvaise transmission de l'information.....	19
2.3.Le manque et la mauvaise communication	20
2.4.Les normes défectueuses	21
2.5.Le dilemme et de la complexité et de la simplification.....	21
2.6.Le non résistance des salariés au changement.....	22
2.7.Ne pas penser au succès de l'équipe	22
2.8.La complexité des procédures.....	23
2.9.Le manque d'organisation fragilise la gestion du temps	23
2.9.1. Sous-estimer l'importance du temps de réflexion.....	23
2.9.2. Traiter plusieurs tâches en même temps	23
2.9.3. Oublier les temps de repos.....	23
2.9.4. L'incapacité à déléguer le travail	24
2.9.5. Occulter le long terme.....	24
2.9.6. L'absence l'objectif clair.....	24
2.9.7. La mauvaise gestion de priorités	24
2.9.8. L'absence de cadre de travail nuit à la gestion du temps.....	24

Conclusion 26

Chapitre 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion 26

Introduction 27

Section 01 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles humains.....28

1. La relation entre l'audit et le contrôle de gestion.....	28
2. L'objectif de l'audit social.....	29
3. La méthodologie d'une mission d'audit social.....	30
3.1.La phase préliminaire.....	30
3.2.La phase de préparation.....	30
3.2.1. Les informations générales.....	31
3.2.2. Les caractéristiques techniques	31
3.2.3. Les caractéristiques commerciales	31
3.2.4. La stratégie sociale de l'entreprise.....	31
3.2.5. La réglementation applicable.....	31
3.3. La phase de réalisation.....	31
3.3.1. Le recueil des informations écrites.....	32
3.3.2. La visite de l'entreprise.....	36
3.3.3. La réalisation d'une enquête.....	36

3.3.4. L'analyse des activités de la fonction ressource humaine.....	36
3.3.4.1. Le recrutement.....	36
3.3.4.2. La formation.....	37
3.4. La phase de conclusion.....	41
3.4.1. Les réalisations	41
3.4.2. L'opinion	41
3.4.3. Les recommandations	41
Section 02 : La démarche d'une mission d'audit des obstacles organisationnels.....	43
1. L'objectif de l'audit organisationnel	43
2. La démarche d'une mission d'audit organisationnel	44
2.1. La planification de la mission	44
2.1.1. Le lancement de la mission et collecte d'information	44
2.1.2. Revue documentaire	45
2.1.3. L'identification des risques	46
2.1.4. Rapport d'orientation	47
2.2. La réalisation de la mission	47
2.2.1. Réunion d'ouverture	47
2.2.2. Entretien avec les acteurs de l'organisation	48
2.2.3. Description et analyse de l'organisation	48
2.3. La finalisation de la mission	54
2.3.1. Le projet de rapport	54
2.3.2. L'atelier de restitution	55
2.3.3. Le rapport définitif	55
Conclusion	57
Chapitre 03 : Audit des obstacles humains et organisationnels au contrôle de gestion Cas : District Com NAFTAL.....	58
Introduction.....	58
Section 01 : Présentation de NAFTAL	59
1. Les missions et les objectifs de NAFTAL	59
1.1. Les missions de NAFTAL	59
1.2. Les objectifs de NAFTAL	60
2. Présentation du District COM.....	60
2.1. Les missions du District COM Tizi-Ouzou	61
2.2. L'organisation du District COM	62
2.2.1. Département transport	63
2.2.2. Département commercial	63
2.2.3. Département administration et moyens généraux	63
2.2.4. Département finance et comptabilité	63
3. Présentation du département finance et comptabilité.....	63

3.1. Prise de connaissance de cellule d’audit	63
---	----

Section 02 : Etude empirique « Mission d’audit au sein du District COM NAFTAL »..65

1. La démarche de l’enquête.....	65
2. Les résultats de l’enquête	66
2.1. Les réponses données avec l’auditeur du District	66
2.2. Les réponses au questionnaire avec les agents du District	69
2.2.1. Les informations liées aux personnels	69
2.2.2. Les compétences	73
2.2.3. Les conflits	77
2.2.4. La communication	78
2.2.5. La motivation.....	82
3. Diagnostic et recommandation	84
3.1. Diagnostic.....	84
3.2. Les recommandations	85

Conclusion	87
-------------------------	-----------

Conclusion général	88
---------------------------------	-----------

Bibliographie

Table des matières

Annexe

Résumé

Résumé

Dans notre recherche, nous avons essayé de mettre l'accent sur l'importance de l'audit et sa contribution dans l'amélioration du processus du contrôle de gestion.

Pour ce faire, nous avons effectué une étude de cas au sein de l'entreprise NAFTAL. Nous avons suivi une démarche qualitative comparative afin de vérifier à quelle mesure l'audit est important dans l'identification et solutionnant les obstacles du contrôle de gestion, et cela par la vérification de la bonne application des recommandations établies par les missions d'audit déjà réalisées, et la contribution de ces dernières sur l'efficacité et la conformité du processus du contrôle de gestion.

Mots clés : Contrôle de gestion, Audit, Les obstacles humains au contrôle de gestion, Les obstacles organisationnels au contrôle de gestion, la performance de l'entreprise, NAFTAL.

Abstract

In our research, we have tried to emphasize the importance of the audit and its contribution to improving the management control process.

To do this, we conducted a case study within the company NAFTAL. We followed a comparative qualitative approach in order to verify to what extent the audit is important in identifying and solving the obstacles of management control, and this by verifying the proper application of the recommendations established by the audit missions already carried out, and their contribution to the effectiveness and compliance of the management control process.

Keys-words: Management control, Audit, Human obstacles to management control, Organizational obstacles to management control, company performance, NAFTAL.