



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES

SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU Diplôme DE MASTER

EN SCIENCES DE GESTION

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

***LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE DES RESSOURCES  
HUMAINES CAS : ENTREPRISE NATIONALE ELECTRO-INDUSTRIE***

**Réalisé par :**

**Melle Manel ASSOUS**

**Dirigé par :**

**Mr M. FIRLAS**

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mr Madouche Yacine, Maitre-Conférence A, UMMTO.**

**Examineur : Mr Meziaini Yacine, Maitre-Assistant A, UMMTO.**

**Rapporteur : Mr Firlas Mohammed , Maitre Conférences B, UMMTO.**

**Date de soutenance :04/11/2023**

***Promotion : 2022/2023***

## **Remerciements**

*Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.*

*Nos remerciements vont d'abord à Mr M. FIRLAS qui nous a suggéré la thématique et le sujet objet du présent mémoire, et qui a bien accepté de le diriger. Ses remarques, ses précieux conseils et ses corrections nous ont été d'une grande utilité.*

*Nos remerciements vont aussi pour les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'examiner ce travail.*

*Nos remerciements aux personnels de l'organisme d'accueil et à Mme H. SADOUN qui a tout donné pour nous aider.*

*Nos remerciements pour tous nos amis et tous les gens de la communauté de l'Université Mouloud Mammeri pour leur assistance et fraternité au cours de notre formation universitaire.*

*Enfin, nous remercions tous les membres de nos familles, et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## **Dédicaces**

*C'est avec une grande gratitude et des mots sincères, que je dédie ce  
modeste travail à toute ma famille (ASSOUS et ATTARNI).*

*À mes parents qui m'ont toujours soutenu dans mes choix et toujours  
encouragé à aller le plus loin possible dans mes études, que Dieu vous  
bénisse et vous accorde une longue vie pleine de satisfactions.*

*À mes très chères sœurs, Ferial, Nihel et Nidel, source de l'espoir et  
de motivation.*

*À la mémoire de mon très cher grand-père et mon très cher oncle paix  
à leurs âmes qui ont toujours été source de joie et qui ont toujours été  
à mes côtés.*

*À ma meilleure amie Chahrazed et sa famille qui m'ont toujours  
encouragé et soutenue.*

*À tous mes amis pour tout le soutien continu et l'amour qu'ils m'ont  
apporté.*

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ENEL	Entreprise national des industries Electrotechniques
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
RH	Ressources humaines
5E	Équité, employabilité, épanouissement, éthique, écoute
DIF	Droit individuel de la fonction
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
SIRH	Système information des ressources humaines
BEST	Bien – être et santé au travail
ERP	Entreprise ressources planning
CA	Chiffre d'affaire
EBE	Excédent but exploitation
TRG	Taux de rendement globale
PRH	Performance des ressources humaines
ICP	Indicateurs clés de performances
CDI	Contrat durée indéterminé
CDD	Contrat durée déterminé
CTA	Contrat de travail aidé
TPE	Très petites entreprises
PME	Petites moyens entreprises
UTR	Unité transformateurs
UME	Unité Moteurs Electriques
UPT	Unité Prestations Techniques
SAV	Service après-vente
KPI	Kay performance indicator (les indicateurs de performance clé)
FRH	Fonction des ressources humaines
ERP	Entreprise resource planning
DRHO	Direction des ressources humaines et de l'organisation
DFC	Direction des finances et comptabilité
DFP	Direction de la formation
PV	Procès-verbal
DAIP	Dispositive d'aide à l'insertion professionnelle
ANEM	Agence national de l'emploi
DG	Directeur general
IAEP	Indemnité d'ancienneté et d'expérience professionnelle
IFF	Indemnité des frais de fonction
PRI	Prime de rendement individuelle
PRC	Prime de rendement collective
EI	Electro-Industrie

## Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	I
<i>Dédicaces</i> .....	II
<i>Liste des abréviations</i> .....	III
<i>Sommaire</i> .....	IV
Introduction générale.....	1

### **Chapitre I: Cadre conceptuel : éléments de définitions**

Introduction .....	7
Section 01 : la présentation de la G.R.H : .....	8
Section 02 : la présentation du contrôle de gestion :.....	19
Section 03 : l'organisation et le champ d'application du contrôle de gestion.....	28
Conclusion.....	36

### **Chapitre II : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance des RH**

Introduction .....	39
Section 1 : la performance des ressources humaines. ....	40
Section 2 : les outils du contrôle de gestion :.....	51
Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance RH .....	58
Conclusion : .....	63

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

Introduction .....	66
Section 01 : Présentation De L'organisme ENEL .....	66
Section 2 : Les pratique de la GRH au sein de l'Électro-Industrie : .....	79
Section 03 : les outils de contrôle de gestion au sein de l'électro- industrie.....	91
Bibliographie.....	99
La liste des figures :.....	101
Listes des schémas .....	102
Listes des tableaux : .....	102
Les annexes : .....	103
Table des matières : .....	121

---

# **Introduction générale**

---

## Introduction générale

### Contexte de l'étude :

À mesure que la concurrence s'intensifie, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité opérationnelle et optimiser l'utilisation de leurs ressources financières et humaines. Elles parviennent largement à le faire en mettant en place un contrôle de gestion plus précis et rigoureux. Ainsi, les dirigeants d'entreprises accordent de plus en plus d'importance à cette fonction, qui permet de combiner toutes les composantes de l'entreprise de manière à optimiser leur efficacité et leur efficience pour atteindre leurs objectifs.

Si l'on remonte aux origines, il convient de citer ROBERT N. ANTHONY, qui a véritablement formalisé les différents éléments du contrôle de gestion. Il est considéré comme l'initiateur de cette fonction aux États-Unis dans les années soixante. Selon ANTHONY (1965) le contrôle de gestion est « *un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ». <sup>1</sup>

Le contexte actuel de gestion est axé sur la recherche d'une compétitivité permanente, garantissant à l'entreprise une position concurrentielle solide et durable, tant en termes de prix que d'autres paramètres. Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents à la fois dans sa stratégie et dans son organisation.

En gestion, la performance est définie comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats conformes aux objectifs définis, tandis que l'efficience correspond à une gestion optimale des ressources et des capacités en relation avec les résultats.

La performance nécessite donc une vision globale et interdépendante de tous les paramètres internes et externes de la gestion, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, techniques ou humains, physiques ou financiers. En matière de gestion, la performance se réalise au niveau individuel et au niveau organisationnel.

---

<sup>1</sup> ARNOUD, H ; « Le contrôle de gestion » ; édition Liaisons 2001 ; page 8

## Problématique

La gestion des ressources humaines offre un cadre de réflexion plus approfondi sur la performance individuelle au travail. Si l'on considère la performance individuelle comme une action réussie, son analyse repose sur les trois composantes fondamentales suivantes : les compétences, les motivations et le contexte organisationnel du travail. La dynamique de ces trois facteurs explique la performance au niveau individuel.

La performance individuelle est donc une notion complexe qui résulte de l'interaction de ces trois facteurs : un employé motivé, évoluant dans un contexte de travail adapté, doit être compétent pour être performant. De même, un employé compétent mais non motivé ne peut pas être très performant. Enfin, un employé motivé et compétent a besoin des moyens appropriés pour agir et ainsi devenir plus performant.

Notre objectif de recherche est de mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion et de démontrer l'importance du facteur humain dans cette fonction, qui constitue un levier majeur pour le succès de l'entreprise. À cet égard, la question centrale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : **"Quel est le rôle du contrôle de gestion dans la performance des ressources humaines au sein de l'Electro-Industries ?"** Cette question centrale engendre les questions subsidiaires suivantes dans le cadre de notre recherche :

- Quels sont les principaux outils du contrôle de gestion permettant d'améliorer la performance des ressources humaines au sein de l'EI ?
- Quels sont les pratiques RH au sein de l'EI ?
- Quel est la contribution du contrôle de gestion sur la performance des ressources humaines l'EI ?

## Hypothèses :

La revue de littérature en relation avec notre sujet de recherche qui est le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines, ainsi que la pré-enquête de terrain, nous permettent de formuler les hypothèses suivantes :

- **H 1** : l'entreprise dans sa conquête à la croissance pour assurer sa pérennité et être compétitive, a besoin d'une ressource humaine performante.

- **H 2** : comme un processus d'amélioration de la performance, le contrôle de gestion impacte positivement la performance des ressources humaines. Pour ce fait l'entreprise doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de contrôler sa situation de façon permanente.

### **Méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique de notre travail nous avons opté pour une méthodologie de recherche est ainsi axée sur deux approches :

**Approche théorique** : Examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, revues, rapports, mémoires, thèses...)

**Approche empirique** : La méthode retenue pour cette étude est monographique « l'étude de cas ». Cette méthode nous apparaît appropriée au regard de notre recherche puisqu'il s'agit d'explorer un sujet qui a été peu analysé dans le contexte algérien. En effet, il est question dans cette étude de comprendre la contribution du contrôle de gestion dans la mesure de la performance des ressources humaines d'une entreprise à savoir « ENEL ».

### **Architecture du mémoire :**

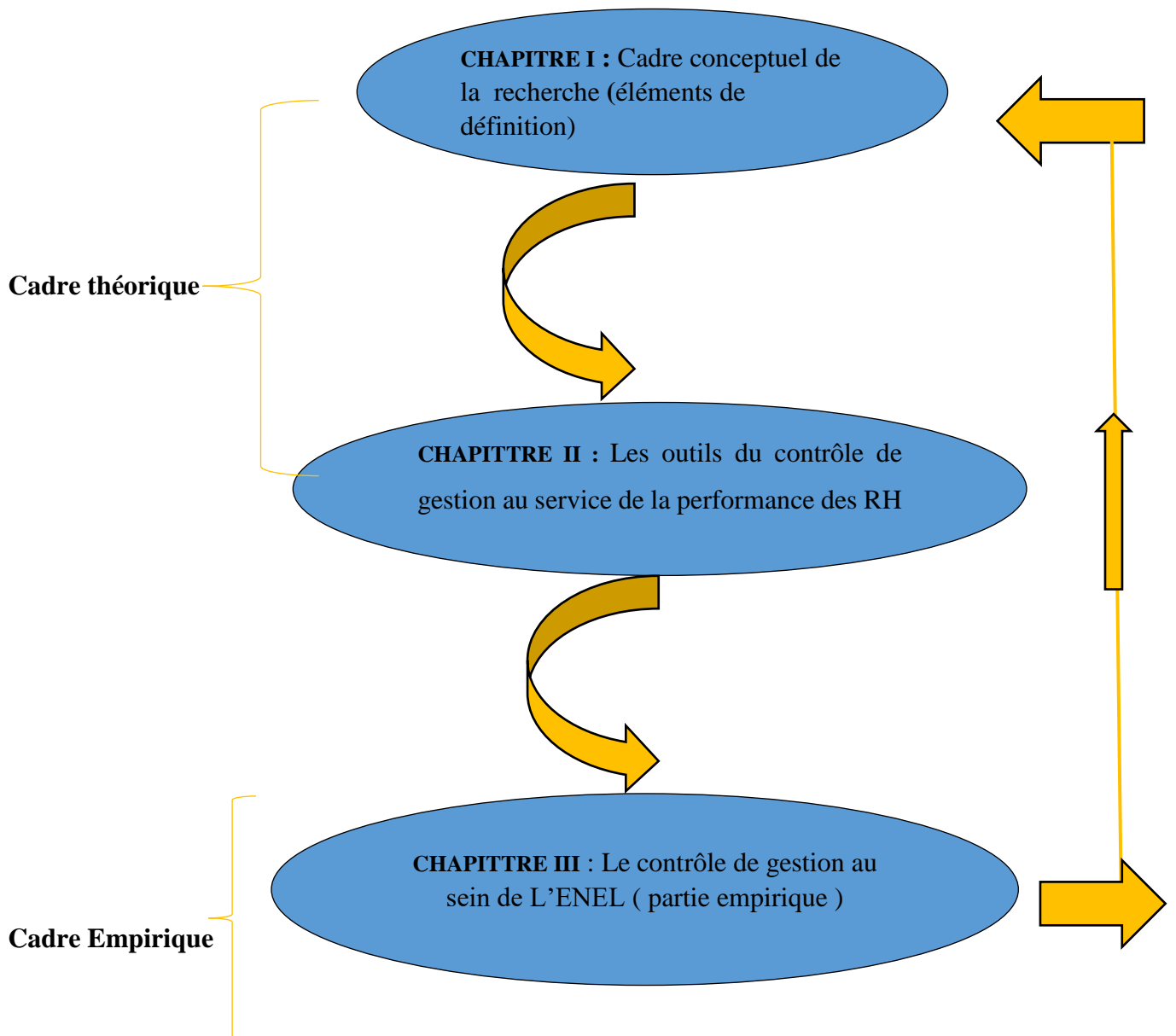
Pour bien mener notre travail, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre, porte sur la présentation de la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion nous nous sommes approfondis sur : les Concepts de base, le regard théorique, les objectifs, et les missions et ensuite nous présenterons l'organisation du contrôle de gestion et son champ d'application.

Le second chapitre, tentera de clarifier les notions de performance, il tentera également d'explicitier les indicateurs de mesure de la performance des ressources humaines dans les entreprises, et les outils du contrôle de gestion à la performance des ressources humaines.

Enfin, dans le troisième chapitre nous parlerons de l'entreprise nationale Electro-Industrie d'AZAZGA et les outils de contrôle de gestions qu'elle utilise et aussi pouvoir collecter des information sur ses RH en utilisant quelques document ainsi qu'un guide d'entretien.

Schéma N°01 : Articulation générale de la recherche



Source : Construction à partir d'un effort littéraire

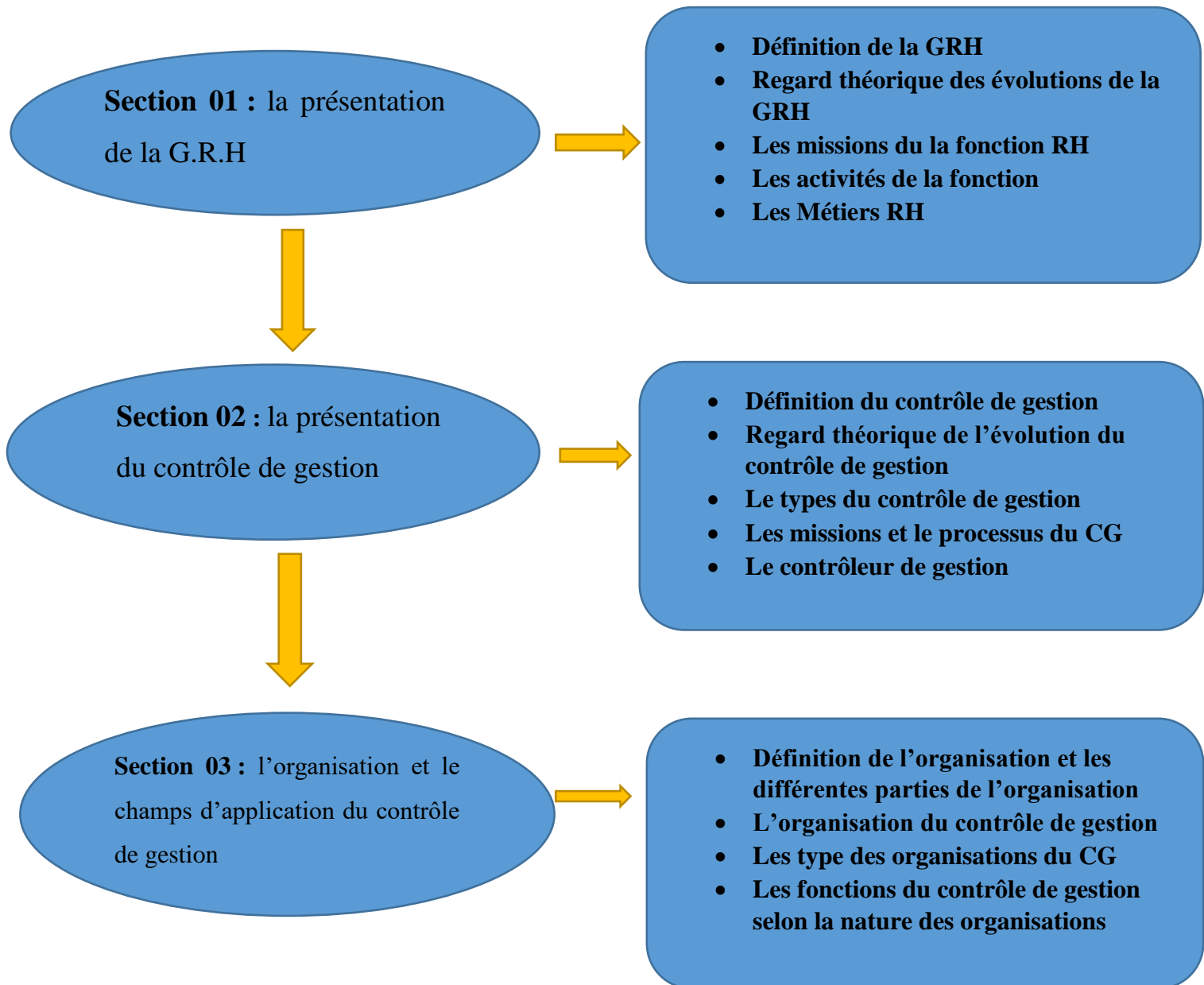
---

**Chapitre I :**  
**Cadre conceptuel : éléments de**  
**définition.**

---

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Schéma N°02 : Articulation du chapitre



Source : Construction à partir d'un effort littéraire

## **Chapitre 1 : Cadre conceptuel : éléments de définitions**

### **Introduction**

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se définir, en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent.

La gestion des ressources humaines désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et du contrôle.

L'environnement compétitif contraint les entreprises à trouver des solutions pour être plus productifs aux moindres coûts, d'où le contrôle de gestion qui est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisations dans le but de réaliser une performance.

La compréhension de la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion est le fil conducteur de ce premier chapitre qui est structuré en trois sections.

Dans la première section, nous allons définir la gestion des ressources humaines d'après quelques auteurs, puis nous allons aborder ses différentes missions et ses objectifs, ensuite nous présenterons le regard théorique des évolutions de la GRH.

La deuxième section se base sur la présentation du contrôle de gestion ses missions et rôle ensuite le regard théorique de ses évolutions et le processus, enfin le contrôleur, ses métiers et ses qualités.

La troisième section de ce chapitre sera consacrée sur l'organisation, ses dimensions, ses différentes parties et enfin le champ d'application du contrôle de gestion.

## Section 01 : la présentation de la G.R.H :

Dans cette première section nous allons présenter la gestion des ressources humaines qui consiste à la définir et voir son évolution, ses missions, ses activités et ses métiers.

### 1. Vers la définition de la G.R.H :

Il existe plusieurs définitions de la G.R.H, nous allons citer quelques-unes :

*« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique etc.) »<sup>2</sup>*

Selon **ROUSSEL (1995)** : *« La G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. »<sup>3</sup>*

De sa part, **Cadin (2007)** : *« La gestion des ressources humaines est l'ensemble de moyens mis en œuvre pour garantir en permanence et au moindre cout à l'entreprise une optimisation d'un emploi national, entre ses ressources et ses besoins personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif, et pour une mobilisation du personnel sur les objectifs de l'entreprise. »<sup>4</sup>*

Des définitions précédentes, la GRH est définie comme un groupe d'activités, un ensemble de pratiques et de moyens mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs visés.

Elle a pour fonction de veiller à ce que toutes les personnes impliquées participent à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en permettant le développement personnel et professionnel de chacun.

---

<sup>2</sup> Meier.O « Dico du management .500 clés pour comprendre et agir ». DUNOD, Paris,2009, P95.

<sup>3</sup> ROUSSEL est un coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire De recherche sur les Ressources Humaines

<sup>4</sup> Cadin.L ,« gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories », Dunod Paris, 2007, P10

## 2. Regard théorique des évolutions de la GRH :

La gestion de ressources humaines est une discipline qui a évolué d'une manière continue suivant la perception de l'homme au travail. Elle a connu durant son évolution deux écoles : l'école classique et l'école des relations humaines

### 2.1. Apport de l'école classique :

Les premiers apports théoriques importants du début de notre siècle, les deux noms les plus connus de ce courant sont ceux de : TAYLOR, FAYOL. Nous donnons sous dessous un aperçu de leurs travaux qui ont inspiré plusieurs générations de dirigeants d'entreprise et d'ingénieur.

#### 2.1.1. Le taylorisme (F. Taylor 1856-1915)

Il a été le premier à formuler des principes généraux d'organisation scientifique de travail son système (le taylorisme) repose sur une analyse des activités du temps, des méthodes et pousses, de manière à lutter contre le gaspillage et aboutir à une productivité.

A cette fin le travail de groupe d'ouvriers qualifiés et observés par des ingénieurs chacune des tâches est décomposée en séquences chronométrées afin d'éliminer des gestes mutilés et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide.

Un salaire équitable est attribué sur la base des normes de rendement des primes s'y a fonte pour le travail supplémentaire.

- Chaque travailleur est placé au poste qui correspond le mieux à ses aptitudes.
- Le système est complété par une division verticale du travail : le contrôlé par des contres maîtres.

#### 2.1.2. La gestion administrative (H. FAYOL 1841-1925) :

**H. FAYOL** a développé quelques années après TAYLOR, une théorie sur l'organisation de l'entreprise au sein de laquelle il distingue et analyse quelques fonctions.

- Technique : fabrication et reformation.
- Financier : recherche et gestion des capitaux.
- Sécurité : protection du bien est des personnes.
- Comptabilité : inventaires et bilans

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

## 2.2. Apport de L'école des relations humaines :

### 2.2.1. ELTON MAYO (1880-1949)

Il formalise l'idée que l'amélioration de rendement des salariés peut dépendre d'autres facteurs que de la simple amélioration des conditions de travail (conditions d'éclairage, horaires de travail, aménagement des postes, etc.).

A partir de l'étude du comportement des salariés sur leur poste, MAYO démontre l'importance des relations interpersonnelles dans l'entreprise. Ses résultats sont résumés par « l'effet HAWTHORNE » : il existe corrélation positive entre la prise au compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité.<sup>5</sup>

### 2.2.2. KURT LEWIN (1890-1947) :

Il a étudié les phénomènes de groupe, « **la dynamique de groupe** » (par le dialogue, la confiance et la responsabilisation) et les styles de management. Sur ce point, il distingue

- **Le style démocratique** (le Leader participe à la vie de l'organisation, émet des suggestions).
- **Le style autoritaire** (le Leader dirige à distance et donne des ordres)
- **Le style laisser-faire** (le Leader s'implique peu émotionnellement et participe peu aux activités).

Ses travaux l'ont amené à conclure que le management démocratique est supérieur aux autres tant pour la performance que pour la satisfaction des salariés (meilleures relations, meilleure qualité de travail, meilleure autonomie etc.)<sup>6</sup>

### 2.2.3. ABRAHAM MASLOW (1908-1970) :

Il a développé une **théorie des besoins** à partir d'une approche pyramidale «la pyramide de Maslow » il décompose la pyramide en :

- Besoins primaire (physiologiques et de sécurité)
- Besoins secondaires (d'appartenances, d'estime, d'accomplissement)

---

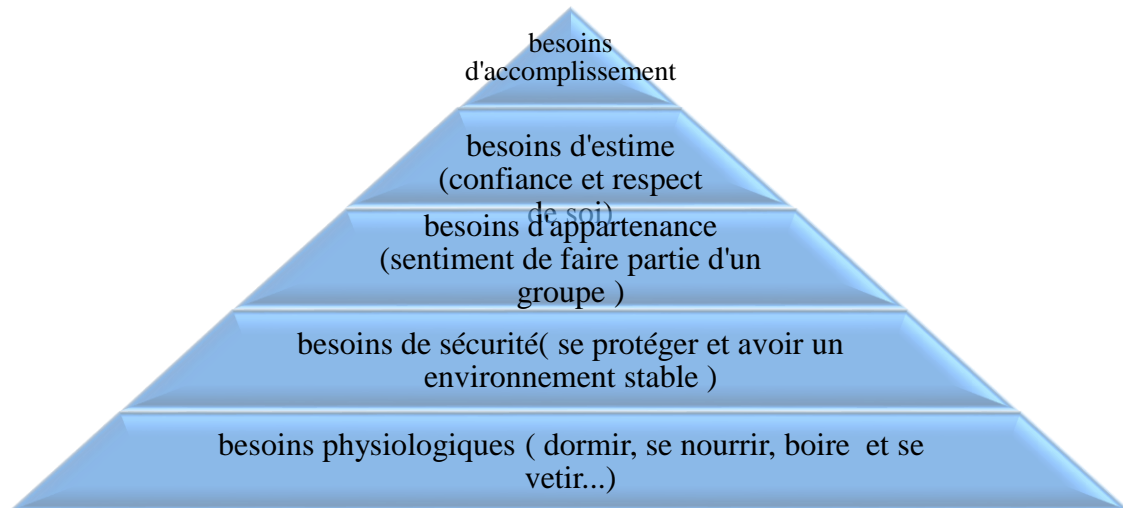
<sup>5</sup> Moulette.P et Roques. O "gestion des ressources humaines" Dunod,2eme édition ,2014, p08

<sup>6</sup> Moulette.P et Roques. O ,2014, op.cit.

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Son modèle suppose que la motivation des salariés découle de la recherche de satisfaction de besoins hiérarchisés (depuis les besoins physiologiques jusqu'aux besoins d'accomplissement).<sup>7</sup>

Figure 1 : la pyramide de MASLOW



Source : Peretti, j-M ; management des organisation, théories, concepts, cas, Edition DUNOD ,2003, P85

Grace à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

### 2.3. Les ressources humaines tendance actuelle :

Aujourd'hui c'est la personne qui devient source de performance et non ses seules compétences.

L'entrée en force des émotions dans les réflexions des DRH amène à reconnaître la place centrale des personnes ;

-les reconfigurations actuelles de la fonction valorisent trois processus fondamentaux : l'adéquation qualitative et quantitative permanente de l'emploi impliquant une attention soutenue portée aux personnes ; le management des savoirs et la personnalisation des processus d'apprentissage, la motivation et l'engagement personnel des salariés ;

-le développement de l'individualisation remet en question les relations managériales et les attitudes personnelles vis-à-vis des autres ;

<sup>7</sup> Moulette.P et Roques. O ,2014, op.cit. Page 09

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

-les tensions sur le marché du travail imposent une prise en compte plus forte des personnes. La gestion des ressources humaines a symbolisé l'approche gestionnaire des problèmes de personnel au détriment de la seule administration. La gestion des personnes traduit tout à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation de ceux qui travaillent, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues.

Longtemps perçue uniquement comme une administration du personnel, la fonction ressources humaines participe aujourd'hui à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise en sachant mobiliser, aligner les ressources et les organisations sur les orientations données par la direction générale.

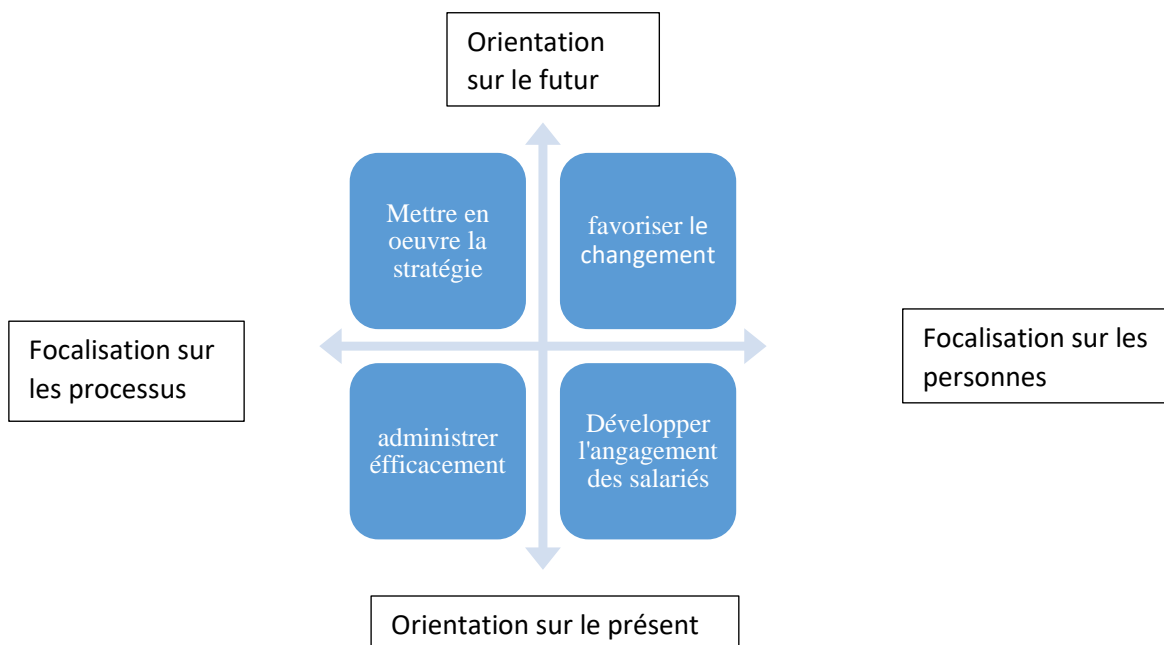
La fonction ressources humaines pilote aussi les projets à même de fidéliser, d'anticiper et de développer les ressources humaines, capital humain d'une entreprise.

### 3. Les missions de la fonction RH :

Les missions de la fonction Ressources Humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

8

*Figure 2 : Les missions de la fonction RH d'après Ulrich*



Sources : Ulrich (1996), P24

<sup>8</sup> Peritti.J-M « Ressources Humaines », 12 -ème édition, Vuberet, Paris 2010, P30-31

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

---

- **Administrer efficacement :**

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire.

Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé.

La fonction recherche l'efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée<sup>9</sup>. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

- **Développer l'engagement des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes, et en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

- **Favoriser le changement :**

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Petrement (sous la direction de SIRH), enjeux, projet et bonnes pratiques, Vuibert, 2ème édition 2012.

<sup>10</sup> Peretti.J.M « Ressources Humaines », 14ème édition, paris 2015, P35.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

- **Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

#### **4. Les activités de la fonction :**

Les tâches peuvent être regroupées par nature :

- L'administration courante ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La formation ; Le développement social ;
- La gestion des coûts de personnel ;
- L'information et la communication ;
- L'environnement et les conditions de vie au travail ; Les relations sociales ;
- Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ; Les relations externes.<sup>11</sup>

Nous pouvons souligner aussi l'importance du recours à des prestations de services extérieurs et les autres fonctions exercées cumulativement à la fonction Personnel.

##### **4.1. L'administration du personnel :**

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise... ;
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- Relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs ;

---

<sup>11</sup> Peretti, J-M (2013) ; « Ressources Humaines » 14<sup>ème</sup> édition, chapitre 02, P44-47.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

- Développement des outils informatiques de la fonction ;
- Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie ;
- Calcul des charges sociales : Sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel ;
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

« L'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés. L'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel.

Cet aspect « administratif » doit être assuré sans carence. C'est à travers la fiabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel par les directions et par les salariés. L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines.<sup>12</sup>

### **4.2. La gestion des ressources humaines et des coûts :**

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier :

- La gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- La gestion des rémunérations à partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation, gestion des avantages sociaux.

### **4.3. La formation et le management des compétences :**

Les principales tâches sont :

- La détection des besoins ;
- L'élaboration du plan de formation ;
- La mise en œuvre des actions de formation ;
- L'évaluation des résultats.

---

<sup>12</sup> Peretti, J-M (2013), op.cit. Page 45

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

Ce domaine a connu un développement important dans les années 1970 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Il est aujourd'hui devenu à nouveau une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises. La création du DIF (droit individuel à la formation), en 2004, et la loi de novembre 2009 sur la formation tout au long de la vie imposent une redéfinition complète des dispositifs de formation dans les entreprises et un effort de communication.

### **4.4. Le développement humain et social**

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- Reconfiguration de l'organisation du travail et accompagnement du changement ;
- Définition des postes et gestion des compétences ;
- Adaptation aux nouvelles technologies ;
- Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- Nouveau contrat social et reconstruction du lien social ;
- Méthodes participatives et développement de la créativité ;
- Développement d'outils de participation financière (intéressement, participation, plan d'épargne, actionnariat).

Il traduit l'aspect novateur de la fonction. Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

### **4.5. L'information et la communication :**

Parmi les tâches du DRH, nous pouvons souligner :

- La définition des publics et la conception des messages ; La gestion des moyens.

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication. L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé.

Le responsable des ressources humaines assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine... Les moyens utilisés sont nombreux et, avec les NTIC, offrent des possibilités accrues de personnalisation et d'interactivité.

# **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

## **4.6. L'amélioration des conditions de travail et le bien-être**

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 1970. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises. Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise. En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise. Les principaux thèmes sont :

- L'hygiène et la sécurité ;
- Les conditions de travail et la qualité de vie au travail ;
- L'aménagement des temps de travail ;
- La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs) ;
- La santé et le bien-être au travail.

Nous voyons apparaître dans les organigrammes la mission BEST (bien-être et santé au travail).

## **4.7. Les relations sociales et le dialogue social**

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?
- Qui préside habituellement le comité d'entreprise/établissement ?
- Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- Qui mène la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- Qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale...) ?

## **4.8. Conseil à la hiérarchie**

Dans la gestion des hommes occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- Les procédures et méthodes de gestion des ressources humaines ;
- Le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation...) ;
- La solution des conflits individuels ; La solution des conflits collectifs.

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Il faut également déterminer, lorsqu'un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à la DRH par les responsables opérationnels.

### 5. Les métiers RH :

Travailler dans les ressources humaines offre la possibilité de travailler dans deux environnements différents :

- Celui de l'entreprise, au sein d'une direction des ressources humaines ;
- Celui du partenaire RH, au sein de cabinets de conseil en RH.

Au sein des entreprises, les directions des ressources humaines peuvent offrir une grande variété de postes, certains plus généralistes, d'autres de spécialistes d'un domaine RH <sup>13</sup>

**Tableau 1 : les cinq segments du conseil en RH**

Segments	Mission principale	Nature de la prestation
1. Les cabinets conseils en organisation.	Leur champ d'intervention est large car les choix organisationnels de l'entreprise interfacent avec toutes les fonctions de l'entreprise et, en particulier, avec son système d'information	<ul style="list-style-type: none"><li>- Audit RH</li><li>- Choix d'un SIRH</li></ul>
2. Les cabinets de recrutement.	Ils prennent en charge, pour le compte d'une entreprise cliente, la recherche et la présélection d'un futur collaborateur, après avoir participé à la définition du poste et du profil.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutement des cadres dirigeants (top management).</li><li>- Renforcement des cadres intermédiaires.</li><li>- Recherche de cadres experts ou de personnel non-cadre</li></ul>
3. les organismes de formation	Ils conçoivent des programmes puis des modules de formation et les dispensent aux salariés des entreprises dans le cadre de formations inter ou intra-entreprises	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formation sur mesure</li><li>- Formation sur catalogue</li></ul>

<sup>13</sup>Guillot-Soulez.C, LES ZOOM'S « La Gestion Des Ressources Humaines » 2016-2017, P22-23

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

4. Les cabinets d'outplacement	À la demande d'une entreprise qui a décidé de réduire ses effectifs, ils conseillent et appuient les collaborateurs qui quittent l'entreprise (bilan de carrière , projet professionnel , recherche d'emplois)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Outplacement individuel</li><li>– Mise en place d'une cellule reclassement dans le cadre d'un outplacement collectif</li><li>– Coaching</li><li>– bilan de compétences</li></ul>
5. Les cabinets d'études RH	Ils réalisent des études qualitatives et/ou quantitatives.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Réalisation d'un baromètre social</li><li>– Etude des rémunérations.</li></ul>

Source : Chloé Guillot-Soulez, « La Gestion Des Ressources Humaines » 2016-2017, Page 24.

Les ressources humaines représentent un élément essentiel pour toute organisation, car elles contribuent à leurs efficacités, la GRH est donc devenue un élément stratégique de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs.

### Section 02 : la présentation du contrôle de gestion :

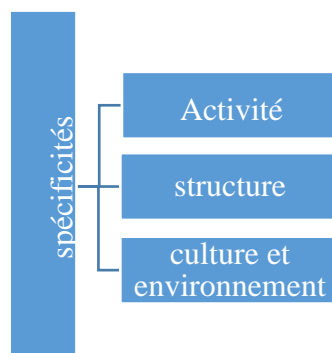
Dans cette section nous essaierons de présenterons l'origine et la définition de contrôle de gestion, historique, ses objectifs et ses missions et de présenter son processus.

#### 2.1. La définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un contrôle interne, réalisé au sein de l'entreprise par des salariés, qui se différencie nettement du contrôle externe réalisé contractuellement par l'expert-comptable ou un consultant, son objectif principal est d'aider l'entreprise à définir sa stratégie et de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Un système de contrôle de gestion efficace doit s'adopter aux spécificités de l'entreprise <sup>14</sup>

Figure 3 : les spécificités de l'entreprise



<sup>14</sup> Béatrice et Francis. G « L'essentiel du contrôle de gestion » ;9ème édition ; 2015-2016, P13

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Source : Béatrice et Francis. G « L'essentiel du contrôle de gestion » ;9ème édition ; 2015-2016, P13-14.

Le contrôle de gestion comprend deux aspects :

- Le contrôle : est une maîtrise de la situation.
- La gestion : est une optimisation des moyens rares mis à disposition.

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune d'entre elles développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

Selon **Robert N. ANTHONY (2011)** : « *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente.* »<sup>15</sup>

Selon **Alain BURLAUD et Claude SIMON (2011)** : « *Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de L'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation.* »<sup>16</sup>

D'après **Henri Bouquin (1994)**, le contrôle de gestion comprend « *les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidienne* »<sup>17</sup>

Selon **Alfred Chandler (1962)** : « *le contrôle de gestion est un outil permettant de coordonner, juger et planifier* »<sup>18</sup>

D'après les définitions précédentes le contrôle de gestion est définie comme étant une démarche et processus au sein de l'entreprise (interne) qui visent à vérifier que l'organisation se dirige vers les objectifs fixés par les dirigeants.

## 2.2. Regard théorique de l'évolution du contrôle de gestion :

L'apparition du contrôle de gestion, comme fonction spécifique au sein de l'entreprise, est concomitante avec le développement, dans les années 1920, des grandes entreprises aux Etats-Unis comme « General Motors ou du Pont de Nemours ». La taille de

<sup>15</sup> LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4<sup>e</sup>ED, France, 2011, P12.

<sup>16</sup> LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, (2011) ; Op. Cit, P13.

<sup>17</sup> Les fondements du contrôle de gestion presse universitaire de France « Que suis –je » N ° 2892, Paris

<sup>18</sup>Chandler. A 1962 DCG, contrôle de gestion, 2ème éd,2018, P01.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

ses entreprises ne permettait plus le contrôle direct par le dirigeant, et cette nouvelle fonction est née du besoin de contrôle par les responsables de ces grandes organisations.

Le terme contrôle de gestion s'entend ici dans l'acception Anglo-saxonne de management control : plus que de vérifier, il s'agit de maîtriser la gestion, d'avoir la situation sous contrôle.

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôle financier reposant sur des systèmes d'informations comptables et un langage commun, le langage financier capable de rendre comparable entre elles un ensemble d'activités industrielles de plus en plus diversifiées conduites au sein d'une même entreprise

### **2.3. Les typologies de contrôle : nous distinguons**

- **Le contrôle stratégique :**

Orienté les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe ;

- **Le contrôle d'exécution :**

Suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées ;

- **Le contrôle de gestion :**

Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> DUMAS.G, LARUE.D, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P : 15

# **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

## **2.4 Missions et objectifs du Contrôle de Gestion :**

### **2.1.1. Missions :**

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures<sup>20</sup>

#### **2.1.1.1. Au niveau de la prévision :**

Le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.

#### **2.1.1.2. Au niveau du conseil :**

Le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

#### **2.1.1.3. Au niveau de contrôle :**

Le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.

#### **2.1.1.4. Au niveau de la mise au point des procédures :**

La mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

### **2.1.2. Objectifs :**

Le contrôle de gestion vise à atteindre des objectifs fondamentaux :

---

<sup>20</sup> [Memoire Online - Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise - El bachir Rouimi](#) , consulté le 30 avril 2023

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

### **2.1.2.1. Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale :**

La contribution pour formaliser les grandes priorités puis de les décliner dans des objectifs quantifiables décentralisés avec ultérieurement appréciation des performances et mesure des écarts.

### **2.1.2.2. Faciliter l'action des opérationnels :**

L'objectif est de mettre à la disposition des opérationnels, un système d'information sur les résultats adaptés à leurs besoins et bénéficiant d'un bon rapport coût- efficacité.

Ces informations doivent être concrètes et orientées vers la gestion opérationnelle. Ainsi, le contrôle de gestion reste un outil de synthèse et de pilotage. D'une manière générale, deux étapes doivent être distinguées : la collecte des données de base, leur interprétation et leur diffusion.

### **2.1.2.3. Orchestrer la décentralisation :**

La décentralisation peut être souhaitée pour motiver les acteurs, en outre, le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordinations des organisations décentralisées.

### **2.1.2.4. Mesurer la performance :**

Le contrôle de gestion fournis au responsable les indicateurs de performances évaluant l'efficacité de la gestion. Ces indicateurs sont nécessaires :

- Pour assurer un suivi des réalisations de la banque et les comparer systématiquement aux objectifs, et ce grâce aux outils de reporting comme les tableaux de bord.
- Pour faciliter les prises de décision en matière de stratégie commerciale basée sur le couple produit- client, la tarification des produits ou de redéploiement des moyens

### **2.1.2.5. Mise au point de systèmes de pilotage :**

Piloter une organisation, c'est tout à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objective - moyens. Comme le pilotage ne saurait être aveugle, il s'appuie sur le système d'information de gestion et sur les outils

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

comme la gestion budgétaire, la gestion prévisionnelle ou le contrôle des risques qui s'articulent avec le contrôle interne.<sup>21</sup>

Il existe certaines notions liées à la discipline du contrôle de gestion, dont nous trouvons le contrôle organisationnel et le contrôle interne.

### ➤ **Le contrôle organisationnel**

*« Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>22</sup>.*

Donc le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels. Ainsi le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnel et opérationnel) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- La planification.
- La fixation des règles et des procédures.
- L'évaluation des résultats et de la performance.

### ➤ **Le contrôle interne :**

*« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>23</sup>.*

---

<sup>21</sup> BOUAZIZ. N, GHEZZELI. H, « Le contrôle de gestion bancaire », Mémoire de master en SE option MFB, UMMTO, 2011, Pages 09-10

<sup>22</sup> - Abdelhamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion » ; Page : 16

<sup>23</sup> Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5ème édition Page : 18

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Tableau N°02 : analyse comparative entre le contrôle interne et de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
<b>Leurs nature</b>	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
<b>Leurs objectifs</b>	Pour maîtriser le fonctionnement l'entreprise : Protection du patrimoine Qualité de l'information Amélioration des Performances Application des instructions de direction	Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation Vérifier si les objectifs fixés sont atteints Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation

Source : J-Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, P12

« Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »<sup>24</sup>.

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant.
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

### 2.2. Le processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est processus qui permet aux entreprises de surveiller et de gérer leurs activités et leurs performances.

---

<sup>24</sup> Alazard.C ; Sépari.S; Op.cit. ; Page18

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

Il comprend : la fixation des objectifs, la planification, la mise en œuvre, le suivi des réalisations et l'analyse des résultats.

**Figure 04 : le processus du contrôle de gestion**



Source : construction personnelle

## 2.2.1. Le contrôleur de gestion

### 2.2.1.1. Le contrôleur de gestion et son rôle :

Le métier du contrôleur de gestion consiste à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relatives à la gestion de l'entreprise, c'est pourquoi il doit être doté d'une qualité spécifique nécessaire pour exercer son métier.

### 2.2.1.2. Métier du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

- Spécialiste (maîtriser les outils pointus),
- Généraliste (organiser, coordonner les procédures),
- Opérationnel (gérer l'exécution),
- Fonctionnel (conseiller les décideurs),
- Technicien (intégrer la dimension technique)
- Humain (gérer les hommes et les groupes).

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

D'une manière générale, le contrôleur de gestion doit <sup>25</sup>

- Concilier l'idéal et le possible, s'il importe de disposer d'un système d'information suffisamment précis, il convient cependant de ne pas multiplier à l'infini le nombre de variable à prendre en compte, trop d'information tue l'information.
- Définir les procédures qui associent des qualités de présentation et de clarté. En effet le contrôleur de gestion doit garder à l'esprit que ces procédures seront utilisées par des responsables opérationnels n'ayant pas les mêmes compétences que lui.
- Garantir en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.
- Informer et former les responsables de l'intérêt de contrôle de gestion, tout en leur fournissant les moyens de l'utiliser effectivement. Il doit faire en sorte que ces responsables respectent les procédures établies : remplir les formulaires dans les délais requis, faire circuler les données, tenir compte des contraintes de codage.

### **2.2.1.3. Qualités du contrôleur de gestion**

Compte tenu de sa fonction particulière, le contrôleur de gestion doit posséder certain nombre de qualités.

Du fait qu'il est appelé à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité. Une formation pluridisciplinaire est vivement souhaitable pour un contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion doit avoir le sens de la responsabilité pour fournir des informations correctes, rapides compréhensibles et, surtout, fraîches car de cette dernière qualité dépendra la prise de décision en temps opportun, surtout lorsqu'il s'agit d'information ayant un impact sur l'aspect concurrentiel de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée. En effet le contrôleur de gestion doit être animé par le souci non pas de la quantité de l'information mais, surtout, par sa qualité comme il vient d'être dit. A la limite, il vaudrait mieux fournir des informations approximatives à intervalles fréquents et récent que des

---

<sup>25</sup> P.Dobler ; « contrôle de gestion et management » ; 2eme édition ; page 94-95-96

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

informations précises mais avec des mois, sinon du trimestre de retard. Il faut même anticiper, si cela est possible.

Le contrôleur de gestion ne doit pas identifier au vérificateur mais, au contraire, doit maîtriser les situations, analyser et interpréter les informations, et être responsable de l'assimilation de ces informations par leurs destinataires, à savoir, en particulier, la direction générale de l'entreprise d'une part et ; d'autre part, les différents responsables des centres opérationnels<sup>26</sup>.

### **Section 03 : l'organisation et le champ d'application du contrôle de gestion**

A ce niveau, notre recherche tourne autour de deux principales notions ; l'organisation du contrôle de gestion et le champ d'application du contrôle de gestion

L'organisation du contrôle de gestion et son champ d'application jouent un rôle crucial dans la performance des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Le contrôle de gestion, en tant que discipline, vise à fournir des informations pertinentes et fiables pour guider la prise de décision, évaluer les performances et améliorer l'efficacité opérationnelle. Dans cette section, nous explorerons les différentes dimensions de l'organisation du contrôle de gestion, ainsi que son champ d'application au sein des entreprises.

#### **3.1. L'organisation**

##### **3.1. Définition de l'organisation :**

D'après **ROBBINS** <sup>27</sup> : « *l'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant les frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participant* »

---

<sup>26</sup> M'hamed Mekkaoui ; « Précis de contrôle de gestion » ; édition 2007 ; page : 12-13

<sup>27</sup> S.P. Robbins, « théorie des organisations »

# Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

---

L'organisation est un ensemble de départements et un groupe d'acteurs, avec un système d'objectifs multiple, dans un environnement plus large, plus complexe et plus incertain, essaie d'atteindre plusieurs objectifs en utilisant de nombreux outils.

## 3.2. Les différentes parties de l'organisation

Henry Mintzberg distingue cinq parties :

- **Le centre opérationnel**, c'est-à-dire les gens du terrain, les opérationnels ceux qui font le travail de base, qui est la raison d'être de l'organisation ;
- **Le sommet stratégique**, c'est la direction, en tant qu'elle est en charge des choix fondamentaux de l'organisation ;
- **La ligne hiérarchique**, c'est l'encadrement qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel.
- **La technostructure** ; c'est-à-dire les analystes qui se situent en dehors de la ligne hiérarchique. On y retrouvera les contrôleurs de gestion et toutes les autres fonctions qui ont pour vocation de planifier et de contrôler le travail des autres.
- **Les fonctions de support logistique**, qui se distinguent de la technostructure dans la mesure où elles fournissent essentiellement un support aux autres fonctions de l'entreprise<sup>28</sup>.

## 3.3. L'organisation du contrôle de gestion :

L'organisation du contrôle de gestion peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de sa structure et de sa culture organisationnelle<sup>29</sup>.

Cependant, certaines caractéristiques et pratiques communes peuvent être identifiées<sup>30</sup>.

### a) Positionnement hiérarchique :

Le contrôle de gestion peut être rattaché à différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation, tels que la direction générale, la direction financière ou la direction des

---

<sup>28</sup> Hirsch.D, Kacher.N « le grand livre du contrôle de gestion »2013, chapitre 1, P19

<sup>29</sup> Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). Systèmes de contrôle de gestion (12e éd.). Pearson Education France.

<sup>30</sup> Bouquin, H., & Jaouen, A. (2006). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

opérations. Son positionnement dépend souvent de l'importance accordée à la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise.

### **b) Composition de l'équipe :**

L'équipe de contrôle de gestion peut être composée de professionnels spécialisés en contrôle de gestion, tels que des contrôleurs de gestion ou des analystes financiers.

Ces professionnels travaillent en étroite collaboration avec d'autres départements de l'entreprise pour collecter des données, effectuer des analyses et fournir des informations pertinentes.

### **c) Systèmes d'information :**

Le contrôle de gestion s'appuie sur des systèmes d'information pour collecter, stocker et traiter les données nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord, des rapports et des analyses.

Ces systèmes peuvent comprendre des logiciels de gestion intégrée tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) ou des outils spécifiques de contrôle de gestion.

## **3.4. Les types de l'organisation du contrôle de gestion :**

### **1. Organisation fonctionnelle :**

C'est la structure organisationnelle la plus courante, où les employés sont regroupés en fonction de leurs compétences et spécialisations. Chaque département ou service est responsable d'une fonction spécifique, telle que la finance, les ressources humaines, la production, le marketing, etc.

### **2. Organisation matricielle :**

Dans une structure matricielle, les employés sont affectés à la fois à des équipes fonctionnelles et à des projets transversaux. Cette approche permet de maximiser la coordination et la communication entre les différents départements, mais peut également entraîner une complexité accrue dans la prise de décision.

### **3. Organisation divisionnelle :**

Dans une structure divisionnelle, l'entreprise est divisée en divisions autonomes, souvent basées sur des produits, des régions géographiques ou des marchés spécifiques. Chaque division fonctionne de manière semi-indépendante, avec ses propres ressources et sa propre structure interne.

### **4. Organisation en réseau :**

Cette structure est caractérisée par des relations de collaboration étroites entre plusieurs organisations indépendantes. Les entités du réseau travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs, tout en conservant leur autonomie et leur identité distincte.

### **5. Organisation en équipe :**

Une structure organisationnelle basée sur des équipes autonomes et inter fonctionnelles. Les équipes sont responsables de l'ensemble des tâches liées à un produit, à un service ou à un projet spécifique, et ont le pouvoir de prendre des décisions au sein de leur domaine de responsabilité.

### **6. Organisation hiérarchique :**

Une structure hiérarchique est caractérisée par une chaîne de commandement claire, avec des niveaux de responsabilité et d'autorité bien définis. Les décisions sont prises par les supérieurs hiérarchiques et se propagent vers le bas de l'organisation.

Ces différents types d'organisations peuvent influencer la manière dont le contrôle de gestion est structuré et appliqué au sein d'une entreprise <sup>31</sup>.

## **3.5. La fonction de contrôle de gestion selon la nature de l'entreprise :**

Nous ferons une distinction essentielle entre le contrôle de gestion dans les entreprises privées à but lucratif et le contrôle de gestion dans les entreprises publiques. Enfin, nous insisterons sur le contrôle de gestion dans les cabinets d'expertise et de commissariat aux comptes.<sup>32</sup>

### **3.5.1. Le contrôle de gestion dans les entreprises privées :**

La mission et l'organisation du contrôle de gestion varient beaucoup selon la taille de l'entreprise.

#### **3.5.1.1 Le contrôle de gestion dans le T.P.E**

Les très petites entreprises ne présentent pas de structure organisationnelle formelle. Le système d'information est souple, réactif, voire flou. Le management est de type « chef d'orchestre ».

Le chef d'entreprise prend en charge la quasi-totalité des travaux de gestion assisté par un secrétariat polyvalent. Le contrôle de gestion est alors souvent réduit :

---

<sup>31</sup> Daft, R. L. (2018). Organization theory and design. Cengage Learning.

<sup>32</sup> La pratique du contrôle de gestion, chapitre 2, page 6

- A l'élaboration d'un « business plan » afin de lever des fonds nécessaires au développement de l'entreprise ;
- A la construction d'une ébauche de réseau analytique servant à l'établissement de devis et à la surveillance de l'évolution des marges sur coûts directs ;
- A des calculs de seuil de rentabilité pour des opérations ponctuelles de promotion commerciale.

Le système d'information comptable était souvent externalisé vers les cabinets d'expertise comptable chargé des travaux déclaratifs et de clôture d'exercice. Avec la généralisation de l'informatique devenue accessible tant financièrement que techniquement, les T.P.E. ont parfois intérêt à internaliser la tenue de la comptabilité générale. Le contrôle de gestion suivra alors cette évolution et fera donc progressivement son entrée dans les activités de management des T.P.E.

### **3.5.1.2. Le contrôle de gestion dans les P.M.E.**

Les PME présentent souvent un organigramme complet et précis sur le papier même si les relations réelles entre les acteurs ne respectent pas systématiquement le formalisme décrit.

Le contrôle de gestion peut apparaître timidement via le service ou la personne chargée de la comptabilité analytique. L'accent est naturellement mis sur la comptabilité générale par obligation légale et fiscale.

Les travaux de comptabilité analytique se résument à la création d'un réseau analytique permettant l'affectation et l'imputation des charges par centre d'analyse. Ils présentent un caractère approximatif et lent. Ils restent peu exploités et n'autorisent pas une maîtrise des calculs de coût des produits.

La connaissance du coût des produits reste très grossière et interdit par conséquent l'identification des marges nettes par produit. La rentabilité est appréciée globalement.

La mesure de performance des acteurs est introduite par l'emploi d'indicateurs quantitatifs simples consignés dans des tableaux de bord :

- Mesure de la productivité des opérationnels de production ;
- Mesure des rebuts, pannes, accidents du travail ;
- Rendement des commerciaux.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

La démarche de planification stratégique couplée à la mise en place du système budgétaire complet reste absente de ce contrôle de gestion embryonnaire.<sup>33</sup>

### **3.5.1.3. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises**

Le système d'information est à la fois plus complexe et formalisé. C'est le contrôleur de gestion qui en a la charge. Selon la structure de l'entreprise et le degré de délégation, le contrôleur de gestion va créer un véritable système d'animation budgétaire et s'inscrire dans une démarche de planification stratégique.

Sa mission dépasse alors le « simple » contrôle a posteriori et débouche sur un véritable rôle d'animateur et d'incitateur des comportements des acteurs :

- Définition des centres de responsabilité (centre de profit, de C.A. d'investissement...)
- Mise en place de prix de cession interne entre les centres ou de prix de transfert entre les filiales d'un groupe ;
- Création et articulation d'un cadre budgétaire développé ;
- Consolidation des budgets en provenance des filiales ;
- Création d'instruments de mesure de performance ;
  1. Tableaux de bord ;
  2. Travaux de reporting.

Le contrôleur de gestion participe activement à la prise de décision en fournissant des éclairages précieux et précis. La mission ne se borne plus à un contrôle a posteriori mais s'inscrit dans le processus de décision et d'animation de l'entité.

### **3.5.2. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques :**

Les organisations publiques sont des entités à but non lucratif dont le mobile d'action n'est pas un avantage monétaire proportionnel à la cotisation de chacun des membres.

L'adhésion à ces organisations peut être volontaire (cantine scolaire, centre de loisir, bibliothèque municipale...) ou obligatoire (impôts locaux, impôt sur le revenu...).

Le contrôle de gestion traditionnel s'avère inadapté à ces entités dont la finalité n'est pas la rentabilité mais l'atteinte d'un niveau de service défini par une volonté publique.

Prenons deux exemples d'infrastructures routières pour mieux comprendre :

---

<sup>33</sup> op.cit. Page 08

## Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition

---

- La construction et la gestion d'un tronçon autoroutier par une privée est assortie d'un « simple » objectif de rentabilité. La légitimité du projet tient dans les recettes prévisionnelles du péage et les subventions qui vont permettre d'amortir le coût de réalisation ;
- La construction d'une rocade de contournement d'une commune est dictée par une volonté de désengorger la circulation urbaine.

La réflexion sur le projet doit intégrer :

- ✓ La baisse des nuisances sonores ;
- ✓ La réduction des salissures et donc de l'entretien
- ✓ L'usure moindre de la voirie ;
- ✓ La réduction des accidents ;
- ✓ La diminution des allergies respiratoires ;
- ✓ L'amélioration de la qualité de l'air ;
- ✓ Les coûts d'opportunité supportés par les commerçants ;
- ✓ La baisse de fréquentation touristique.

Tous ces éléments sont difficiles à apprécier quantitativement faute de disposer d'outils opérationnels et objectifs. Les coûts peuvent être estimés mais les avantages retirés sont plus délicats à apprécier et à quantifier.

De plus, une difficulté supplémentaire naît lorsque les services sont tarifés au public à partir d'une grille définie par une volonté politique. Ces barèmes sont construits dans une logique d'équité sociale (tarif en fonction des revenus) mais rendent complexe l'élaboration des budgets prévisionnels en raison des effets de composition de la population.

La problématique des choix collectifs diffère donc des entreprises privées et nécessite l'emploi d'outils de microéconomie permettant la mesure de la satisfaction des individus et l'identification de l'intérêt général.

Le contrôle de gestion des organismes publics est assuré pour partie par la cour des comptes et les chambres régionales des comptes qui audient les collectivités en statuant sur les comptes et les chambres régionales des comptes et en émettant un avis et des recommandations. Les collectivités territoriales se voient confier des prérogatives et des budgets toujours plus importants avec la décentralisation.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> op.cit. Page 09

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

Les critères de gestion et de rentabilité font une introduction massive dans ces organisations publiques qui récemment encore n'y étaient pas préparées. Cette perspective ouvre un champ d'intervention important pour les contrôleurs de gestion.

### **4. Le champ d'application du contrôle de gestion**

Le champ d'application du contrôle de gestion est large et il contribue de manière significative à la gestion efficace et efficiente d'une entreprise.

Le contrôle de gestion, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise (production des biens et services, distribution, marketing, vente, achats/approvisionnement, gestion des ressources humaines, etc.), Il est plus particulièrement chargé :

- De la détermination des objectifs (identification, validité, cohérence des objectifs entre eux, choix des horizons pertinents, court, moyen ou long terme)
- De la mesure et du suivi des résultats, mais surtout de la recherche des raisons du succès et de l'identification des risques d'échec, en cours d'action.
- De l'évaluation des résultats.

Le contrôle de gestion a pour champ d'application principal la maîtrise de la performance économique et financière. Il se préoccupera donc en priorité de ce qui permet d'obtenir une performance économique (liée à une stratégie relative aux activités de production, de distribution, d'échange et de consommation de biens et services, l'économie dans son sens premier) et une performance financière (ce qui crée une rentabilité financière, à savoir la maîtrise des recettes, des dépenses donc des coûts, et du financement des investissements), l'une et l'autre étant interdépendantes.

Parmi ces principaux domaines d'application :

- Intervient dès la planification stratégique de l'entreprise, aide à définir les objectifs à long terme, à élaborer des plans d'action stratégiques et à établir des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer les progrès réalisés vers ces objectifs.
- Analyse les coûts des différentes activités, identifie les sources d'inefficacité et propose des mesures correctives pour optimiser les dépenses, met en place des outils et des indicateurs pour mesurer les coûts (tels que les coûts par unité produite, les coûts de revient, les coûts indirects).
- Il utilise des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, permet de détecter les écarts, d'analyser les causes, d'identifier les actions correctives nécessaires et de piloter les performances vers l'atteinte des objectifs.

## **Chapitre I : cadre conceptuel : éléments de définition**

---

- Aide à allouer les ressources disponibles de manière optimale en établissant des budgets détaillés pour chaque département, projet ou activité de l'entreprise, permet de suivre les dépenses réelles par rapport aux budgets prévus, d'identifier les écarts et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- Responsable de la production de rapports financiers et de gestion périodiques pour informer les parties prenantes internes et externes sur la performance de l'entreprise, et assure également la communication des résultats et des analyses pertinentes aux différents niveaux de l'organisation, favorisant ainsi la transparence et la prise de décisions éclairées.
- Intervient dans le processus de prise de décision en matière d'investissement, évalue la rentabilité potentielle des investissements, analyse les risques associés et fournit des informations pour soutenir les décisions d'investissement, suit ensuite les performances des investissements réalisés et évalue leur contribution à la création de valeur pour l'entreprise.

### **Conclusion**

Après avoir traité tous les éléments de ce chapitre nous pouvons le conclure en disant que la gestion des ressources humaines est un domaine de connaissances et un ensemble d'actions très vaste dont les fonctions les activités ont un rôle très important dans les entreprises d'aujourd'hui.

Nous avons parlé aussi du contrôle de gestion qui est une fonction de gestion qui consiste à mesurer, analyser et piloter la performance de l'entreprise. Il a pour objectif de fournir des informations pertinentes et fiables aux décideurs de l'entreprise pour les aider à prendre des décisions éclairées.

Il est utilisé pour mesurer la performance d'une entreprise dans son ensemble, mais il peut également être utilisé pour mesurer la performance de départements spécifique ou de projets individuels.

La présence du contrôle de gestion veille à la bonne santé de l'organisation en. Il s'assure que les ressources sont employées de manière efficace et contribue activement à leur optimisation

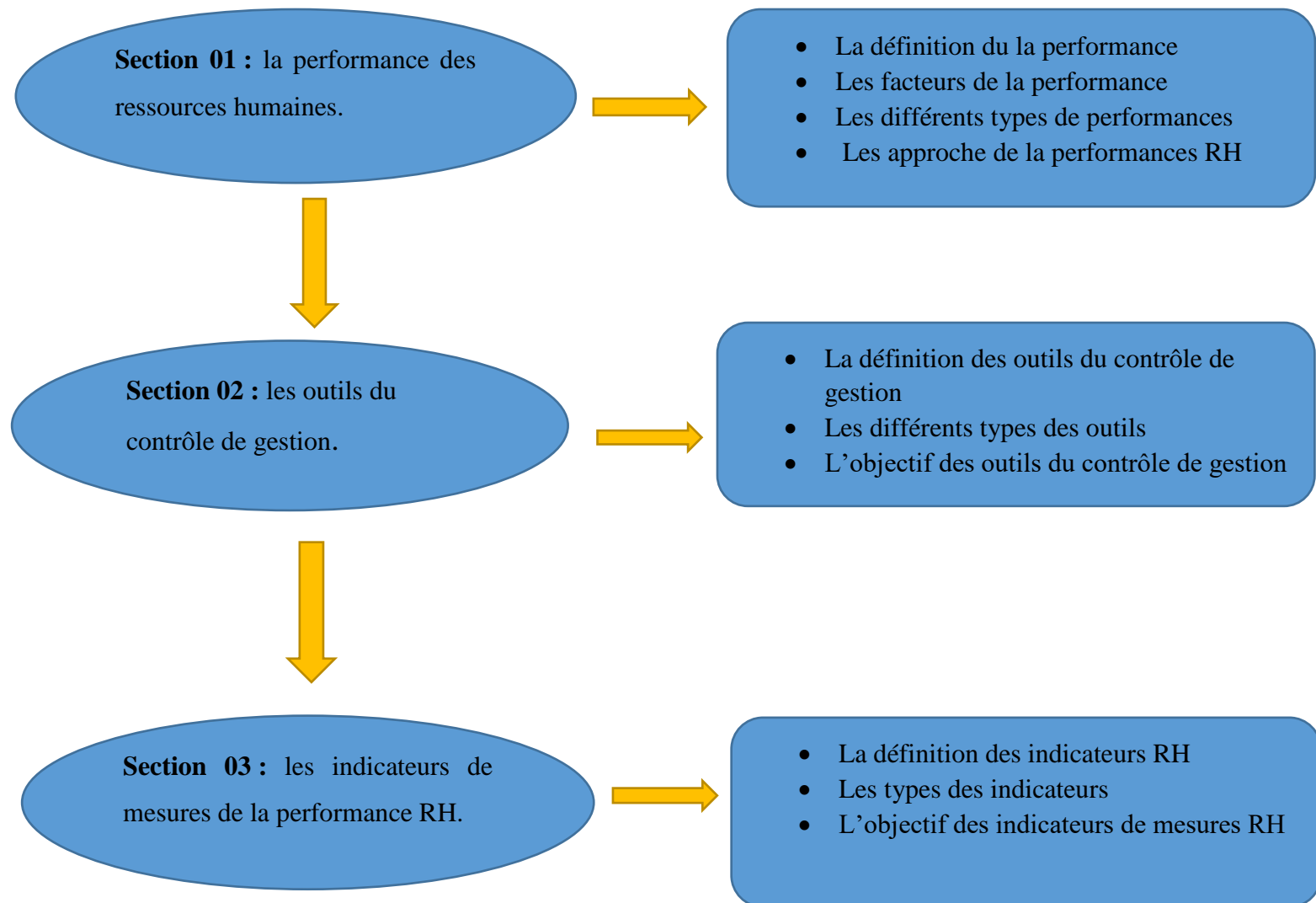
Le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise. Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion de l'organisation, dans le but d'en maîtriser aux mieux les performances.

---

Chapitre II : Les outils du contrôle de  
gestion au service de la performance des  
RH

---

Schéma N°03 : Articulation du chapitre II



Source : Construction à partir d'un effort littéraire

## **Chapitre II : les outils du contrôle de gestion au service de la performance des RH**

### **Introduction**

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des techniques, des outils de prévision, et de mesure de la performance.<sup>35</sup>

Les outils du contrôle de gestion sont des instruments et des techniques utilisés par des entreprises pour mesurer, suivre, analyser et contrôler les performances

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19<sup>ème</sup> siècle et par des acceptions actuelles différentes entre le français et l'anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant.

Associé à tout système ou activité, le terme performance est largement utilisé et étudié dans son concept, sa mesure, son mode de gestion. Son caractère temporel, bien que présent dans l'ensemble de ces aspects reste toutefois peu ou implicitement abordé.

Pour gérer une performance, il faut pouvoir la comprendre, et la faire évoluer. Cela suppose des indicateurs de mesures et des outils d'action.

---

<sup>35</sup> L'essentiel du Contrôle de Gestion, 5<sup>ème</sup> Edition, chapitre 1, p16.

### Section 1 : la performance des ressources humaines.

Dans le but d'analyser cette dimension de la performance, commençons par nous faire une idée sur la notion de performance.

#### 1.1. la performance en science de gestion :

La notion de performance est largement utilisée de nos jours et peut être interprétée de différentes manières. Elle peut englober un équilibre entre l'efficacité, l'efficience et les résultats obtenus. La performance fait référence à la réalisation des objectifs de l'organisation, indépendamment de leur nature et de leur diversité.

Selon **Patrice MARTEAU (2002)** :

« *La performance désigne le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (couts)* »<sup>36</sup>.

Selon **LORINO Philippe (2003)** :

« *Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »<sup>37</sup>.

Le concept de performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation performante.

Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente, elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les qualités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité donnée de moyens. Ces deux concepts sont des aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficient et inversement.

- **L'efficacité :**

L'orientation de l'entreprise est fixée par les dirigeants qui ont pour mission principale de formuler la stratégie, leurs choix sont établis en fonction d'un diagnostic mentionnant les forces et faiblesses de l'entreprise et les menaces et les opportunités de l'environnement.

En dit qu'une entreprise est efficace si elle réussit à atteindre les objectifs fixés dans sa stratégie, ces objectifs peuvent être quantifiables et mesurables (ex. le but de profit, de croissance...), ils peuvent aussi être appréciés de façon uniquement qualitative (ex. réussite ou échec du lancement d'un produit).

---

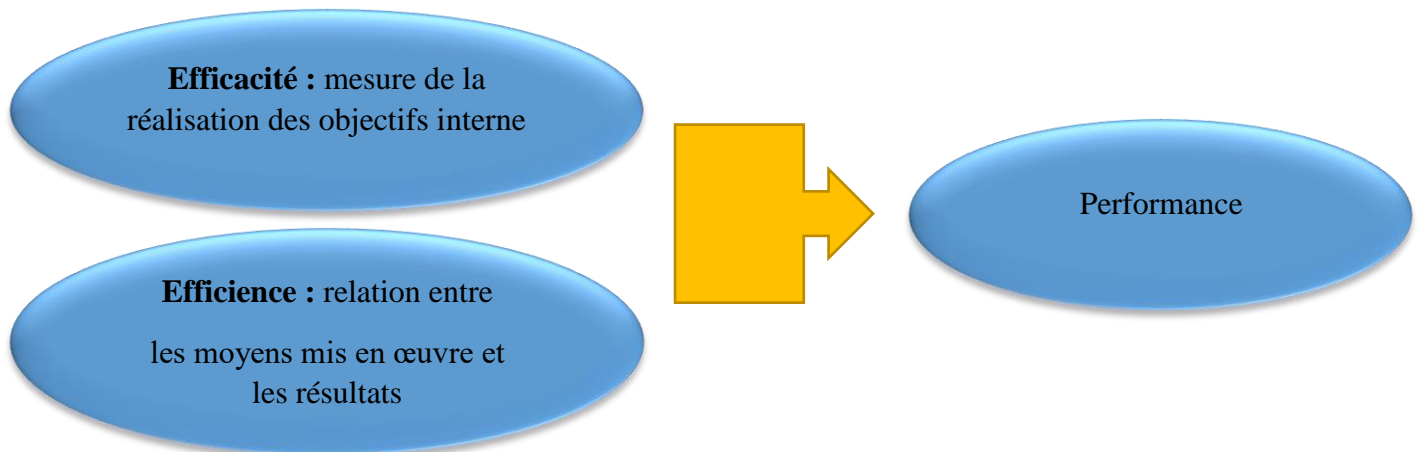
<sup>36</sup> IRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino éditeur, France, 2002, Page 44.

<sup>37</sup> LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, France, 2003, Page 05.

### L'efficacité :

Quant à elle, « maximise la qualité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou de minimise la quantité de ressource consommées par une production donnée »<sup>38</sup> . Nous entendons alors par efficacité, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) toute en étant efficace.

**Figure N°05 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance**



**Source** : BESCOS P.L, « Contrôle de gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, Page42.

Elle est multidimensionnelle, reflétant la pluralité des objectifs organisationnels, et elle est subjective, car elle dépend des références choisies :

- **La performance est succès**, la performance n'existe pas en soi elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs,
- **La performance est résultat de l'action**, A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur, traditionnellement «la mesure des performances est (...) entendue comme l'évolution ex post des résultats obtenus.
- **La performance est action**, dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et ' non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

### 1.2. Les facteurs de la performance :

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivant :

---

<sup>38</sup> MALO. J.L, MATHE. J.C, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000, Page106

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être claires, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.<sup>39</sup>

### 1.3. Les différents types de performance :

Au fil des années, il y a eu une évolution dans la façon dont la performance est abordée, dépassant la simple considération de la rentabilité pour l'entreprise ou les actionnaires. La performance dépend également de son intégration dans un environnement où il est crucial de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut identifier quatre types de performance

#### 1.3.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. On dit qu'elle est multidimensionnelle car il y'a autant de définitions que de personnes qui ont un intérêt dans l'organisation. Par exemple : pour un gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités. Tandis que, pour les employés, c'est la satisfaction au travail, la qualité du climat et les conditions de travail. M. Kalika (1988) « *considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur les éventuelles conséquences de nature sociale ou*

---

<sup>39</sup> Mémoire de master, Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM, 2018, P41

*économique*<sup>40</sup> ». Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants :

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation.
- La qualité de la circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure.

### 1.3.2. La performance économique :

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

### 1.3.3. La performance financière :

C'est la capacité d'une entreprise à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixés à partir d'une stratégie.

Selon **P. Paucher (1993)** : « *la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne*<sup>41</sup> ».

Pour **Sahut et Al (2003)**, « *la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise*<sup>42</sup> ».

### 1.3.4. La performance des ressources humaines :

Le **Louarn et Wils (2001)** divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique, cette partition est parfois représentée par une

---

<sup>40</sup> Kalika.M,1988 structure d'entreprise -réalités, déterminant, performances " Economica , Paris ,p 428.

<sup>41</sup> PAUCHER. P, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20.

<sup>42</sup> SAHUT. J.M, LANTZ Jean Sébastien, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003, p.28

Pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.<sup>43</sup>

Chacune de ces parties fait l'objet de politiques, processus et pratique différentes, avec les définitions suivantes :

- **Une politique** est un énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs),
- **Un processus** est un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception des candidatures.
- **Une pratique** est une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidatas en groupe), revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH on peut distinguer :
  1. **Performance administrative de la fonction RH** : relative aux activités de gestion administratives précisées par Louarn et Wils à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail l'administration des conventions collectives et la paie,
  2. **Performance opérationnelle de la fonction RH** : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnels, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail,
  3. **Performance stratégique de la fonction RH** : relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être visualisés comme les quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe

---

<sup>43</sup> Mémoire : l'évaluation de la performance de la fonction RH, de la théorie à la pratique, p 07

vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme)<sup>44</sup> :

La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

- **En tant qu'expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge,
- **En tant que champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.
- **En tant qu'agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.
- **En tant que partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH : l'efficacité, l'efficacités, et l'impact.

- **L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de

---

<sup>44</sup> op.cit. Page 08

façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

- **L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.
- **L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.,

Considérons la réalisation d'un plan de formation à titre d'illustration. Il sera jugé d'autant plus efficient que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus efficace qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques affichés. Enfin, son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie (est-ce bien sur les forces de vente qu'il devait être concentré ? Peut-on lui imputer un accroissement des ventes?...)<sup>45</sup>

Ce concept d'impact reliant résultats RH à la performance de l'organisation nous conduit à devoir définir cette performance de l'organisation.

### **1.4. Les approches de la performance RH:**

#### **1.4.1. L'approche stratégique :**

Selon l'approche stratégique, la performance des ressources humaines (FRH) repose principalement sur son aspect organisationnel. Plus précisément, c'est le degré d'intégration de la FRH à la stratégie de l'entreprise qui détermine sa performance, c'est-à-dire la cohérence entre les politiques RH et la stratégie de l'entreprise.

Ce niveau d'intégration peut être évalué à travers plusieurs critères, tels que la participation du directeur des ressources humaines (DRH) au comité de direction et son implication dans l'élaboration de la stratégie, ainsi que l'existence d'une politique RH.

Cette approche, qui attribue à la FRH le rôle de "partenaire commercial", a donné naissance à deux courants qui partagent une vision commune du rôle stratégique de la FRH, mais qui diffèrent dans leur interprétation de ce rôle.

---

<sup>45</sup> op.cit.. Page 10

Dans la conception traditionnelle de la relation entre stratégie et RH, les pratiques RH doivent découler de la stratégie de l'entreprise. Ces pratiques sont souvent considérées comme une conséquence ou un soutien aux décisions stratégiques. Ainsi, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase de mise en œuvre de la stratégie.

En revanche, la deuxième conception met en évidence le rôle proactif de la FRH. Selon cette approche, l'état des RH et leurs potentiels doivent être pris en compte lors de la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les RH sont présentées comme essentielles dans la phase d'élaboration de la stratégie.

### 1.4.2. Approche d'Ulrich :

Selon Dave Ulrich, pour assurer la pérennité de la fonction RH, il est essentiel qu'elle crée de la valeur ajoutée en corrélation avec la performance de la fonction dans les missions qui lui sont attribuées<sup>46</sup>. Ces missions sont les suivantes :

#### 1. Expert administratif :

Il s'agit de l'activité la plus ancienne de la fonction RH, qui est indispensable mais généralement considérée comme ayant une faible valeur ajoutée. Elle englobe des tâches complexes liées à la gestion administrative du personnel.

#### 2. Champion des salariés :

Dans cette mission, les salariés sont considérés comme des clients internes, et leur satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. La fonction RH doit donc s'engager à répondre aux besoins et aux attentes des employés, en veillant à leur bien-être, leur motivation et leur développement.

#### 3. Agent de changement :

La fonction RH est chargée de piloter et d'accompagner les projets de changement au sein de l'entreprise. Cela implique de prévoir les impacts des changements, de promouvoir une culture du changement et de la transformation, et d'encourager l'adoption de comportements nouveaux et plus efficaces.

#### 4. Partenaire stratégique :

Cette mission consiste à aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en intégrant les dimensions économiques et sociales. La fonction RH doit participer à la définition de la stratégie de l'entreprise, en alignant les politiques et les pratiques RH sur la vision globale. Elle doit également répondre aux besoins des clients internes de la fonction RH, c'est-à-dire les différents départements et les employés de l'entreprise.

---

<sup>46</sup> Ulrich.D rapporté par Peretti ,JM "ressources humaines, 9eme édition 2005"

En résumé, pour être pérenne, la fonction RH doit créer de la valeur ajoutée en étant un expert administratif, un champion des salariés, un agent de changement et un partenaire stratégique, en accomplissant les missions qui leur sont associées.

### 1.4.3. L'évolution et leviers de la performance

L'évolution des courants de recherche en stratégie, tels que la théorie des ressources et les travaux sur les compétences centrales, a conduit à passer d'une perspective externe de l'avantage concurrentiel à une analyse interne des compétences. Ainsi, un avantage concurrentiel solide provient désormais de ressources difficiles à construire et à imiter, mettant l'accent sur le capital humain au sein de l'organisation. La fonction des ressources humaines joue un rôle primordial dans l'entreprise, car ses meilleures pratiques peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel<sup>47</sup>.

De plus, d'autres domaines de gestion ont également souligné l'importance du facteur humain dans l'organisation. Par exemple, les comptables ont expliqué les écarts observés au début des années 2000 entre les valeurs comptables et les valeurs de marché des entreprises par l'existence d'un goodwill, principalement constitué de capital intellectuel et immatériel.

Pour renforcer sa position au sein de l'entreprise, la fonction des ressources humaines peut s'appuyer sur plusieurs leviers, notamment :

- **Un système d'informations sociales :**

Les acteurs de la fonction RH doivent tirer parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour créer un avantage compétitif stratégique interne et obtenir une connaissance approfondie de l'entreprise, reconnue par les autres fonctions.

- **La construction d'indicateurs de valeur ajoutée sociale :**

Cela implique d'évaluer différents choix, y compris l'option de négliger certains aspects. Les indicateurs de valeur ajoutée sociale permettent de mesurer l'impact des pratiques RH sur la performance globale de l'entreprise.

- **L'intégration de la dimension financière :**

Il est important pour la fonction RH de comprendre et d'intégrer les implications financières de ses décisions et de démontrer le lien entre les investissements en ressources humaines et les résultats financiers.

- **L'externalisation :**

Faire appel à des fournisseurs externes peut permettre à la fonction RH de se décharger des tâches secondaires, en déléguant des activités telles que la gestion de la paie, la mise à jour

---

<sup>47</sup> Mémoire master économie, les fondements de la performance RH et son évolution , 2007-2008 ,p 09

juridique, les aspects opérationnels du recrutement et de la formation. Cependant, il est essentiel de veiller à ne pas externaliser des activités stratégiques qui pourraient entraîner une perte d'informations pertinentes et de leviers décisionnels.

- **La décentralisation :**

Consiste à redistribuer certaines activités RH aux opérationnels. Cela implique de transférer des tâches administratives ou logistiques (gestion des absences, des congés, des remplacements, tenue de fichiers, mise à jour de tableaux de bord sociaux) aux équipes opérationnelles, leur permettant ainsi de jouer un rôle d'expertise et de conseil auprès des différentes unités opérationnelles.

En utilisant ces leviers, la fonction des ressources humaines peut renforcer son impact et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

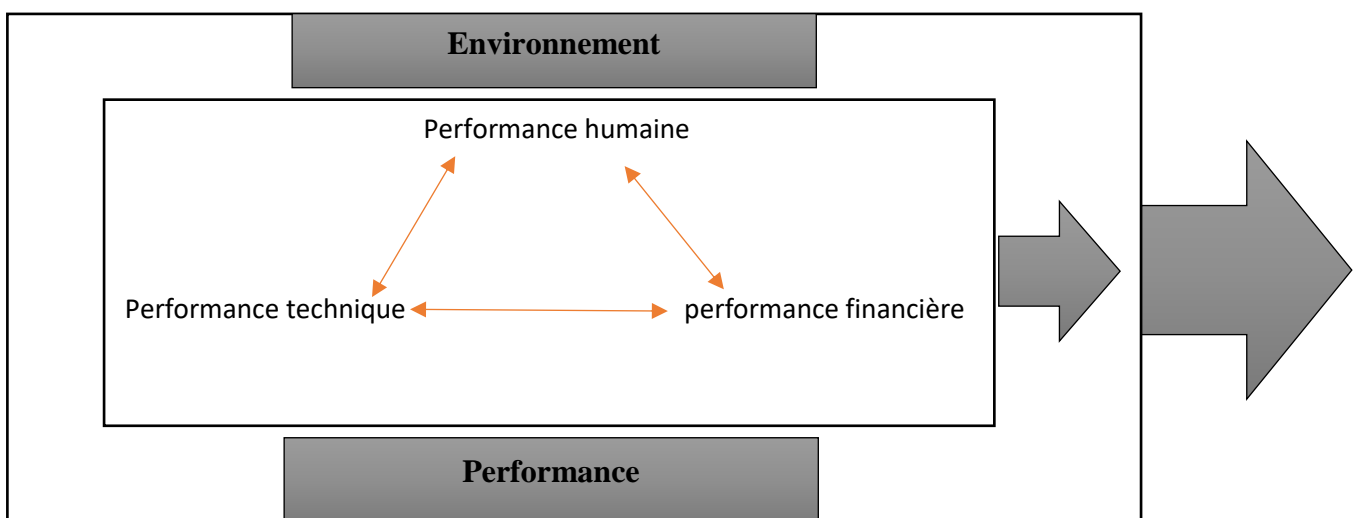
### 1.5. Les sources de la performance :

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivant : <sup>48</sup>

- **Une performance humaine**, celles de collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise ;
- **Une performance technique**, concernant le côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement ;
- **Une performance financière**, la partie du bien perçu par tout le monde

Ces sources sont bien illustrées sur le schéma suivant :

**Figure N°6 : Les sources de la performance**



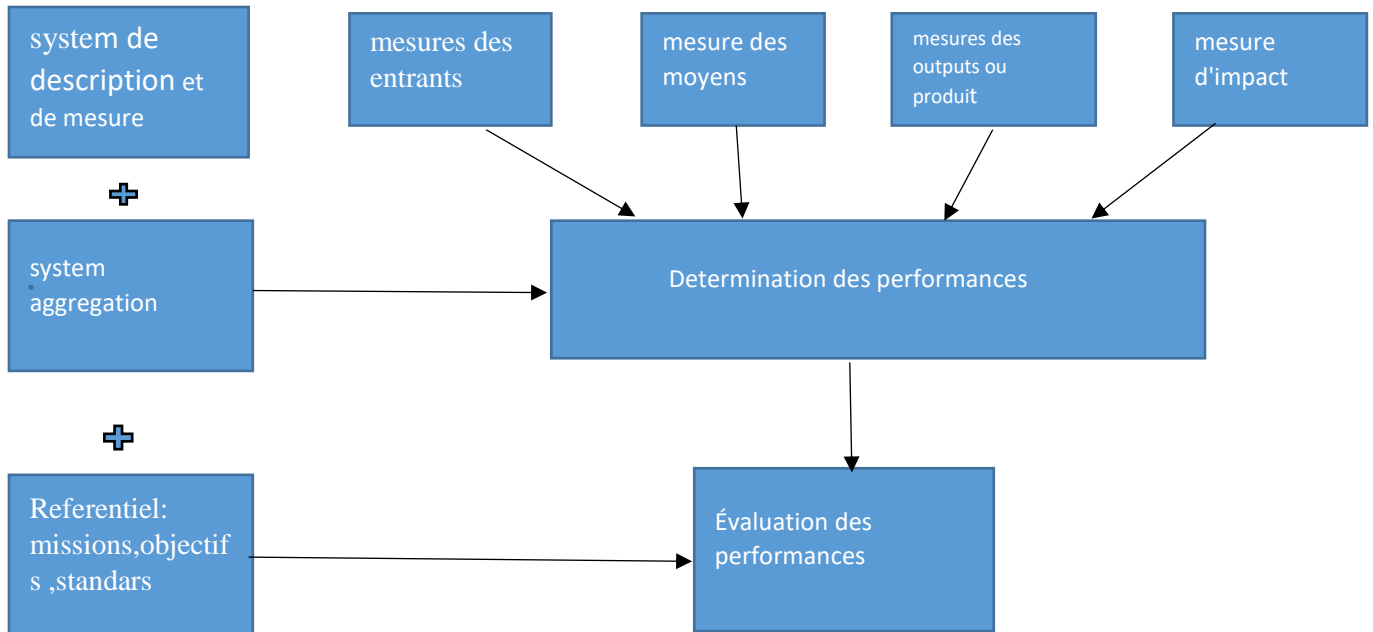
<sup>48</sup> R. MOULINIER : les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5ème édition, 1998, p 158.

Source : Ouachrine.H « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magister INC,2003, P.34.

### 1.6. Le processus d'évaluation des performances :

Les données élémentaires du système de description des activités de service doivent être ensuite agrégées et comparées à un référentiel pour constituer le processus d'évaluation<sup>49</sup>

Figure N°07 : le processus d'évaluation



Source : le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3eme édition , p189

Ce schéma appelle deux remarques :

- Les mesures d'impact sont difficiles à réaliser, coûteuses et souvent biaisées par des événements extérieurs. Il est donc tentant de les supprimer pour les remplacer par des mesures de réalisations, voire par des mesures de moyens. Plutôt que de chercher à évaluer l'impact d'une action de formation sur les compétences des personnels, on mesurera donc le nombre de journées de formation, ou même le budget de formation. Ce faisant, on risque de perdre de vue la mission finale du service. Il faut insister sur le fait que les trois types de mesure (moyens, réalisation, impact) présentent des qualités différentes et complémentaires. Le développement excessif de l'une au détriment de l'autre risque de conduire à des effets pervers dans l'évaluation des services.

<sup>49</sup> " le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques" 3eme edition ,p189

- Si l'évaluation des performances, dans son aspect formel, a lieu lorsque l'on compare les performances obtenues au référentiel, elle a en réalité commencé lors de la construction et de la définition du système de description et de mesure. Cette étape revêt donc une importance stratégique, encore accrue lorsqu'on se trouve dans une situation où la finalité du service ne fait pas l'objet d'un consensus clair. La confrontation portant sur les indicateurs de mesure de performance sert alors de substitut à une discussion sur les objectifs.<sup>50</sup>

### **Section 2 : les outils du contrôle de gestion :**

Les outils du contrôle, tels que les tableaux de bord, peuvent être adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise ou département. Dans ce cadre, le contrôle de gestion n'est plus seulement considéré aujourd'hui comme un ensemble de techniques pour mesurer, comparer des activités, mais comme un outil de pilotage permanent de variables de toute nature.

#### **2.1. Définition et objectifs**

Les outils de contrôle de gestion sont des instruments et des méthodes utilisées par les entreprises pour mesurer, analyser et contrôler leurs performances financières et opérationnelles. Ils fournissent aux dirigeants et aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs de l'entreprise.

. Il existe 4 types d'outils de contrôle de gestion :

#### **2.2. Outils prévisionnels :**

Les outils prévisionnels jouent un rôle crucial dans la mise en place du pilotage budgétaire, qu'il s'agisse d'une planification annuelle, de la création d'une entreprise, de l'introduction de nouvelles activités ou de tout événement susceptible d'avoir un impact sur le budget.

Ces outils permettent d'estimer et d'anticiper les ressources financières, ainsi que les dépenses prévues, en fonction des objectifs fixés. Ils facilitent l'élaboration de prévisions budgétaires réalistes et fournissent des informations essentielles pour la prise de décisions éclairées.

##### **2.2.1. Budget :**

L'élaboration budgétaire est une activité réalisée une fois par an, et elle englobe non seulement l'allocation des ressources, mais également tous les revenus. En ce qui concerne

---

<sup>50</sup> op.cit. page 190

l'allocation des ressources et le chiffre d'affaires (CA), ceux-ci sont généralement planifiés sur une base mensuelle. Dans le secteur industriel, par exemple, la planification de la production se fait au jour ou à la semaine, tandis que dans le secteur du commerce, le chiffre d'affaires peut être affiné jusqu'à la semaine, voire à la journée.

L'établissement des prévisions budgétaires repose sur trois éléments clés :

- **L'historique** : Les données historiques fournissent des informations sur les performances passées de l'entreprise, ce qui permet de tirer des enseignements et de prendre en compte les tendances et les modèles existants.
- **Les événements à venir** : Les événements à la fois internes et externes à l'entreprise sont pris en compte dans les prévisions budgétaires. Cela inclut les changements prévus dans le marché, l'économie, la réglementation, ainsi que les projets internes, les lancements de produits, etc.
- **Une démarche positive d'amélioration de l'existant** : Le processus budgétaire offre l'occasion d'identifier les domaines d'amélioration potentiels et d'élaborer des stratégies pour optimiser les performances de l'entreprise. Il encourage une approche proactive visant à maximiser l'efficacité et la rentabilité.

Le budget intègre donc tous les éléments du compte de résultat, en incluant les revenus, les coûts, les dépenses et les investissements. Il sert de référence pour évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés et facilite le suivi financier tout au long de l'année.

En résumé, l'élaboration budgétaire est effectuée une fois par an et couvre à la fois l'allocation des ressources et les revenus. Elle se base sur l'historique, prend en compte les événements à venir et encourage une approche d'amélioration continue. Le budget intègre tous les éléments du compte de résultat et joue un rôle essentiel dans la gestion financière de l'entreprise.

### 2.2.2. Le plan financier :

Le plan financier ou le plan d'investissement est un outil essentiel de contrôle de gestion.

Son objectif principal est de prévoir les aspects financiers de l'organisation. Cela inclut non seulement l'allocation des ressources pour les investissements nécessaires, mais aussi la réalisation de simulations sur plusieurs projets afin d'évaluer leur retour sur investissement. Le plan financier est utilisé dans les situations suivantes :

- La création de l'entreprise : Lors de la mise en place d'une nouvelle entreprise, le plan financier est élaboré pour évaluer les besoins en financement, planifier les investissements initiaux et prévoir les flux de trésorerie futurs
- L'étape du business plan et les nouvelles activités : Lors de la rédaction du business plan, le plan financier est établi pour évaluer la viabilité financière du projet. Il est également utilisé lors de l'introduction de nouvelles activités au sein de l'entreprise, afin d'estimer les coûts, les revenus et les résultats attendus.
- Les plans stratégiques à moyen et long terme : Le plan financier est utilisé dans le cadre des plans stratégiques à moyen (3 ans), long (5 ans) ou très long terme (10 ans). Il aide à définir les ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les aménagements ou travaux importants : Lors de projets d'aménagement ou de travaux majeurs qui auront un impact significatif sur l'activité de l'entreprise, le plan financier est utilisé pour évaluer les coûts, les bénéfices attendus et les conséquences financières pendant la période de réalisation.

Le plan financier nécessite une vision globale afin de prendre en compte toutes les conséquences possibles d'un investissement, qu'elles soient positives ou négatives. Il tient compte des perturbations potentielles pendant la période de travaux ou d'indisponibilité, ainsi que des impacts directs ou indirects tels que la satisfaction client ou les gains de temps.

Par ailleurs, le plan financier intègre toutes les opérations financières telles que les cessions, acquisitions, augmentations de capital, et autres mouvements financiers qui peuvent avoir un impact sur la situation financière de l'entreprise.

### **2.3. Outils de reporting :**

Les outils de reporting sont essentiels pour piloter la performance d'une entreprise. Le reporting est le premier outil de suivi et de gestion de la société. Il se compose de tableaux de bord, de graphiques, de notes explicatives et d'autres éléments pertinents pour suivre l'activité. Il peut être réalisé de manière mensuelle, hebdomadaire ou quotidienne, selon les besoins

#### **2.3.1. Tableau de bord :**

Le tableau de bord est un élément clé du reporting. Il permet de suivre l'activité en regroupant plusieurs éléments :

- **Les données actuelles** : Les informations les plus récentes concernant l'activité de l'entreprise, telles que les ventes, les dépenses, les indicateurs de performance, etc
- **Les données du prévisionnel** : Les valeurs prévues ou estimées pour l'activité, basées sur les projections et les objectifs fixés.
- **Les données des années précédentes** : Les données historiques des années précédentes, permettant de comparer les performances actuelles avec celles des années passées.
- **Les ratios et indicateurs pertinents** : Des mesures clés qui permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise, tels que le ratio de marge bénéficiaire, le chiffre d'affaires par client, etc.

Un tableau de bord efficace doit être clair, concis et facilement lisible. Il ne doit contenir que les informations les plus pertinentes et importantes pour le suivi de la performance. Il est souvent préférable d'avoir plusieurs tableaux de bord simples, où les informations sautent aux yeux, plutôt qu'un seul tableau de bord complexe où les données se confondent.

En complément des tableaux de bord, il est recommandé d'inclure des graphiques pertinents pour chaque indicateur. Ces graphiques permettent une visualisation plus claire et facilitent la compréhension des tendances et des variations. En plus des données actuelles, du prévisionnel et de l'année précédente, il peut également être intéressant d'inclure les données des années antérieures (n-2, voir n-3). Il est également conseillé de prendre des notes pour chaque jour passé, en enregistrant les événements importants tels que la météo, les manifestations, les pannes, les alertes, les vols, les casse, les événements spéciaux, les grosses commandes, les ventes exceptionnelles, etc. Ces éléments peuvent expliquer les variations du chiffre d'affaires, de la marge ou d'autres indicateurs du tableau de bord.

### 2.3.2. Les indicateurs :

Il existe un large éventail d'indicateurs qui doivent être sélectionnés

En fonction de leur importance dans l'activité de l'entreprise. De plus, certaines industries peuvent avoir des indicateurs spécifiques propres à leur secteur d'activité.

Les indicateurs financiers du compte de résultat sont parmi les plus couramment utilisés. Ils comprennent le chiffre d'affaires (CA), la marge bénéficiaire, l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat d'exploitation, le résultat net, le flux de trésorerie et la capacité d'autofinancement.

Les indicateurs commerciaux fréquemment utilisés comprennent le nombre de clients, le panier moyen (montant moyen des achats par client), le taux de casse (détérioration des produits), le taux de conversion (pourcentage de prospects convertis en clients), l'indice de satisfaction client et la règle du 80/20 (selon laquelle 80% des ventes proviennent de 20% des clients).

Dans le domaine de la production, les indicateurs les plus suivis incluent le taux de rendement global (TRG) qui mesure l'efficacité de la production, le taux de productivité, le niveau de production, la capacité de production inutilisée et la durée moyenne de production.

Pour la logistique, les indicateurs couramment utilisés comprennent la rotation des stocks (fréquence à laquelle les stocks sont renouvelés), le nombre de jours de stocks d'avance, les délais de livraison et le taux de rupture de stock (pourcentage de commandes non satisfaites par manque de stock).

En ce qui concerne les ressources humaines (RH), les indicateurs les plus couramment utilisés sont le taux de rotation du personnel (turnover), le taux d'accidents du travail, le taux d'arrêts maladie, les heures supplémentaires, la productivité par salarié, le taux de formation.

Il est important de choisir les indicateurs les plus pertinents en fonction des objectifs et des spécificités de chaque entreprise. Ces indicateurs fournissent des données clés pour évaluer la performance, identifier les domaines d'amélioration et prendre des décisions stratégiques.

### **2.4. Les outils d'analyse et de correction :**

Les outils d'analyse et de correction jouent un rôle essentiel dans le contrôle de gestion en fournissant des données fiables pour les analyses et en aidant à déterminer les prix à appliquer et les coûts associés. Voici quelques outils importants :

#### **2.4.1. La comptabilité analytique et la comptabilité :**

La comptabilité est une base de données essentielle dont toutes les organisations disposent. Le contrôle de gestion effectue un travail d'extraction et de mise en forme des données comptables dans des outils tels qu'Excel. La comptabilité analytique, lorsqu'elle est utilisée, permet d'allouer efficacement les ressources selon différentes natures et centres analytiques, ce qui facilite grandement les analyses du contrôle de gestion.

#### **2.3.2. Les ERP (Enterprise Resource Planning) :**

Dans les petites structures, un simple journal de caisse peut suffire pour obtenir des données commerciales. Il est recommandé de le paramétrer de manière détaillée afin d'extraire le maximum d'informations. Cependant, la plupart des entreprises sont équipées d'un ERP, un progiciel qui regroupe toutes les données commerciales et/ou de production, ainsi que les

informations spécifiques que l'organisation souhaite y intégrer. Les ERP sont des outils extrêmement utiles pour le contrôle de gestion, car ils fournissent les informations nécessaires pour mener des analyses approfondies.

Ces outils permettent au contrôle de gestion d'accéder à des données précises et fiables, ce qui facilite l'analyse des performances, la recherche de solutions et la prise de décisions éclairées. Ils contribuent également à l'identification des bonnes pratiques et à l'optimisation des processus internes de l'organisation. En utilisant ces outils de manière efficace, le contrôle de gestion peut jouer un rôle clé dans l'amélioration continue et la gestion proactive de l'entreprise

### **2.5. Les outils d'accompagnement :**

Les outils d'accompagnement sont essentiels dans le rôle du contrôle de gestion pour soutenir le quotidien de l'entreprise, non seulement en termes de prévision, de reporting, d'analyses et de propositions, mais aussi en accompagnant l'exécutif et les équipes en place. Le contrôle de gestion joue un rôle transversal majeur sur lequel l'entreprise peut compter.

#### **2.5.1. Le suivi des équipes :**

Le suivi des équipes sur le terrain est un outil indispensable du contrôle de gestion. Être présent, observer, constater et vivre le moment permet de concrétiser les données et de détecter les points forts et les lacunes.

Le feedback des équipes, les remontées des difficultés rencontrées ainsi que leurs succès permettent également un meilleur suivi de l'activité et une optimisation de la performance, tout en résolvant les problèmes éventuels.

La présence du contrôleur de gestion au cœur de l'action chaque jour est essentielle, tout comme les échanges et les réunions régulières avec les équipes pour mettre en place et suivre ensemble les plans d'action.

#### **2.5.2. Le contrôle des données :**

Le contrôle des données est l'une des responsabilités du contrôleur de gestion. Il consiste généralement à vérifier sur le terrain les informations remontées sous forme de données. La comptabilité et les ERP ne sont pas à l'abri d'erreurs, c'est pourquoi il est nécessaire de vérifier l'exactitude des éléments, que ce soit les ventes, les coûts, les stocks, etc.

## Chapitre II : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance des RH

Effectuer des contrôles de la casse dans un hypermarché tous les matins peut être une tâche éprouvante (odeurs, rats dans les poubelles extérieures), mais extrêmement bénéfique pour la rentabilité du magasin.

Passer des journées en cuisine avec une balance pour mesurer les quantités exactes nécessaires et calculer leurs coûts, puis mettre à jour régulièrement ces coûts pour recalculer automatiquement la marge et les prix de vente, est un exemple de mission dans laquelle un contrôleur de gestion peut être impliqué.

En utilisant ces outils d'accompagnement, le contrôle de gestion peut apporter un soutien précieux à l'entreprise, en veillant à ce que les données soient fiables, en identifiant les problèmes potentiels et en proposant des solutions pour améliorer la performance et la rentabilité globale.

Les outils du contrôle de gestion sont très divers car ils permettent d'effectuer un large spectre de mission.

Figure 08 : les outils du contrôle de gestion



OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION			
OUTILS PRÉVISIONNELS	OUTILS DE REPORTING	OUTILS D'ANALYSE ET DE CORRECTION	OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le budget</li><li>• Le plan financier</li><li>• Le plan de trésorerie</li><li>• Le prévisionnel RH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le tableau de bord</li><li>• Les indicateurs</li><li>• Les ratios de gestion</li><li>• La mesure des écarts</li><li>• Le reporting</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La comptabilité</li><li>• Les ERP</li><li>• Les données RH</li><li>• Les méthodes de calcul des coûts</li><li>• Les méthodes de calcul des prix</li><li>• Le benchmark</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le suivi des équipes</li><li>• Le contrôle des données</li><li>• La mise en place et amélioration des process</li><li>• Les inventaires</li><li>• La supervision des travaux</li></ul>

Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/outils-du-contrôle-de-gestion/>

## Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance RH

Pour mesurer la performance des stratégies RH, il est nécessaire de définir des indicateurs clés de la performance (ICP ou bien KPI). Le choix de bons indicateurs peut parfois s'avérer complexe.

Les indicateurs RH peuvent être utilisés pour mesurer la performance des différents Comportements et processus RH et pour identifier les goulets d'étranglement et les points forts.

### 3.1. La définition des indicateurs RH :

Les indicateurs RH désignent un outil des ressources humaines qui permet d'évaluer des situations grâce à des données et de soutenir des stratégies tout en analysant les résultats. Ils permettent de piloter, d'analyser et de suivre le développement des ressources humaines.

### 3.2. Les types d'indicateurs RH :

Les indicateurs de mesure de la performance des ressources humaines varient en fonction des objectifs et des priorités spécifiques d'une organisation <sup>51</sup>.

**Cependant, voici quelques indicateurs couramment utilisés pour évaluer la performance des ressources humaines :**

- Les indicateurs RH liés au recrutement,
- Les indicateurs RH relatifs à la formation, au développement des compétences et à la mobilité, entre autres,
- Les indicateurs RH de l'absentéisme,
- Les indicateurs RH du climat social, incluant notamment les indicateurs de rémunération, et ainsi de suite.

Pour mieux comprendre voici plus de détails à propos de ces indicateurs :

#### 3.2.1. Les indicateurs RH liés au recrutement :

le recrutement est un défi stratégique pour tout département des ressources humaines. Le capital humain étant l'une des ressources les plus précieuses d'une entreprise, les erreurs de

---

<sup>51</sup> <https://www.appvizer.fr/magazin/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/indicateur-rh>  
consulté le 25 avril 2023

recrutement peuvent affecter l'ambiance au sein de l'équipe et en fin de compte, les performances et les ventes de l'entreprise.

Voici les cinq indicateurs RH les plus utilisés dans le recrutement :

- **Nombre de recrutements par responsable ou par service :** Il permet de mesurer la productivité en termes de recrutement, que ce soit sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle.
- **Nombre d'entretiens menés :** Cet indicateur vise à évaluer l'effort de présélection des candidatures, en plus de servir le même objectif que le premier indicateur.
- **Nombre de candidatures reçues par poste à pourvoir :**

Il permet d'évaluer l'attractivité de l'annonce et de l'entreprise, en prenant en compte des facteurs tels que la rémunération proposée et la qualité de la communication RH.

- **La répartition des recrutements par type de contrat :**

### 1. Nombre de CDI/recrutements totaux :

Cet indicateur mesure le nombre de recrutements réalisés sous contrat à durée indéterminée (CDI) par rapport au total des recrutements effectués.

### 2. Nombre de CDD/recrutements totaux :

Il permet de quantifier le nombre de recrutements effectués sous contrat à durée déterminée (CDD) par rapport au total des recrutements réalisés.

### 3. Autres types de contrats/recrutements totaux :

Cet indicateur inclut d'autres types de contrats (ex : intérim, apprentissage, stages) et mesure leur nombre par rapport au total des recrutements réalisés.

- **Le taux de turnover, également appelé taux de rotation du personnel, peut être calculé à l'aide de la formule suivante :**

$$[(\text{départs en année } N + \text{arrivées en } N) / 2] / \text{effectif au } 01/01 \text{ année } N) \times 100$$
 Ce calcul permet de déterminer la volatilité des recrutés et se base sur le nombre moyen de départs et d'arrivées dans l'année, par rapport à l'effectif total au 1er janvier de cette même année.

### 3.2.2. Les indicateurs RH relatifs à la formation :

La gestion des talents, également connue sous le nom de talent management, est un aspect crucial du développement d'une entreprise. Plusieurs indicateurs clés de performance (KPI) permettent de mesurer comment une entreprise favorise la promotion interne et investit dans la formation pour développer les compétences. Voici les cinq principaux indicateurs RH pour évaluer la formation et la gestion des compétences :

- **Nombre de plans de développement des compétences mis en place chaque année**

Cet indicateur mesure l'engagement et la productivité des équipes RH dans la création et la mise en œuvre de plans visant à développer les compétences des collaborateurs.

- **Nombre de formations proposées**

Ce chiffre démontre la volonté de l'entreprise d'investir dans le capital humain en offrant un large éventail de formations et de programmes de développement professionnel.

- **Taux d'acceptation des formations**

Ce taux indique la volonté des collaborateurs de se former pour améliorer leurs performances. Il est calculé en divisant le nombre de formations proposées par le nombre de formations effectivement suivies.

- **Taux de salariés ayant suivi au moins une formation sur l'année**

Cet indicateur mesure le pourcentage de collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année, en le rapportant à l'effectif total de l'entreprise.

- **Taux d'accès à la formation**

Ce taux représente la proportion de collaborateurs qui ont bénéficié d'une formation par rapport à l'effectif total de l'entreprise. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité de la formation et de la gestion des compétences au sein de l'entreprise, ainsi que l'engagement des collaborateurs dans leur développement professionnel.

### 3.2.3. Les indicateurs RH : absentéisme :

Chaque année, la société de conseil en performance RH AYMING a publié un baromètre de l'absentéisme et de l'engagement au travail, révélant une tendance à la hausse de l'absentéisme dans les entreprises. Cette augmentation représente un défi pour les entreprises, car le coût de l'absentéisme peut compromettre leur compétitivité dans un contexte concurrentiel.

Il est donc essentiel de surveiller de près l'absentéisme afin de comprendre ses causes et de mettre en place des mesures visant à favoriser l'engagement des collaborateurs. L'absentéisme dans le contexte des indicateurs RH peut être évalué à travers plusieurs **mesures clés** :

- **Absentéisme moyen**

Cette mesure permet de quantifier l'ampleur du phénomène d'absentéisme en comparant le nombre de jours d'absence sur une période donnée par rapport à l'effectif total de l'entreprise.

- **Taux d'absentéisme**

Ce taux est calculé en divisant le nombre de jours d'absence par le nombre de jours ouvrables sur la même période, puis en le multipliant par 100. Il permet de mettre en perspective l'absentéisme par rapport au temps de travail global.

- **Répartition par motif d'absence**

Cette donnée fournit des informations sur les différents motifs d'absence tels que la maladie, la garde d'enfants, les grèves, les accidents du travail, etc. Elle permet de comprendre s'il est nécessaire de mettre en place des mesures de sécurité, de sensibilisation ou d'améliorer les conditions de travail.

- **Durée moyenne des absences**

Cette mesure indique la durée moyenne des absences des employés, ce qui donne une idée de la gravité de l'absentéisme et de son impact potentiel sur l'entreprise en termes de production, de nécessité de remplacements, etc.

- **Absentéisme par type de contrat ou de poste**

Cet indicateur permet d'évaluer l'absentéisme en fonction du type de contrat ou du poste occupé. Il peut révéler une pénibilité particulière du travail ou un manque d'implication spécifique lié au contrat ou au poste.

En surveillant ces indicateurs, les entreprises peuvent obtenir une vision plus précise de l'absentéisme au sein de leur organisation, comprendre ses causes et prendre des mesures pour favoriser la présence et l'engagement des collaborateurs.

### 3.2.4. Indicateurs RH : Évaluation du climat social :

Comment évaluer la qualité du climat social ?

Bien qu'il soit difficile de quantifier cela, il est possible, grâce à certaines données et plusieurs indices, de se faire une idée du climat social au sein de son entreprise. Pour l'évaluer, il est important de prendre en compte la perception des employés.

Voici les principaux indicateurs RH pour mesurer le climat social :

- **Taux d'absentéisme et de présentéisme**

Ces indicateurs témoignent d'un certain manque de motivation des salariés.

- **Taux de turnover**

Il indique également une fuite de talents et des problèmes de gestion ou de rémunération.

- **Stabilité sur une période**

Nombre d'employés présents / effectif total.

- **Rémunération moyenne**

Pour suivre son évolution d'une année à l'autre et son adéquation avec les offres du marché :  
Masse salariale / effectif moyen.

- **Taux d'augmentation des salaires**

Sur le même principe, il permet de mesurer l'évolution des salaires.

### **3.2. Les objectifs des indicateurs des ressources humaines**

Les objectifs des indicateurs RH sont multiples et dépendent des priorités et des objectifs spécifiques d'une organisation. Voici quelques objectifs courants des indicateurs RH :

#### **3.3.1. Mesurer l'efficacité**

Les indicateurs RH permettent de mesurer l'efficacité des processus, des initiatives et des programmes liés aux ressources humaines. Par exemple, les indicateurs de recrutement peuvent évaluer l'efficacité du processus de recrutement en termes de délais, de coûts et de qualité des candidats.

#### **3.3.2. Prendre des décisions éclairées**

Les indicateurs RH fournissent des données quantitatives et qualitatives permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines. Ces décisions peuvent concerner l'allocation des ressources, les investissements dans la formation et le développement, les politiques de rémunération, etc.

#### **3.3.3. Améliorer la productivité et la performance**

Les indicateurs RH aident à évaluer la productivité et la performance globale des employés et de l'organisation. Par exemple, les indicateurs de productivité peuvent mesurer le rendement individuel ou collectif des employés, ce qui permet d'identifier les domaines d'amélioration et de mettre en place des mesures correctives.

#### **3.3.4. Optimiser les coûts**

Les indicateurs RH permettent de suivre et d'optimiser les coûts associés à la gestion des ressources humaines. Cela peut inclure les coûts de recrutement, de formation, de rémunération, de sécurité sociale, de prestation des avantages sociaux, etc. L'objectif est d'optimiser les investissements en ressources humaines pour maximiser le retour sur investissement.

### **3.3.5. Améliorer l'engagement et la satisfaction des employés**

Les indicateurs RH permettent d'évaluer l'engagement et la satisfaction des employés, qui sont des facteurs clés de la productivité, de la rétention et de la satisfaction des clients. Des indicateurs tels que le taux de rotation, le taux d'absentéisme, les enquêtes de satisfaction des employés peuvent aider à identifier les problèmes et à mettre en place des actions pour améliorer l'engagement et la satisfaction des employés.

### **3.3.6. Renforcer l'alignement stratégique :**

Les indicateurs RH aident à évaluer l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les initiatives de gestion des ressources humaines. Ils permettent de mesurer l'impact des actions RH sur la réalisation des objectifs organisationnels et d'ajuster les stratégies en conséquence.

### **3.3.7. Favoriser l'amélioration continue :**

Les indicateurs RH facilitent l'amélioration continue des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines. En mesurant et en analysant régulièrement les indicateurs, les organisations peuvent identifier les domaines d'amélioration, mettre en œuvre des actions correctives et évaluer l'efficacité de ces mesures.

Ces objectifs des indicateurs RH contribuent à une gestion plus efficace des ressources humaines, à l'optimisation des performances des employés et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

## **Conclusion :**

En conclusion, la performance des ressources humaines et les outils de contrôle de gestion jouent un rôle essentiel dans la réussite globale d'une entreprise. Les ressources humaines représentent le moteur principal de l'organisation, et leur performance influe directement sur les résultats de l'entreprise. Il est donc crucial de mettre en place des pratiques et des politiques de gestion des ressources humaines efficaces pour maximiser leur potentiel et leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.

En conclusion, les outils de contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans l'évaluation et l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein d'une entreprise. En combinant des indicateurs financiers, opérationnels et stratégiques avec des indicateurs spécifiques aux ressources humaines, ces outils offrent une vision globale et objective de la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation.

## **Chapitre II : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance des RH**

---

En utilisant des outils de contrôle de gestion adaptés aux ressources humaines, les entreprises peuvent mesurer et suivre des indicateurs tels que la productivité, la satisfaction des employés, le taux de rotation, le développement des compétences et l'équité salariale. Ces indicateurs permettent aux gestionnaires des ressources humaines d'identifier les forces et les faiblesses, de mettre en place des actions correctives, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance et l'efficacité globale de l'organisation.

Les outils de contrôle de gestion fournissent également des données essentielles pour évaluer l'impact des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines, et pour aligner les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise. Ils facilitent la planification des effectifs, l'allocation des ressources et la prise de décisions stratégiques visant à optimiser la performance des ressources humaines et à favoriser l'engagement et la satisfaction des employés.

En intégrant les outils de contrôle de gestion dans la gestion des ressources humaines, les entreprises peuvent améliorer leur capacité à attirer, retenir et développer les talents, ce qui contribue à la création d'un avantage concurrentiel durable. L'utilisation judicieuse de ces outils favorise une gestion plus efficace des ressources humaines, permettant ainsi à l'entreprise d'optimiser ses performances et de réaliser ses objectifs stratégiques de manière pérenne.

---

**Chapitre III : la contribution du  
contrôle de gestion à la performance des  
RH au niveau de l'ENEL.**

---

### **Introduction**

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre travail qui est composée de trois sections :

Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil d'une manière détaillée, nous aborderons son historique, ses missions, son organisation tout en se focalisant sur le service rémunération et contrôle et plus particulièrement le service paie qui est notre champ d'étude.

Dans la deuxième section nous allons approfondir les connaissances que nous avons déjà présentées dans les chapitres précédents, et pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude du rôle de la rémunération sur la performance de l'entreprise nous avons réalisé une méthode d'enquête sur le terrain au niveau d'électro-industrie, il s'agit d'une enquête par guide d'entretien adressé aux responsables (RH et CG)

L'objet de l'étude est d'expliquer qu'une bonne stratégie de rémunération se mesure au niveau de la situation financière de l'entreprise par son rendement, sa rentabilité, sa compétitivité au niveau du marché financier, ou bien le choix de la qualité humaine dans sa motivation, ses compétences et son savoir. Tous cela mène à un objectif précis c'est « la performance de l'entreprise ».

### **SECTION 01 : Présentation de l'organisme ENEL**

#### **1.1. L'historique de l'Entreprise**

Electro-industries est une entreprise publique, économique et commerciale. Elle bénéficie d'une identité morale et d'une autonomie financière.

L'origine de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES remonte à la restructuration de SONALEC (société nationale d'électronique) qui a connue des problèmes de gestion dues à sa taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries électronique) en 1983.

L'ENEL est réalisée avec des partenaires allemands (SIEMENS) pour les moteurs et pour les transformateurs, ces derniers ont contribué à l'organisation de cette entreprise en formant même le personnel, ils ont placé un complexe intégré qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs et transformateurs depuis 1986.

## **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

En raison d'extension des besoins du marché et la nécessité d'accroître l'autonomie de production nationale, il a été convenu d'augmenter le programme de production ainsi que le taux d'intégration.

A l'issue, une convention qui a été signée en 1985 pour la réalisation du complexe MEI-AZAZGA qui se développera et se détachera pour prendre la forme d'une entreprise autonome appelée aujourd'hui « ELECTRO-INDUSTRIE ».

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence :

- Siemens : pour les produits (alternateurs, générateurs, groupe électrogène) ;
- Trafo-union : pour les transformateurs ;
- Fritz Werner : pour la partie engineering du projet.

En matière de qualité ELELCTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires à l'essai et mesure de ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. S'agissant du système documentaire il utilise t252 normes internes en plus des normes DIV/VDE.

Aujourd'hui Electro-industrie est le leader national dans le domaine de l'industrie électronique.

### **1.2. Présentation et organisation de l'ENEL**

ELECTRO-INDUSTRIE est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n° 12, distante de 30 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et de 08 km de chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA. Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la cession de l'entreprise mère ENEL (entreprise nationale des industries Electroniques). Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité transformateurs. (UTR) ;
- Unité Moteurs Electriques (UME) ;
- Unité Prestations Techniques (UPT)

(Voir l'annexe 01)

### **1.2.1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution**

Sa capacité de production est de 4000 à 5000 transformateurs par an et l'objectif tracé par l'entreprise pour l'année 2011 est de 5500 transformateurs.

- La puissance de transformateurs 25 à 2000 kVa
- La tension usuelle en moyennes tension 5,5-10 et 30kv
- La tension usuelle en basse tension 400v

#### **Les moyens matériaux**

L'unité de transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis qui sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalente à celui existant dans les entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usinage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Echange BT/MT (base tension/moyen tension) ;
- Découpage de tôle mécanique ;
- Essais d'électrique en BT et MT.

### **1.2.2 Unité de fabrication de moteurs électroniques, alternateur et prestation techniques**

La capacité théorique de production de cette unité est de :

- 45000 Moteurs de 0.25 à 15 kW ;
- 45000 moteurs de 18.5 à 400kw ;
- 2000 Alternateurs de 16 à 180kva ;
- Montage de 400 groupes électrogènes (22-35 et 52 kVa).

L'unité dispose aussi des moyens humains et matériels pour la prise en charge des études et réalisation des outillages, dispositifs et moules, de même qu'elle assure la maintenance de ses propres équipements de production ainsi que ceux de l'unité transformateurs et l'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.

## **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

Cette unité dispose aussi d'un laboratoire central qui assure les essais physico chimiques pour les matières destinées à la fabrication des moteurs et transformateurs. L'unité motrice et prestations sont dotées de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finissent.

Les produits sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les usines du donneur de licence (SIEMENS). Pour la fabrication des moteurs / alternateurs les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique ;
- Découpage de tôle ;
- Couler l'aluminium ;
- Travaux de tôle ;
- Bobinage ;
- Traitement de surface ;
- Essais électriques.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ. Les ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production, il est à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'entreprise emploie un effectif de 804 travailleurs dont 19% de cadres ,34 % d'agents maîtrise et 47% d'agents d'exécution pour l'année 2018.

### **1.3 Les missions de l'ELECTRO -INDUSTRIES**

Etant donné qu'électro-industrie est une entreprise publique économique et commerciale, elle doit assurer plusieurs fonctions, parmi elles la production et la commercialisation, la conception des produits électroniques.

#### **1.3.1 La conception**

La conception est basée sur l'amélioration continue de ses processus produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires qui assurent l'analyse physique et chimique de ses produits et maintenance ainsi que le contrôle de ses équipements utilisés.

En matière de qualité électro-industrie a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 elle a acquis la certification du système engagement qualité ISO9001 :2000 par QMI CANADA le 24 juillet 2004.

A présent, une autre édition (901 version2008) annule et remplace l'ISO9001 :2000 qui a été modifié pour clarifier des éléments du texte et améliorer la comptabilité et encourage

## **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

l'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité.

Donc l'objectif essentiel d'ELECTRO-INDUSTRIE est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

### **1.3.2 La production**

ELECTRO-INDUSTRIES est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électronique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements avec une production de :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs Electroniques asynchrones ;
- Alternateurs triphasée ;
- Montage de groupe Electrogène.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% et celle de moteurs à 30% environs.

### **1.3.3 La commercialisation**

Il est bien à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIE est le seul fabricant en Algérie de ces produits cités ci-dessous dont elle assure leur commercialisation et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et d'assurer la fidélisation de ses clients.

En matière de transformateurs le principal marché d'ELECTRO-INDUSTRIES est SONALGAZ en plus de divers clients qui activent dans le secteur de l'électricité. Et pour la gamme de moteurs les marchés concernés sont divers et touchent essentiellement :

- Marché de bien de consommation ;
- Les administrations ;
- Marché des biens d'équipements ;
- Marché industriel.

La production actuelle d'électro- industrie est écoulee sur le marché Algérien et généré un chiffre d'affaire de 1.8 milliards de dinars pour l'année 2017.

## **1.4 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIE**

Il existe plusieurs objectifs, les principaux sont :

### **1.4.1 Les objectifs institutionnels qui se distinguent comme suit**

- Promouvoir son image de marque
- Faire valoir le côté positif de l'entreprise dans la société.

### **1.4.2 Les objectifs commerciaux**

Les objectifs commerciaux pour les produits transformateurs sont les suivants :

- Recherche de nouveau client ;
- Accroître la part de marché ;
- Fidéliser et accroître la confiance des clients pour le produit moteur ;
- Réduire les stocks énormes évolués à 24000 moteurs ;
- Maintenir les clients actuels.

### **1.5. Missions et objectifs de différentes directions :**

Les missions et les objectifs de la direction des ressources humaine et Assistant de charge de contrôle de gestion peuvent se résumer comme suit :

#### **1.5.1 La direction des ressources humaines et de l'organisation (DRHO),**

**a. Les missions :** la direction des ressources humaines est chargée de :

- Définir et mettre en œuvre la politique d'emploi de recrutements et de la formation ;
- Veiller à l'application à la réglementation en vigueur en matière de relation de travail ;
- Mettre en œuvre et veiller à l'application de la convention collective des procédures et respect du règlement intérieur de l'entreprise ;
- Assurer la mise en place et le fonctionnement des différentes commissions spécialisée en matière du personnel ;
- Assurer le suivi le contrôle, l'analyse et la consolidation des prévisions en matière de ressources humaines de l'entreprise ;
- Tenir à jour les dossiers relatifs à la gestion du personnel ainsi que leurs carrières ;
- Elaborer la paie les déclarations sociales et fiscales ;
- Assurer la définition, la mise en œuvre et le suivi des plans de besoins de l'entreprise ;
- Elaborer des rapports périodiques, ainsi qu'un bilan annuel d'activité ;
- Elaborer et mettre en œuvre les mesures de prévention prévues par la législation et la réglementation en vigueur en matière et de sécurité en milieu de travail ;
- Définir la politique des salaires ;
- Assurer l'application des règles et procédures ;
- Superviser l'élaboration des tableaux de bord consolidant l'activité des ressources humaines et faisant ressortir les principaux agrégats de gestion (absentéismes rotation du personnel statistique des effectifs).

### **b. Les objectifs :**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de la paie, et de traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie de personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel et des cadres de l'électro-industrie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Assurer, suivi et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

### **1.5.2. Assistant de charge de contrôle de gestion**

#### **a. Ses tâches principales sont :**

- Consolider les rapports de tous les travaux externes liés aux fonctions de l'entreprise ;
- Analyser les résultats fournis par la DFC, le contrôle budgétaire afin de déceler les problèmes éventuels des changements dans les politiques de l'entreprise ;
- Consolider les rapports de tous les travaux externes liés aux fonctions de l'entreprise.

#### **b. Les objectifs :**

- Traduire en terme économique la stratégie globale adopté par l'entreprise en établissant sa prévision à moyen et à long termes justifié et révisables ;
- Contrôler l'adéquation plan-budget.

Afin de collecter des informations sur l'entreprise national ELECTRO-INDUSTRIE, nous avons opté pour une méthodologie de l'enquête quantitative « guide d'entretien » et nous avons aussi consulter des documents intérieurs à l'entreprise.

Nous avons mis ce guide d'entretien entre les mains du responsable des ressources humaines Mr MATOUK (annexe 02) et la responsable du contrôle de gestion Mme SADOUNE (annexe 03).

**RESULTATS DE L'ENQUETE :**

Cette section sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de notre enquête, par questionnaires auprès des salariés. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à l'entreprise d'accueil ELECTRO-INDUSTRIE, ce questionnaire comporte 20 questions.

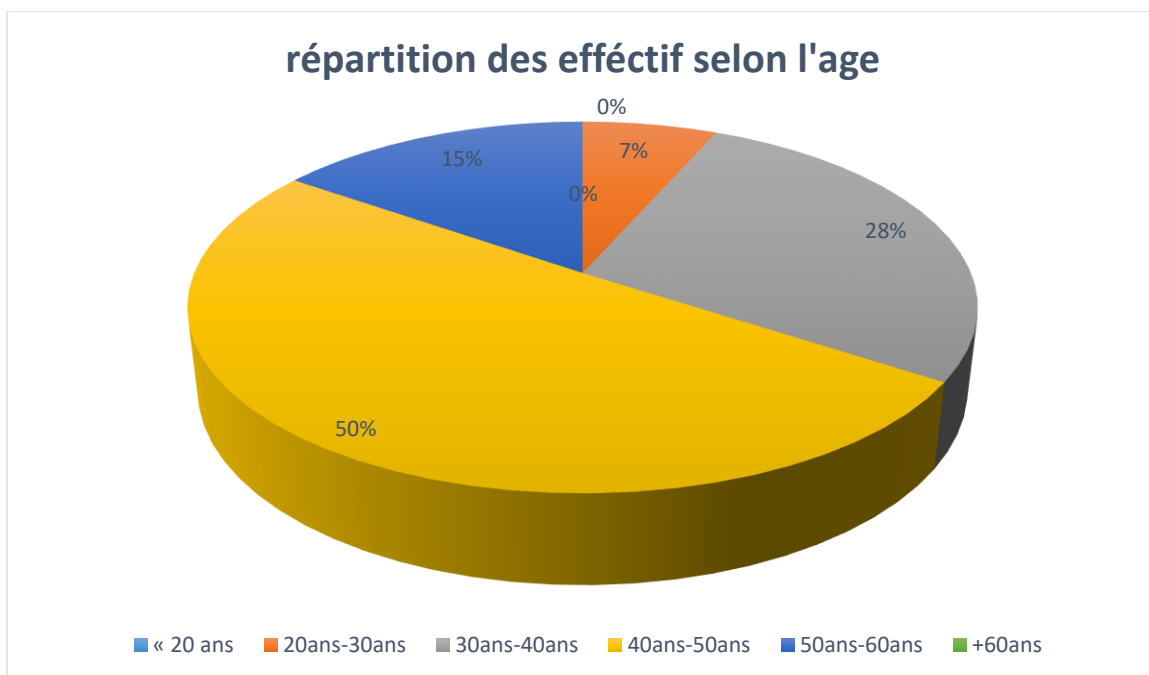
Les caractéristiques de l'échantillon étudié :

**Tableau N° 04 : la répartition de l'effectif selon l'âge**

L'âge	Effectifs	Pourcentage
« 20 ans	0	0%
20ans-30ans	55	6,5%
30ans-40ans	230	27,2%
40ans-50ans	420	49,7%
50ans-60ans	128	15,1%
+60ans	12	1,42%
Total	845	100%

Source : réalisé par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

**Figure 09 : La répartition de l'effectif selon l'âge**



Source : Réalisé par nous-mêmes

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

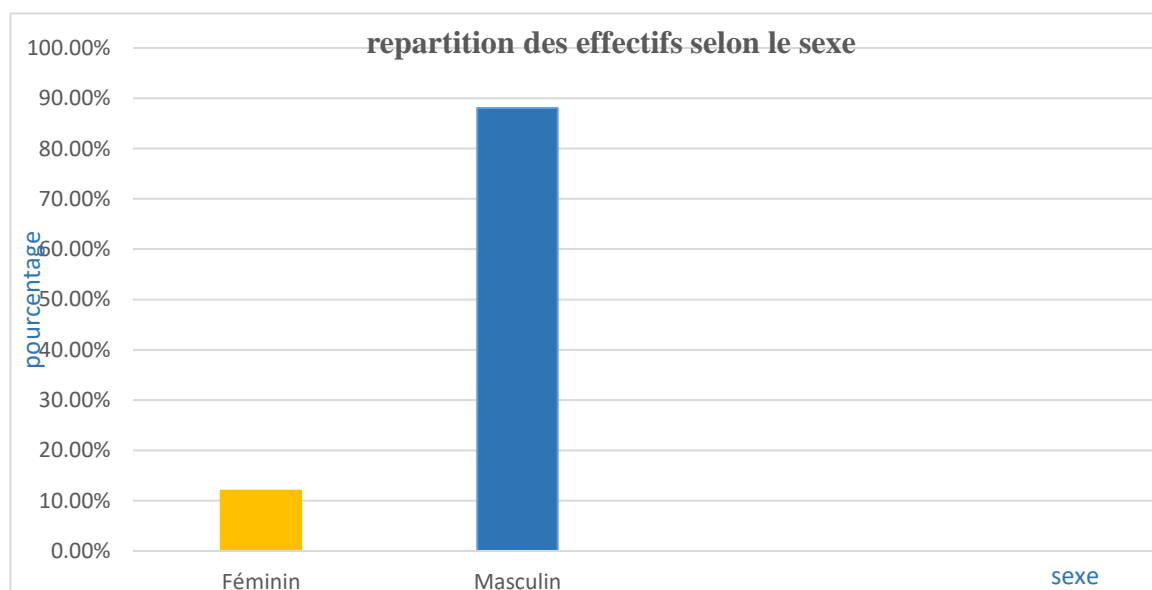
D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 30ans à de 40ans à 50 ans avec un pourcentage de 28% et 50 % suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 50 ans avec un pourcentage de 15 % puis, de la catégorie allant de 20 à 30 ans avec un pourcentage 7% ceci montre que la majorité de l'effectif « d'électro-industrie » enquêtés est moyennement âgée.

**Tableau N°05 : la répartition de l'effectif selon sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	101	11,95%
Masculin	744	88 ,05%
Total	845	100%

Source : résultat d'enquête

**Figure N°10 : la répartition de l'effectif selon sexe**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Nous constatons d'après le tableau et la figure ci-dessus que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 88.05% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 11.95%.

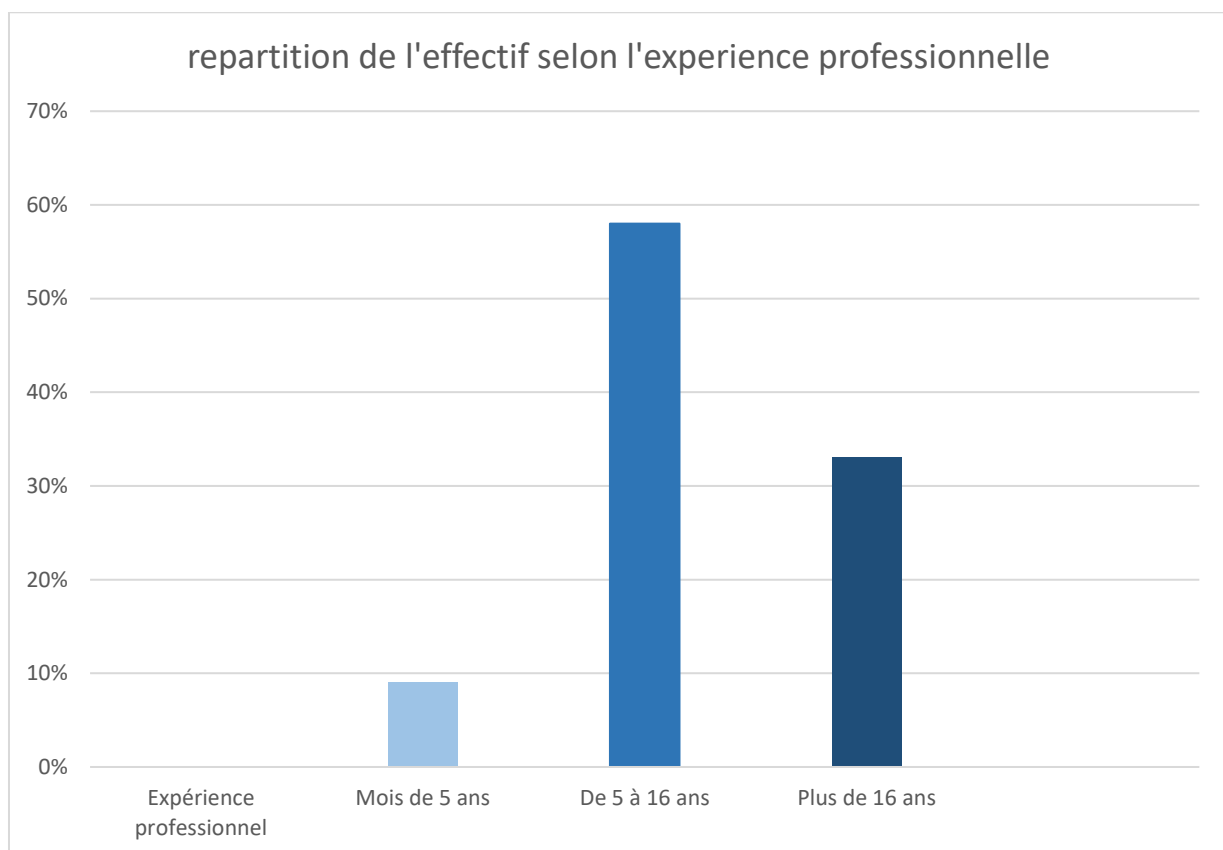
### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

**Tableau N°06 : Répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle**

Expérience professionnel	Effectifs	Pourcentage
Mois de 5 ans	3	9%
De 5 à 16 ans	19	58%
Plus de 16 ans	11	33%
Total	33	100

Source : Résultat de l'enquête

**Figure N°11 : La répartition de l'effectif selon l'expérience professionnelle**



Source : réalisé par nous même

A partir des résultats de ce tableau et figure, 58 % des travailleurs au sein « électro-industrie » ont une expérience professionnelle allant de 5 à 15 ans, 33 % ont une expérience qui dépasse les 16 ans, et 9 % ont une expérience inférieure à 5 ans.

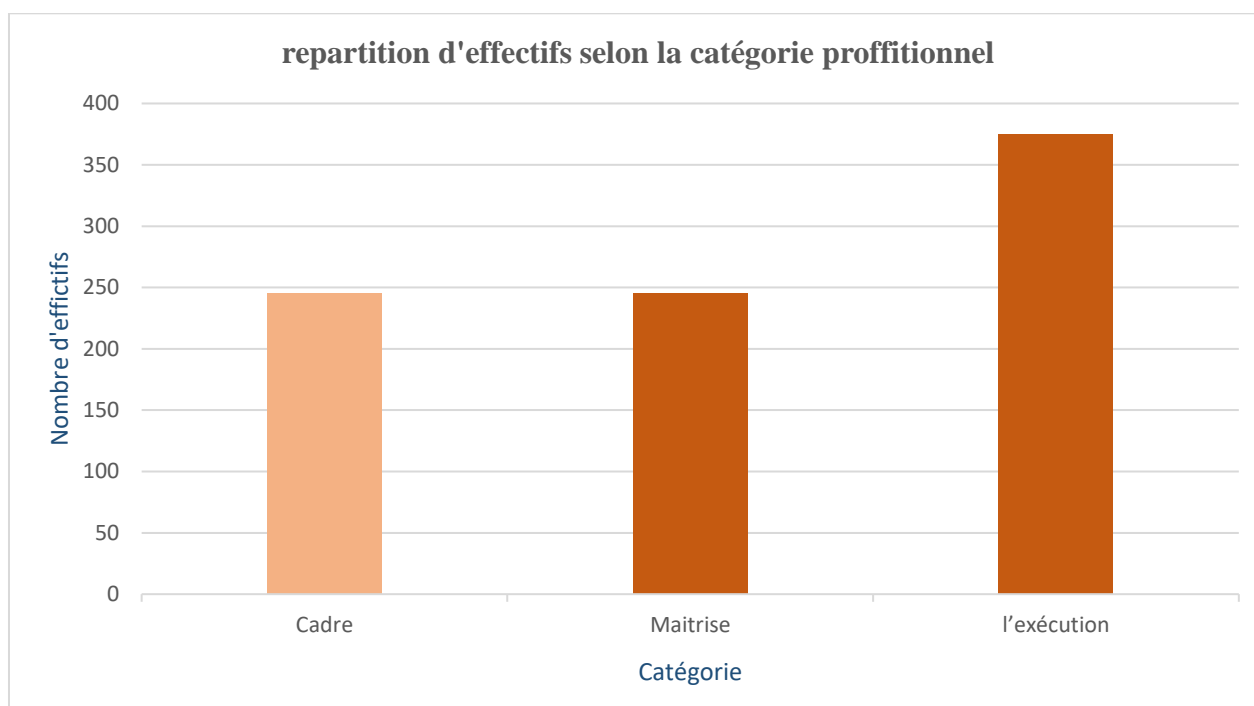
### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

**Tableau N°07 : tableau de répartition de catégorie professionnel**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadre	223	26,4%
Maitrise	247	29,9%
L'exécution	375	44,4%
Total	845	100%

Source : résultat d'enquête

**Figure N°12 : répartition de catégorie professionnel**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la catégorie d'exécutions est en premier lieu avec un taux de 44.4 % suivie par celle des agents de maîtrise avec un taux de 29.9% et enfin la catégorie des agents des cadres avec un taux de 26.4 %.

Nous déduisons que l'exécutions et les agents de maîtrise représentent la majorité de l'effectif enquêté qui travaille à « ELECTRO-INDUSTRIE», cela signifie que ces deux catégories sont sollicitées pour faire un travail d'administration et surveiller les machines dans les ateliers, ils constituent la classe des techniciens et des ingénieurs qui sont caractérisés par le

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

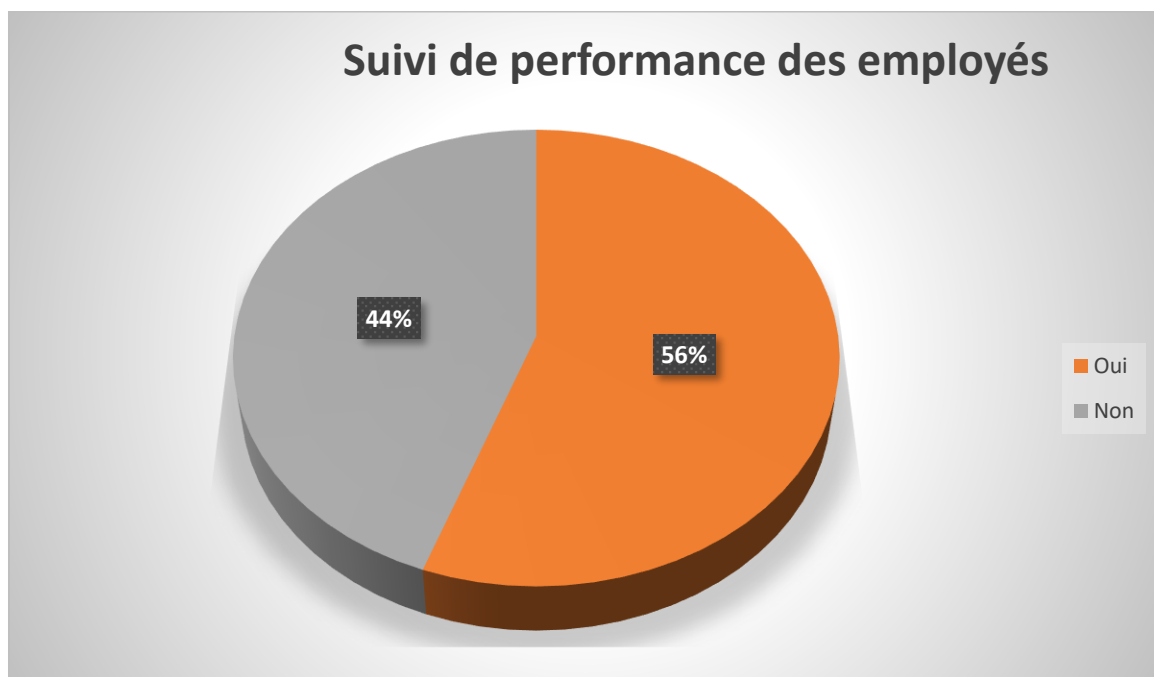
degré, de connaissance requise, se sont aussi des managers qui gèrent, encadrent et prennent des décisions au sein de l'entreprise.

**Tableau N°08: Le suivi de performance des employés**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	18	55%
Non	15	44%
Pas tellement	0	0%
Total	33	100%

Source : Résultat de l'enquête

**Figures N°13 : Le suivi de performance des employés**



Source : Réalisé par nous-mêmes

On constate que 55 % (plus que la moitié) des participants déclarent qu'il n'y a pas un suivi de performance dans leurs établissements, aussi 45% trouvent qu'ils ont un suivi de performance.

Malheureusement la réponse à cette question est négative, il n'y a pas de suivi de performance des employés que ce soit pour les salariés aussi les cadres dirigeants, donc il n'y a pas de contrôle, l'entreprise opte d'une convention collective et elle la suit à la lettre.

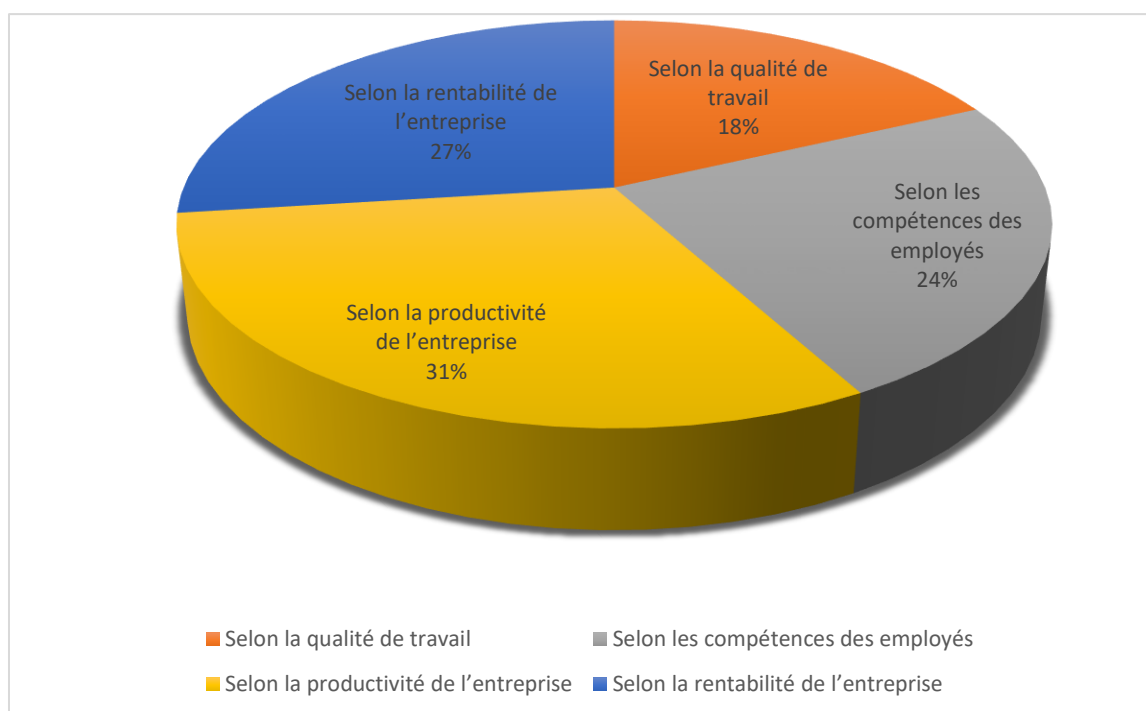
### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

**Tableau N°09 : Les facteurs de la mesure de la performance :**

	Effectifs	Pourcentage
Selon la qualité de travail	06	18%
Selon les compétences des employés	08	24%
Selon la productivité de l'entreprise	10	31%
Selon la rentabilité de l'entreprise	09	27%
Total	33	100%

Source : résultat de l'enquête

**Figure N°14 : Les facteurs de la mesure de la performance**



Suite à ce classement, on constate que la mesure de la performance dans l'électro industrie est « selon la productivité » d'un taux maximal de 31%, puis en deuxième place « selon la rentabilité » de l'entreprise, aussi d'un taux de 27%, La troisième place est attribuée « selon les compétences des employés » d'un taux de 24% et la quatrième et la dernière place d'un taux de 18% pour «la qualité du travail ».

La majorité des répondants optent pour la mesure de performance selon la productivité de l'entreprise, car s'il y a une augmentation de productivité, il y aura une augmentation du chiffre d'affaire qui lui-même aura un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

## **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

Et pour les compétences se mesurent la performance selon les efforts fournis par les employés, cette dernière on la détermine par l'amélioration de la qualité du travail, en augmentant la productivité et avoir le rendement.

En effet, cette entreprise a besoin de ces quatre critères pour que la machine tourne et pour la continuité et le gain de l'entreprise.

### **Section 2 : Les pratique de la GRH au sein de l'Électro-Industrie :**

La gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction essentielle au sein de l'électro-industrie visant à gérer et à développer le capital humain. Les pratiques de gestion des ressources humaines regroupent l'ensemble des actions, des politiques et des processus mis en place pour recruter, former, motiver, évaluer et récompenser les employés.

#### **2.1. Le service emplois et formation :**

Le service emplois et formation est considéré comme étant le poumon de l'entreprise, compte tenu de son rôle important dans la régulation des différents mouvements du personnel et sa professionnalisation via les formations .il est considéré comme une vitrine de l'entreprise et l'interlocuteur direct avec les différents organismes externes.

##### **2.1.1. Le recrutement :**

###### **2.1.1.1. Les types de recrutement :**

Tout recrutement est soumis à une procédure bien déterminée. Les besoins sont exprimés par la direction centrale et les directions des unités.

Selon ces besoins et avant de procéder au recrutement externe, un affichage interne sera effectué pour certains postes.

###### **a. Le recrutement interne :**

Une note interne sera affichée pour le poste considéré, elle est constituée de l'intitulé, le profil, les exigences du poste (selon la fiche de poste) et le nombre de postes à pourvoir.

Après 5 jours ouvrables le service emploi et formation étudie les demandes de mutations déposées pour le poste considéré et organise un test théorique ou pratique (selon les exigences du poste).

Un Procès-Verbal (PV) sera établi en trois (03) exemplaires selon les résultats du test, il sera signé par le directeur de la structure d'accueil et le DRHO.

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

Après avoir sélectionné le candidat, une copie du PV sera destinée au service du personnel de la structure d'accueil, deux cas se présentent :

- **Cas d'un CDI :**

La durée du CTA est de trois (03) années, au bout de chaque année on envoie une lettre de fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation CTA. Avant la fin de contrat, on reçoit la fiche d'évaluation CTA de la hiérarchie remplie avec la mention reconduction d'une année. Au bout de la troisième année et après l'accord du PDG, on procède à l'établissement d'un contrat CDD pour l'intéressé.

- **Cas d'un CDD :**

20 jours avant la fin de chaque contrat, on envoie une lettre de fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation CDD pour les cadres. Avant la fin de contrat, on reçoit un courrier avec la reconduction et la période proposée (maximum une année).

Si le contrat n'était pas reconduit par la hiérarchie, la relation de travail arriverait à terme à la fin du contrat.

- **Cas d'un CTA**

La durée du CTA est de trois (03) années, au bout de chaque année on envoie une lettre de fin de contrat à la direction concernée avec une fiche d'évaluation CTA.

Avant la fin de contrat, on reçoit la fiche d'évaluation CTA de la hiérarchie remplie avec la mention reconduction d'une année.

Au bout de la troisième année et après l'accord du PDG, on procède à l'établissement d'un contrat CDD pour l'intéressé.

#### **b. Recrutement externe :**

Nous distinguons trois types de recrutement :

##### **b.1. Recrutement dans le cadre du D.A.I.P :**

C'est un recrutement destiné pour des postes bien déterminés (bureaux d'études, postes d'exécution, certains postes de maîtrise et d'encadrement)

Une offre d'emploi classique sera rédigée et envoyée à l'ANEM AZAZGA

Après avoir reçu les candidats qui répondent aux profils exigés moins d'un bulletin de présentation, un test pratique ou théorique sera effectué en collaboration avec la structure d'accueil.

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

Le service Emploi et Formation informe l'ANEM des suites réservés aux candidats, en renvoyant les bulletins de présentation avec la mention retenu ou non retenu.

Le candidat retenu sera convoqué par le service Emploi et Formation pour la construction du dossier.

Le candidat sera soumis à une visite d'Embauche et aussitôt que l'aptitude au poste sera donnée par le médecin du travail, un contrat CDD sera préparé et signé par le DG, le candidat sera installé avec une fiche prise de service pour le service.

- Un exemplaire du contrat et une fiche prise de service pour le service emploi et formation
- Un exemplaire du contrat et une fiche prise de service pour le dossier.
- Un exemplaire du contrat et une fiche prise de service pour l'intéressé.
- Une copie du contrat et une copie de la fiche prise de service pour le social.
- Une copie du contrat et une copie de la fiche prise de service pour le service paie.
- Une copie du contrat et une copie de la fiche prise de service pour le service comptabilité.

#### **2.1.2. La formation :**

La formation est un outil indispensable, utilité pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification du personnel de l'entreprise.

Un plan de formation annuel est élaboré pour l'année N+1, et suivi pendant l'année considérée par la réalisation des formations planifiées et leurs évaluations.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour détecter les besoins en formations ou en expériences guidées, nous pouvons citer les deux méthodes utilisées au sein de l'entreprise Electro-industries.

**a. Besoins exprimés en formation :** vers le mois de juillet de chaque année, le service emploi et formation envoi la fiche 6.221-3 (plan annuel de formation) à toutes les directions, afin de récolter les besoins en formation pour l'année N+1.

À partir du mois de septembre, le service emploi et formation reçoit les besoins en formation de chaque direction et commence à élaborer le plan de formation pour l'année N+1 suivant ses besoins et les catalogues de formation des différentes écoles et instituts.

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

**b. Revue de compétences :** c'est un document qui regroupe tous les postes qui existe au sein l'Electro-Industrie, la qualification exigée pour chaque poste, le titulaire du poste et sa qualification ainsi que son expérience.

À partir de ces données, les besoins en expériences guidés et en formation sont détectés et il ne reste plus qu'à élaborer le plan de formation selon les priorités.

Cet outil nous permettra à l'avenir d'élaborer les référentiels métiers, compétences et formation.

**c. Le bilan de formation pour la DFP :**

C'est un bilan semestriel effectué durant la période considérée, ce dernier sera envoyé à la DFP avant le 15 juillet pour le premier semestre et avant le 15 janvier pour le deuxième semestre.

Ce bilan prend en considération toutes les formations internes et externes durant la période considérée, et tous les apprentis présents durant la période (y compris les démissionnés, les fins de contrat apprentissage et les nouveaux apprentis).

Le bilan est composé de :

- Une lettre pour la D.F.P
- Une fiche Word.
- Un fichier Excel de 5 feuilles (bilan des programmes de formation continue).

Feuille 1 : volume des heures réellement consacrées à la FPC/CSP :

Nombre d'heures à calculer :

Formation interne :  $H=22 \times \text{nombre de mois} \times 8h$ .

Formation externe :  $H= \text{nombre de jours} \times \text{nombre personnes} \times 8h$ .

Feuille 2 : dépenses réellement consacrées à la FPC.

**c.1.formation interne :**

Cout de formation = 33 KDA / mois / personne.

**c.2. Formation externe :**

Cout de formation = cout de facture + 4000 (chauffeur véhicule) / jour +4000(cadre)/jour

+2000(maitrise)/jour

## Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

+1000 (exécution)/jour

+5000 (cadre dirigeant) /jour

Feuille 3 effectif des apprentis en place.

Tous les apprentis présents durant la période (y compris les démissionnés, les fins de contrat apprentissage et les nouveaux apprentis).

Feuille 4 : dépenses engagées par l'entreprise en matière d'apprentissage.

- Présalaires versés durant la période : donné par le cadre chargé des statistiques.
- Rémunération des maîtres d'apprentissage en suspension pression principale à titre approximatif.

Nombre de maîtres d'apprentissage \* 33KDA \* 6 mois) /2

Feuille 5 : bilan des actions d'apprentissage réellement engagé par l'entreprise.

### **d. Travail à faire périodiquement :**

#### **d.1. Bilan annuel de formation pour le contrôle de gestion**

Fichier Word (aperçu sur la nature de formation)

À envoyer au contrôle de gestion au plus tard début janvier.

#### **d.2. Bilan de formation**

Fichier Word (réalisation des actions de formation 2002-2013)

Faire le suivi du fichier

#### **d.3. Prévisions de clôture de formation 2013 + prévision de formation 2014 pour le contrôle de gestion :**

Fichier Word (bilan plus prévision en 2007, 2008 2009 2010 2011 2012 formations)

À envoyer au contrôle de gestion en mois d'octobre ou novembre.

#### **d.4. Formations :**

Avant de lancer une formation et après avoir reçu des offres de différents instituts on procède à ce qui suit :

## Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

- Remplir le tableau comparatif de la formation concernée des différents instituts.

Fichier Word (tableau comparatif des formations)

- Remplir le tableau comparatif des instituts concernés

Fichier Word (tableau comparatif des formations (critères de sélection)).

Après avoir fait le choix de l'institut, nous demandons une convention où nous la faisons à notre niveau, fichier (convention de formation). Nous faisons aussi un contrat de fidélité avec le travailleur (si nécessaire : formation longue durée) fichier Word (contrats de formation de travailleurs).

Après avoir fait le choix de l'institut nous prenons pacte avec eux pour déterminer la date de début de la formation et l'emploi du temps choisi.

Pour le paiement nous recevons de l'instituant les tranches monétisations et nous faisons une demande de paiement à la DFC.

### 2.1.3. La rémunération :

Conformément à l'article 80 de la loi 90-11 qui stipule « qu'en contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail ».

Et l'article 81 : « Par salaire, au sens de la présente, il faut entendre :

- Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.
- Les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison des conditions particulières de travail et notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail »<sup>52</sup>

#### 2.1.3.1. Systèmes de rémunération :

Le système de rémunération au niveau d'électro-industries est composé de 3 :

**a. Le salaire de base :** Le salaire de base est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes de travail (groupes, grades, classes, catégorie

---

<sup>52</sup> Loi n°90-11 du 21 avril 1990 Régissant les relations de travail.

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

...) de l'entreprise et exprime un ordre hiérarchique des postes de travail et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille des salaires.

**a.1. La grille des salaires de base :** Le résultat des classifications des postes de travail de l'entreprise exprime un ordre hiérarchique des postes de travail et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille salariale. La grille des salaires de base de l'électro-industrie s'étend à une évolution horizontale sous forme d'échelons accessibles individuellement par le mérite professionnel. L'ensemble des postes de travail sont regroupés dans une nomenclature des postes de travail de l'électro-industrie et positionnés dans les différents groupes et catégories socioprofessionnels.

**a.2. Modalités de Calcul du salaire de base :**

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif Horaire :

Le salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 173,33 heures déterminées suivant la formule ci-jointe :

$$(40\text{heures} \times 52 \text{ semaines}) / 12 \text{ mois} = 173,33$$

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif Journalier : La loi en vigueur, dispose que la durée légale hebdomadaire de travail peut être répartie sur cinq (05) ou six (06) jours ouvrables.

Dans le cas d'une répartition sur cinq (05) jours, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de 22 jours déterminée suivant la formule ci-après :

$$(5 \text{ jours} \times 52 \text{ semaines}) / 12 = 21,66 \text{ (arrondi 22 jours)}$$

**c. Le régime indemnitaire :**

Nous avons retrouvé au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES un ensemble de primes et indemnités organisées dans un système dit « régime indemnitaire »

Le concept « indemnité » prévu par la loi, n'a pas pour effet d'augmenter la rémunération d'un salarié mais surtout de rémunérer les contraintes et sujétions imposées par l'emploi, les conditions et l'organisation de travail.

Quant aux « prime », elles ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnel et/ou collective et l'effort supplémentaires fournies par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées.

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

- **Indemnité d'ancienneté et d'expérience professionnelle (IAEP) :**

Une indemnité d'expérience professionnelle et de l'ancienneté est attribuée à tout le personnel de l'électro-industrie est destinée à valoriser l'expérience acquise durant sa carrière.

L'IAEP repartir sur les déférentes tranches suivantes :

- De la 1ère année à la 5ème année inclus 1%.
- De la 6ème année à la 10ème année 1,5est passé à 1,70%.
- De la 11ème années à la 15ème années inclus 2 est passée à 2 ,20%.
- A partir de la 16ème année inclus 2,5 est passée à 2 ,79%.

L'expérience professionnelle hors électro-industrie est sanctionnée à raison d'un taux de 1% par année d'activité dont les entreprises relavant de la même branche d'un taux de 0,5 % par année d'activité dans tous autres secteurs.

- **Indemnité de nuisance :**

Une indemnité de nuisance est versée au travailleur lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des taches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'instabilité et /ou de danger, elle est exprimée en pourcentage %.

Cette indemnité peut être modifiée ou supprimée en fonction de la rédaction ou de la disparition de la nuisance.

- **Indemnité des frais de fonction :**

L'indemnité de frais de fonction (IFF) est destinée à compenser les sujétions et responsabilités inhérentes aux fonctions de responsabilité assumées par la catégorie socioprofessionnelle cadre supérieurs, cadre et haut maitrise.

Par sujétion et responsabilité, il faut entendre :

- L'esprit d'initiative ;
- Une capacité à manager et faires évoluer ses collaborateurs ;
- Un comportement exemplaire.

Cette indemnité est attribuée sur appréciation du responsable hiérarchique conformément aux critères suivants :

- Qualité de travail fourni,
- Sens de la prévision ;
- Responsabilité envers les travailleurs relevant de sa structure.

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

Cette indemnité exclut le paiement de la prime de responsabilité ou toutes autres primes liées à la responsabilité.

- **Indemnité de travail posté :**

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser forfaitairement les contraintes inhérentes à l'organisation du travail en service continu et notamment :

- Le recouvrement d'horaires pour passations de consignes entre les équipes ;
- Le travail de nuit ;
- Le travail effectué à titre régulier le jour hebdomadaire de repos ;
- Le travail effectué à titre régulier les jours fériés.

Elle est attribuée aux agents occupant les emplois soumis à l'organisation de travail en équipe.

Le travail posté implique la présence de personnel en service continu. Il a pour caractéristique essentielle de s'effectuer en roulements.

Les travailleurs exerçant en équipe, en système continue ou discontinue ouvrent droit à l'attribution d'une indemnité de travail posté, exprimée en pourcentage du salaire de base mensuel du travailleur concerné.

L'indemnité de travail postée est attribuée aux :

- Les travailleurs répartis en trois équipes qui travaillent en système dit trois fois huit (3×8) continue c'est-à-dire sans période creuse (le service est assuré par équipe 24 heures sur 24 heures, tous les jours de la semaine, y compris le repos hebdomadaire et les jours fériés) perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 25% de leurs salaires de base.
- Les travailleurs répartis en trois équipes travaillant en système dit trois fois huit (3×8) discontinu c'est-à-dire avec période creuse (le service est assuré par équipe 24 heures sur 24 heures, tous les jours de la semaine, avec un arrêt le repos hebdomadaire et les jours fériés) perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 15% de leurs salaires de base.
- Les travailleurs répartis en deux équipes travaillant en système dit deux fois huit (2×8) discontinu c'est-à-dire avec période creuse (le service est assuré par deux équipes le matin et l'après-midi en alternance et avec arrêt en fin de semaine). Ils perçoivent une indemnité de travail posté mensuelle égale à 10% de leurs salaires de base.

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

- **Indemnité d'intérim :**

L'intérim est l'exercice d'une fonction pendant l'absence du titulaire, une indemnité d'intérim est octroyée au travailleur concerné pour composer les suggestions inhérentes à l'exécution des tâches de travail en plus des siennes entraînées par l'occupation temporaire d'un poste de travail d'un niveau supérieur, équivalent ou inférieur au poste occupé par l'intéressé.

L'indemnité d'intérim est attribuée au travailleur ayant assuré un intérim d'un poste de travail d'un niveau supérieur pendant une période consécutive égale ou supérieure à un (01) mois.

- **Prime de responsabilité :**

Il est attribué une prime de responsabilité destinée à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permanente et régulière des responsabilités directes sur :

- Le travail effectué par les personnes relevant de son autorité.
- Des matériels et équipements.
- Des moyens financiers de l'entreprise.

Prime de responsabilité fixée de 5 à 27% du salaire de base de personnel bénéficié de cette prime.

Les postes ouvrant droit à la prime de responsabilité sont :

- Chef d'équipe.
- Chef de parc.
- Chef d'atelier.
- Chef de section.

- **Prime de technicité :**

Elle est destinée à rémunérer le savoir-faire et la technicité que possède le personnel concerné par cette prime.

L'octroi de la prime de technicité est du ressort de la hiérarchie par l'employeur. Cette prime peut être suspendue, modifiée ou supprimée en fonction des nécessités de service et de l'appréciation de la hiérarchie par l'employeur.

- **Prime de rendement individuelle (PRI) :**

La prime de rendement individuel est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs. Le système d'évaluation de la performance individuelle organisée

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

la modalité de notation de travailleurs tient compte de son assiduité le volume de travail et la qualité, le taux de la PRI est varié entre 0 à 12%.

- **Prime de rendement collective (PRC) :**

Le rendement collectif est sanctionné au niveau des unités de l'entreprise, et selon la performance d'un collectif de travailleurs. L'attribution de la prime de rendement collective est liée à l'atteinte des objectifs budgétaires retenues par l'employeur pour l'exercice en cours. Le taux de la prime de rendement collectif correspond à un pourcentage (%) du salaire de base de chaque travailleur concerné, pour la période considérée. Actuellement, le taux de PRC varie entre 0 à 36%.

- **Prime de caisse :**

Il est alloué une prime de caisse à tous travailleur effectué au poste de caissier ou de caissier comptable dont la fonction est de manipuler des espèces et d'en assurer la garde.

- **Prime de risque :**

Le personnel de la sécurité soumis à des contraintes et sujétion particulier à droit à une indemnité.

- **Prime de panier :**

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance de travail continue et lorsque la société n'assure pas la restauration, il est alloué aux travailleurs une prime de panier dont le montant est fixé en collaboration entre le comité de participation et l'employeur.

L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec le bénéfice des frais de mission, tout travailleur contraint de quitter l'entreprise après avoir exercé au moins la demi-journée, bénéficiera de la prime de panier.

L'indemnité de panier ne sera servie au travailleur absent de son poste de travail plus de quatre (04) heures.

- **Indemnité de salaire unique :** Attribue à tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée et sous réserve de production des attestations de non-affiliation du conjoint délivrée par les organismes de sécurité CNAS et CASNOS. Le droit à cette indemnité est supprimé en cas de :

- Divorce

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

- Décès du conjoint
- Exercice d'une activité professionnelle par le conjoint.
- **Indemnité pour les heures supplémentaires :**

Cette indemnité est versée à tous les agents qui travaillent en dehors de l'horaire normale de travail et au-delà de l'amplitude hebdomadaire des 40 heures.

Ces heures supplémentaires donnent lieu au paiement d'une majoration fixée en taux et s'ajoute au paiement du taux horaire normal comme suit :

- Les quatre (04) premières heures supplémentaires sont majorées à 50%.
- A partir de 45<sup>ème</sup> heures, les heures supplémentaires sont majorées à 75%.
- Pour les heures supplémentaires effectuées entre 21h et 5h de matin et le jour de repos légale et les journées fériées hormis le poste de travail sont majorées à 100%.

Exemple de décompte des heures supplémentaires :

Soit un chauffeur qui a effectué des heures supplémentaires durant le mois N comme suit :

- 1<sup>ère</sup> semaine : a cumulé 08 heures.
- 2<sup>-ème</sup> semaine : a cumulé 04 heures.
- 3<sup>-ème</sup> semaine : a cumulé 12 heures.
- 4<sup>-ème</sup> semaine : a cumulé 04 heures + a effectué 04 heures le vendredi.

Le décompte se fera comme suit :

- 1<sup>ère</sup> semaine : 04 heures à 50% , 04 heures à 75%.
- 2<sup>-ème</sup> semaine : 04 heures à 50%
- 3<sup>-ème</sup> semaine : 04 heures à 50% , 08 heures à 75%
- 4<sup>-ème</sup> semaine : 04 heures à 50% , 04 heures à 100%

Le total du décompte (mensuel) = 16 heures à 50% + 12 heures à 75% + 04 heures à 100%.

- **Procédure de la paie :**

La mise en œuvre de différentes opérations liées à l'élaboration de la paie nécessite l'utilisation d'un certain nombre de documents et notamment à titre indicatif. Documents de la paie Un document de paie convient d'expliciter les modalités de remplissage et d'application :

- **Le relever individuel de pointage :**

Le pointage est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence effective sur les lieux de travail, de chaque employé de l'entreprise.

## Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

Au niveau d'électro-industrie nous avons retrouvé un pointage moderne basée sur l'empreinte digitale, le logiciel de pointage registre et vérifié tous les états journaliers : absence, retard, mission, absence autorisée, congé de récupération, congé de décès ...etc.

- **Le relever individuel des heures supplémentaires :**

Le décompte des heures supplémentaires est l'opération qui consiste à indiquer les heures supplémentaires accomplies par un travailleur. L'accomplissement des heures supplémentaires relève uniquement de la nécessité de service. Dans le cas d'électro-industrie tous ce qui est au-delà de 16 heures 30 minutes sont considérés comme heures supplémentaires.

- **Le bulletin de la paie** Le bulletin de la paie est un document qui permet de vérifier les moyens, périodicité et preuve de paiement d'une rémunération déterminée et calculée, manuellement ou automatiquement par l'entreprise. Le bulletin de paie est un document fournie au salarié et sur lequel sont portés tous les éléments de salaire ainsi que le montant net à encaisser. Ce bulletin doit porter aussi toutes les informations du salarié, à savoir : nom et prénom, poste occupé, situation marital, nombre d'enfants, numéro de sécurité sociale, numéro de compte, catégorie de salarié, le mois concerné par la paie...etc.
- **Le Calcul de la paie** Le calcul des droits et des obligations est l'opération qui consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité, conformément :

A la législation du travail.

Au règlement intérieur, notamment la gestion des absences.

A la réglementation relative au prélèvement obligatoire à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôt sur les revenus

### Section 03 : les outils de contrôle de gestion au sein de l'électro-industrie .

Au sein de l'Electro-Industries, la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace revêt une importance cruciale. En effet, en tant qu'organisation engagée dans la production et commercialisation des moteurs électriques et des transformateurs, il est essentiel de pouvoir mesurer, analyser et optimiser ses performances afin d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins de ses parties concernées.

Dans cette section nous allons aborder les outils de contrôle de gestion que l'ENEL utilise.

### **3.1. Le contrôle de gestion au sein de l'ENEL :**

Le service de contrôle de gestion est sous l'autorité directe de la direction générale, sous la direction d'un assistant en contrôle de gestion et planification, son rôle consiste à consolider les budgets annuels et l'interactivité de l'information. Après y avoir arrêté les grands axes stratégiques et la détermination de l'objectif globale assigné dans le plan stratégique, le travail du service de contrôle de gestion consiste à constituer les budgets par fonction afin d'assurer la réalisation des sous objectifs à court terme et qui sont directement déclinés de l'objectif à long terme assigné dans le plan stratégique.

### **3.2. Les outils de contrôle de gestion utilisé au sein de l'ENEL :**

#### **3.2.1. Le tableau de bord de gestion (annexe 04) :**

Le tableau de bord est un outil, un instrumente pilotage à court terme (chaque jour) dirigé vers l'action, il comporte des indicateurs claire et pertinent (physique, qualitatifs et financier). (Annexe 2)

Les éléments inclus dans le tableau de bord de gestion sont :

- Indicateurs clés de performance :
- Données en temps réel :il est conçu pour fournir des données en temps réel, ce qui permet aux gestionnaires de surveiller les performances instantanément et de prendre des mesures correctives rapidement si nécessaire.

#### **3.2.2. Le rapport d'activité (annexe 05) :**

Un rapport d'activité est un document qui rend compte de manière détaillée des réalisations, des performances et des résultats d'une entreprise, d'une organisation ou d'un individu sur une période donnée (chaque mois).

L'électro-industrie utilise le rapport d'activité pour mesurer et analyser les performances de l'entreprise, il permet le suivi en temps réel de l'activité et la performance à tous les niveaux de l'entreprise.

Le rapport d'activité comprend :

- Une introduction, qui présente les objectifs de ce rapport
- Les unités de l'organisme et leurs évolutions
- Les changements déroulés pendant le mois.
- Comparaison entre le mois précédant et le mois actuel.

### 3.2.3. Le rapport de gestion (annexe 06) :

Un rapport de gestion est un document officiel annuel, il présente une analyse détaillée sur toutes les activités de l'ENEL à chaque fin d'exercice, il a pour objectif de donner une image claire de la situation de l'entreprise et comparer l'année N-1 avec l'année actuelle.

Il comprend des détails sur toutes les unités de l'entreprise.

Voici un exemple d'analyse des ressources humaines :

**Tableau 10 : Les effectifs par catégories socioprofessionnelles et par nature d'emplois**

Catégories		Etat des effectifs à la fin 2017	Mouvements exercice 2018		Etat des effectifs à la fin 2018	%
			Entrées	Sorties		
Cadre	CDI	135	0	2	133	
	CDD	9	2	0	11	
	CTA	9	5	1	13	
	<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>157</b>	<b>19%</b>
Maitrise	CDI	246	0	1	245	
	CDD	5	0	0	5	
	CTA	35	1	1	35	
	<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>285</b>	<b>34%</b>
Exécution	CDI	313	0	0	313	
	CDD	9	0	0	9	
	CTA	52	19	0	71	
	<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>393</b>	<b>47%</b>
Total	CDI	694	0	3	691	
	CDD	23	2	0	25	
	CTA	96	25	2	119	
	<b>Total</b>	<b>813</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>835</b>	<b>100%</b>

**Source : rapport de gestion de l'année 2018 de l'Electro-Industrie**

Interprétation :

- Toutes catégories confondues, les effectifs de l'entreprise totalisent 835 travailleurs. Ils ont augmenté de 22 agents depuis le début de l'exercice (813 à 835).

Les mouvements enregistrés durant l'exercice 2018 sont arrêtés comme suit :

- Les sorties réelles de l'exercice 2018 portent sur 5.
- Les recrutements effectués en 2018 soient 27 agents (2 agents en CDD et 25 agents en CTA).

### Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL

---

- Par catégorie socio-professionnelle, 47% des effectifs soit 393 agents représente la catégorie exécution, 34% concerne la maîtrise (285 agents) et 19% la catégorie cadre (157 agents).

#### ❖ **L'impact du contrôle de gestion sur la performance des ressources humaines au sein de l'Electro-Industrie :**

L'impact du contrôle de gestion sur la performance des ressources humaines est un sujet important dans le domaine de la gestion d'entreprise. Les contrôles de gestion couvrent toutes les activités conçues pour mesurer, surveiller et influencer la performance d'une organisation. Si elle est appliquée efficacement, elle peut avoir un impact significatif sur la gestion des ressources humaines et la motivation. Dans cet article, nous examinons de plus près comment les contrôles de gestion affectent la performance des ressources humaines.

a. **Évaluation individuelle des performances** : les contrôles de gestion peuvent établir des normes de performance claires pour les employés. En fixant des objectifs mesurables et en utilisant des indicateurs de performance spécifiques, les performances individuelles des employés peuvent être plus facilement évaluées et comparées. Cela peut aider à identifier les forces et les faiblesses de chaque employé, qui peuvent ensuite être utilisées pour la formation et le développement professionnel.

b. **Motivation des employés** : les contrôles de gestion peuvent être utilisés pour créer des incitations à la performance. Par exemple, en mettant en œuvre un système de récompense lié aux objectifs atteints, les employés sont plus susceptibles de s'impliquer davantage dans leur travail pour atteindre ces objectifs. Cela peut grandement mobiliser l'enthousiasme des ressources humaines.

c. **Alignement des objectifs** : l'un des aspects les plus importants du contrôle de gestion consiste à garantir que les objectifs individuels sont alignés sur les objectifs de l'organisation. Lorsque les employés comprennent comment leur travail contribue aux objectifs généraux de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de travailler plus efficacement et de collaborer efficacement avec leurs collègues.

d. **Identifier les besoins de formation** : grâce au suivi des performances, le contrôle peut identifier les domaines dans lesquels les employés ont besoin d'une formation supplémentaire. Cela permet à l'entreprise de cibler ses investissements de développement commercial là où ils sont le plus nécessaires, ce qui peut améliorer l'efficacité globale de l'équipe.

e. **Amélioration continue** : le contrôle de gestion est un processus continu qui implique une analyse fréquente des données de performance. Cela signifie que les problèmes ou défis

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

---

RH peuvent être identifiés à un stade précoce, ce qui permet à l'entreprise de prendre des mesures correctives et d'améliorer continuellement ses pratiques de gestion des RH.

f. **Identifier l'équilibre de la répartition des effectifs par catégorie socio-professionnelle** : les contrôleurs de gestion veillent sur l'équilibre de la structure de l'emploi par catégorie socioprofessionnelle qui permet entre autres de gérer de manière efficace les tâches quotidiennes de chaque employé au sein de l'entreprise.

g. **Calcul et suivi des indicateurs de rentabilité des ressources humaines** : exemple : taux de rotation du personnel, taux de satisfaction des employés, productivité par employé, taux d'efficacité de la formation, taux d'absentéisme...

h. **Calcul de l'impact** : des promotions, augmentation sur salaires, indemnités de départ à la retraite et les différentes primes allouées aux travailleurs sur les résultats et la trésorerie de l'entreprise.

#### **Conclusion :**

En résumé, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. Il aide à établir une culture de performance, à motiver les employés, à aligner les objectifs personnels sur les objectifs de l'entreprise et à promouvoir l'amélioration continue. Cependant, il est important de mettre en place un système de contrôle de gestion équilibré et équitable pour éviter tout impact négatif sur la motivation et le bien-être des salariés.

---

# **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

En conclusion, nous pouvons dire que le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines sont deux piliers essentiels pour assurer la croissance, la compétitivité et la pérennité d'une entreprise.

Lorsque le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines sont étroitement liés et alignés, cela crée une synergie puissante au sein de l'organisation.

Le contrôle de gestion implique l'établissement d'objectifs clairs, la mesure des résultats, l'analyse des écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés, ainsi que la mise en place de mesures correctives. Il permet de s'assurer que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière efficace et efficiente, que les coûts sont maîtrisés, que les processus sont optimisés et que les objectifs stratégiques sont atteints.

La performance des ressources humaines implique d'aligner les talents et les compétences des employés sur les objectifs de l'entreprise, de mettre en place des processus de gestion des talents et de développement des compétences, et de favoriser un environnement de travail favorable à la productivité et à la satisfaction des employés.

En intégrant une approche proactive de la gestion des ressources et en mettant en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation rigoureux, les entreprises peuvent améliorer leur efficacité, leur compétitivité et leur capacité à s'adapter aux changements du marché. Cela contribue à créer un avantage concurrentiel durable et à assurer une croissance rentable à long terme.

L'interaction entre le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines est essentielle pour une gestion proactive et, elle permet à l'entreprise d'identifier les opportunités d'amélioration, de mettre en place des plans d'action ciblés, d'optimiser l'allocation des ressources, de favoriser l'innovation et de stimuler la croissance, ainsi que de cultiver une culture d'amélioration continue, de responsabilité et de collaboration au sein de l'entreprise.

La relation entre le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines est étroite et essentielle pour le succès d'une entreprise. Le contrôle de gestion établit des objectifs et mesure les performances globales, tandis que la performance des ressources humaines se concentre sur les objectifs spécifiques des employés.

Ensemble, ils permettent d'optimiser l'utilisation des ressources humaines, de motiver les employés et de maximiser la performance globale de l'entreprise.

## Résumé :

Ce mémoire met en avant l'importance du contrôle de gestion et de la performance des ressources humaines en tant que piliers essentiels pour garantir la croissance, la compétitivité et la durabilité d'une entreprise. Lorsque ces deux aspects sont étroitement liés et alignés, cela crée une synergie puissante au sein de l'organisation.

Le contrôle de gestion implique l'établissement d'objectifs clairs, la mesure des résultats, l'analyse des écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés, ainsi que la mise en place de mesures correctives. Il vise à assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources, la maîtrise des coûts, l'optimisation des processus et l'atteinte des objectifs stratégiques.

La performance des ressources humaines consiste à aligner les talents et les compétences des employés sur les objectifs de l'entreprise, à mettre en place des processus de gestion des talents et de développement des compétences, et à favoriser un environnement de travail propice à la productivité et à la satisfaction des employés.

L'interaction entre le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines est essentielle pour une gestion proactive. Elle permet à l'entreprise d'identifier des opportunités d'amélioration, de mettre en place des plans d'action ciblés, d'optimiser l'allocation des ressources, de favoriser l'innovation, de stimuler la croissance, et de cultiver une culture d'amélioration continue, de responsabilité et de collaboration.

En résumé, la relation entre le contrôle de gestion et la performance des ressources humaines est cruciale pour le succès d'une entreprise. Ensemble, ils contribuent à optimiser l'utilisation des ressources humaines, à motiver les employés, et à maximiser la performance globale de l'entreprise.

**Mots clés :** entreprise, les ressources humaines, le contrôle de gestion, la performance des ressources humaines.

## ملخص

والقدرة النمو لضمان أساسية كركائز البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة أهمية على الضوء الأطروحة هذه تسلط المنظمة داخل قويًا تآزرًا يخلق ذلك فإن، ومتوافقان وثيق بشكل الجانبان هذان يرتبط عندما. للشركة والاستدامة التنافسية

فضلا، المحددة والأهداف الفعلي الأداء بين الفجوات وتحليل، النتائج وقياس، واضحة أهداف وضع الإدارية الرقابة تتضمن العمليات وتحسين التكاليف ومراقبة للموارد والكفاء الفعال الاستخدام ضمان إلى ويهدف. التصحيحية التدابير تنفيذ عن الاستراتيجية الأهداف وتحقيق

تنمية وعمليات المواهب إدارة وتنفيذ، العمل أهداف مع ومهاراتهم الموظفين مواهب مواءمة البشرية الموارد أداء يتضمن الموظفين ورضا للإنتاجية مواتية عمل بيئة وتعزيز، المهارات

فرص بتحديد للشركة يسمح فهو. الاستباقية للإدارة ضروريًا أمرًا البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة بين التفاعل يعد ثقافة وغرس، النمو وتحفيز، الابتكار وتشجيع، الموارد تخصيص وتحسين، المستهدفة العمل خطط وتنفيذ، التحسين والتعاون والمساءلة المستمر التحسين

على معًا يساعدون. الشركة لنجاح الأهمية بالغ أمر البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة بين العلاقة فإن، وباختصار للشركة العام الأداء وتعظيم، الموظفين وتحفيز، البشرية الموارد استخدام تحسين

والقدرة النمو لضمان أساسية كركائز البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة أهمية على الضوء الأطروحة هذه تسلط المنظمة داخل قويًا تآزرًا يخلق ذلك فإن، ومتوافقان وثيق بشكل الجانبان هذان يرتبط عندما. للشركة والاستدامة التنافسية

فضلا، المحددة والأهداف الفعلي الأداء بين الفجوات وتحليل، النتائج وقياس، واضحة أهداف وضع الإدارية الرقابة تتضمن العمليات وتحسين التكاليف ومراقبة للموارد والكفاء الفعال الاستخدام ضمان إلى ويهدف. التصحيحية التدابير تنفيذ عن الاستراتيجية الأهداف وتحقيق

تنمية وعمليات المواهب إدارة وتنفيذ، العمل أهداف مع ومهاراتهم الموظفين مواهب مواءمة البشرية الموارد أداء يتضمن الموظفين ورضا للإنتاجية مواتية عمل بيئة وتعزيز، المهارات

فرص بتحديد للشركة يسمح فهو. الاستباقية للإدارة ضروريًا أمرًا البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة بين التفاعل يعد ثقافة وغرس، النمو وتحفيز، الابتكار وتشجيع، الموارد تخصيص وتحسين، المستهدفة العمل خطط وتنفيذ، التحسين والتعاون والمساءلة المستمر التحسين

على معًا يساعدون. الشركة لنجاح الأهمية بالغ أمر البشرية الموارد وأداء الإدارية الرقابة بين العلاقة فإن، وباختصار للشركة العام الأداء وتعظيم، الموظفين وتحفيز، البشرية الموارد استخدام تحسين

## **الكلمات المفتاحية**

الموارد البشرية- الرقابة الإدارية- الأهداف المحددة- الشركة

---

# **Bibliographie**

---

## **Bibliographie**

### **Les ouvrages**

- MEIRO Livre « Dico du management .500 clés pour comprendre et agir ». DUNOD, Paris,2009.
- Cadin.L, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories », Dunod Paris, 2007, P10
- Moulette. P et Roques. O “gestion des ressources humaines” Dunod,2eme édition ,2014, p08,09.
- Peretti, j-M ; management des organisation, théories, concepts, cas, Edition DUNOD ,2003, P85.
- Peretti, J-M « Ressources Humaines », 12 éme édition, Vuibert, Paris 2010, P30-31.
- Petrement (sous la direction de SIRH), enjeux, projet et bonnes pratiques, Vuibert, 2éme édition 2012.
- Autissier.D “conduite du changement, concepts clés, Dunod,2010.
- Peretti, J-M (2013) ; « Ressources Humaines »14éme édition, chapitre 02, P44-47.
- Guillot-Soulez.CH, LES ZOOM’S « La Gestion Des Ressources Humaines » 2016-2017, P22-23.
- Béatrice et Francis. G « L’essentiel du contrôle de gestion » ;9éme édition ; 2015-2016, P13-14.
- LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « Contrôle de gestion », 4°ED, France, 2011, P12.
- Chandler. A 1962 DCG, contrôle de gestion, 2éme éd,2018, P01.
- DUMAS.G, LARUE.D, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P 15.
- BOUAZIZ. N, GHEZZELI. H, « Le contrôle de gestion bancaire », Mémoire de master en SE option MFB, UMMTO, 2011, Pages 09-10.
- El Gadi.A ; « Audit et contrôle de gestion » ; Page 16.
- Alazard.C ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5éme édition Page 18
- P.Dobler ; « contrôle de gestion et management » ; 2eme édition ; page 94-95-96.
- Hirsch D, Kacher.N « le grand livre du contrôle de gestion »2013, chapitre 1, P19.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). Systèmes de contrôle de gestion (12e éd.). Pearson Education France.
- Bouquin, H., & Jaouen, A. (2006). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Dunod
- La pratique du contrôle de gestion, chapitre 2, page 6 ,8,9

- L'essentiel du Contrôle de Gestion, 5ème Edition, chapitre 1, p16.
- IRAUD. F, SAULPIC. O, NAULLEAU G, DELMOND. M.H, BESCOS. P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino éditeur, France, 2002, Page 44.
- LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, France, 2003, Page 05.
- MALO. J.L, MATHE. J.C, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000, Page106.
- Mémoire de master, Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM, 2018, P41.
- Kalika.M,1988 structure d'entreprise -réalités, déterminant, performances, Economica, Paris, p 428.
- PAUCHER. P, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20.
- SAHUT. J.M, LANTZ Jean Sébastien, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003, p.28
- Mémoire : l'évaluation de la performance de la fonction RH, de la théorie à la pratique, 07,08,10.
- Ulrich. D rapporté par Peretti, J-M « ressources humaines » 9eme édition 2005.
- Ouachrine. H « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magister INC,2003, P.34.
- MOULINIER .R: les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5ème édition, 1998, p 158.
- « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques » 3eme édition,p189.

### **Sites internet :**

- [Memoire Online - Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise - El bachir Rouimi](#) , consulté le 30 janvier 2023
- <https://www.cairn.info>
- <https://www.blog-gestion-de-projet.com>
- <https://www.appvizer.fr/magazin/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh/sirh/indicateur-rh> consulté le 25 avril 2023

## **La liste des figures :**

<b>Figures</b>	<b>Objets</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure 01</b>	La pyramide de MASLOW	11
<b>Figure 02</b>	Les missions de la fonction RH d'après Ulrich	12
<b>Figure 03</b>	Les spécificités de l'entreprise	19
<b>Figure 04</b>	Le processus du contrôle de gestion	26
<b>Figure 05</b>	Les concepts (efficacité /efficacité / performance)	41
<b>Figure 06</b>	Les sources de la performance	59
<b>Figure 07</b>	Le processus d'évaluation	51
<b>Figure 08</b>	Les outils du contrôle de gestion	57
<b>Figure 09</b>	La répartition de l'effectif selon l'âge	73
<b>Figure 10</b>	La répartition des effectifs selon le sexe	74
<b>Figure 11</b>	La répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle	75
<b>Figure 12</b>	La répartition des effectifs selon la catégorie professionnelle	76
<b>Figure 13</b>	Le suivi de la performance des employés	77
<b>Figure 14</b>	Les facteurs de mesure de la performance	78

### **Listes des schémas :**

schémas	Objets	Pages
Schéma N°01	Articulation générale du thème	4
Schéma N°02	Articulation du chapitre 01	6
Schéma N°03	Articulation du chapitre 02	38

### **Listes des tableaux :**

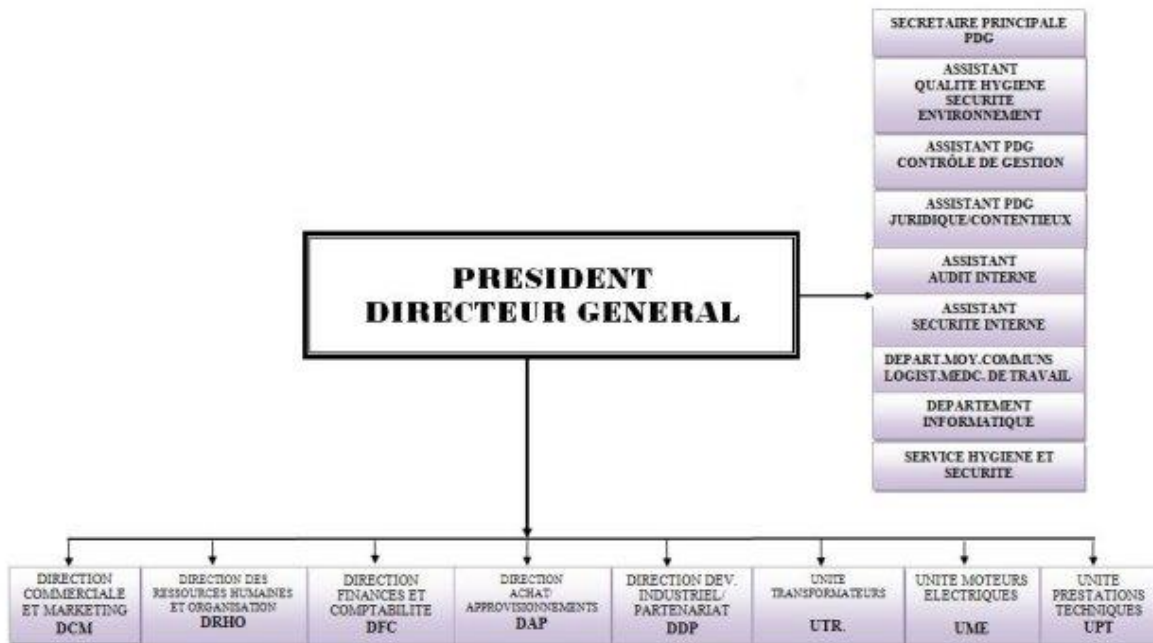
Tableaux	Objet	Pages
Tableau 01	Les cinq segments de conseil en RH.	18
Tableau 02	Analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.	25
Tableau 03	Les outils du contrôle de gestion.	58
Tableau 04	La répartition des effectifs selon l'âge.	74
Tableau 05	La répartition des effectifs selon le sexe.	75
Tableau 06	La répartition des effectifs selon l'expérience professionnelle.	75
Tableau 07	La répartition des effectifs selon la catégorie professionnelle.	76
Tableau 08	Le suivi de la performance des employés.	77
Tableau 09	les facteurs de mesure de la performance .	78
Tableau 10	Les effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par nature d'emploi.	93

---

# **Annexes**

---

Annexe 01 :



## Annexe 02

### Guide d'entretien pour le responsable RH

Nous sommes des étudiantes de fin d'études, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master GRH, département de science de gestion université Mouloud Mammeri, nous réalisons une enquête pour objectif de récolter plus d'informations sur notre thème intitulé « le contrôle de gestion et la performance des ressources humains au sein de l'ENEL ».

Nous tenons à vous remercier l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

#### I. Généralités

1. Date de sa création : ..... 1<sup>er</sup> Décembre 1998 .....
2. Le statut juridique de l'entreprise : ... E.P.E./Elec. Gran. Industrielles / SPA
3. Sa localisation : R.N. n° 12. BP 17. 15300. Azazga. T. 00.
4. Ses activités principales : Fabrication des Moteurs... et Transformation Cables
5. Ses activités secondaires : .....

#### II. La gestion des ressources humaines :

##### 1. Age des salariés :

Age	<20ans	20ans-30ans	30ans-40ans	40ans-50ans	50ans-60ans	+60ans
nombre	0	55	230	420	128	12
Pourcentage	0%	6,5%	27,2%	49,7%	15,1%	1,4%

##### 2. Sexe :

Sexe	Nombre	pourcentage
Féminin	101	11,95%
Masculin	744	88,05%

1 sur 2

## Annexe 02

### Guide d'entretien pour le responsable RH

Nous sommes des étudiantes de fin d'études, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master GRH, département de science de gestion université Mouloud Mammeri, nous réalisons une enquête pour objectif de récolter plus d'informations sur notre thème intitulé « le contrôle de gestion et la performance des ressources humains au sein de l'ENEL ».

Nous tenons à vous remercier l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

#### I. Généralités

1. Date de sa création : ..... 1<sup>er</sup> Décembre 1998 .....
2. Le statut juridique de l'entreprise : ... E.P.E./Elec.Gran.Industries (SPA) .....
3. Sa localisation : R.N. n°12 B.P.17 15300 Azazga ..... T.O. ....
4. Ses activités principales : Fabrication des Moteurs ..... et Transformation Cables .....
5. Ses activités secondaires : .....

#### II. La gestion des ressources humaines :

##### 1. Age des salariés :

Age	<20ans	20ans-30ans	30ans-40ans	40ans-50ans	50ans-60ans	+60ans
nombre	0	55	230	420	128	12
Pourcentage	0%	6,5%	27,2%	49,7%	15,1%	1,4%

##### 2. Sexe :

Sexe	Nombre	pourcentage
Féminin	101	11,95%
Masculin	744	88,05%

1 sur 2

3. Catégorie professionnelle :

Categorie	Nombre	Pourcentage
Cadre	223	26,4 %
maîtrise	247	29,2 %
Execution	375	44,4 %

4. Quels sont les types de contrat les plus utilisés dans votre entreprise ? Et pourquoi ?

Recrutement par CDD et CDI après une bonne évaluation  
 Le recrutement et la confirmation se fait selon la santé de  
 l'entreprise.

5. Qui sont vos concurrents ? Et vos associés ?

EL SEWIDI - U.T.E.C  
 (concurrents)

6. Quel type de formation que vous faite dans votre entreprise ?

Formations sur le tas (interne) de 03 à 6 mois

Formations externe pour améliorer les compétences

7. Quelle est la durée de vos formations ?

de 1 jour à 12 Mois

8. Quel est le budget consacré pour la formation ?

1% de la masse salariale

9. Quand est-ce-que vous avez recruté la dernière fois ? Et pourquoi ?

en 2022

selon le besoin de l'entreprise

10. Comment vous recrutez ?

par le biais de l'ANEM,

## Annexe 03 :

### Guide d'entretien

Nous sommes des étudiantes de fin d'études, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master GRH, département de science de gestion université Mouloud Mammeri, nous réalisons une enquête pour objectif de récolter plus d'informations sur notre thème intitulé « le contrôle de gestion et la performance des ressources humains au sein de l'ENEL ».

Nous tenons à vous remercier l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

#### I. Contrôle de gestion :

1. Qui prend en charge le contrôle de gestion ?

La structure Contrôle de gestion

2. Quels sont ses missions ?

La production des analyses économiques et financières, qui il partage avec le DG, les résultats de ces travaux permettent le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise

3. Quels sont les outils de contrôle de gestion que vous utilisez ?

Tableaux de bord, Budget prévisionnel, Reporting, Rapports d'activité, Rapport de gestion, la Comptabilité de gestion

4. Quel intérêt représente pour vous le tableau de bord ?

Le TB est un instrument de pilotage à court terme dirigé vers l'action, il comporte des indicateurs clés et pertinents (physique, qualitatif et financier)

5. Quels types de tableau de bord utilisez-vous ?

TB de gestion

6. Quand-est-ce que vous utilisez le rapport de gestion?

chaque fin d'exercice

7. Pourquoi utilisez-vous un rapport d'activité ?

Pour mesurer et analyser les performances. Ce qui permet de suivre en temps réel l'activité et la performance à tous les niveaux de l'entreprise

8. Quel est le processus du contrôle de gestion?

1- la planification 2- suivi et pilotage 3- Contrôle

## II. L'apport du contrôle de gestion sur la performance des ressources humaines :

1. Pour vous la performance représente-t-elle l'ensemble de ces notions : OUI

- L'efficacité
- La rentabilité
- L'efficience
- La productivité.

2. A quel terme mesurez-vous la performance des ressources humaines ?

La performance R.H. résulte du pilotage du volet R.H. de l'E pour atteindre ses objectifs globaux

3. Quels sont les outils utilisés pour mesurer la performance des ressources humaines ?

département des effectifs par CSP / Contrats de travail / Âge / Expérience / Unités, taux d'Absentéisme / Rotations des effectifs. Mesure des effectifs (recrutement - départ) / le turnover

4. Pour qui évaluez-vous la performance des ressources humaines ?

↳ et la rémunération du personnel

Le T.B des RH sert à surveiller régulièrement les performances RH de l'E. C'est un dispositif qui permet aussi de faire une idée de la santé de l'entreprise vis-à-vis du plan RH

en donnant des indices sur :

- le climat social de l'entreprise.
- la motivation des travailleurs.
- les conditions de travail
- la qualité de travail.

→ ~~ce~~ Ces T.B sont rédigés e le D.G ainsi que le Conseil d'Administration de l'entreprise

Mme SAGOU.H .

Annexe 04 :

TABLEAU DE BORD JOURNALIER DES VENTES ET CHIFFRE D'AFFAIRES  
22ème Jours Ouvrables JOURNÉE DU 30 mars 2023

U / M : Quantités = Pièces Valeurs = KDA

Rubriques	Objectifs 2023		Prévisions du Mois		C.A. Journalier		Cumul Mensuel		Cumul Annuel	
	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs
<b>Ventes Moteurs</b>	17 349	611 230	1 581	59 592	0	0	845	32 735	2 956	101 814
Prévisions de ventes du mois Moteurs		59 592	Réalizations du mois Moteurs				32 735	Taux de Réalisation du mois		55%
Prévisions cumulées de ventes Moteurs		165 554	Réalizations cumulées Moteurs				101 814	Taux de Réalisation cumulé		61%
<b>Ventes Groupes</b>	92	481 543	5	26 876	0	0	3	14 010	8	24 499
Prévisions de ventes du mois Groupes		26 876	Réalizations du mois Groupes				14 010	Taux de Réalisation du mois		52%
Prévisions cumulées de ventes Groupes		61 746	Réalizations cumulées Groupes				24 499	Taux de Réalisation cumulé		40%
<b>Ventes total U.M.E</b>		<b>1 092 773</b>		<b>86 468</b>		<b>0</b>		<b>46 745</b>		<b>126 313</b>
Prévisions de ventes du mois U.M.E		86 468	Réalizations du mois U.M.E				46 745	Taux de Réalisation du mois		54%
Prévisions cumulées de ventes U.M.E		227 300	Réalizations cumulées U.M.E				126 313	Taux de Réalisation cumulé		56%
<b>Ventes Transformateurs (U.T.R)</b>										
<b>Transformateurs</b>	3 530	3 681 425	285	296 556	0	0	158	134 970	480	447 320
Prévisions de ventes du mois U.T.R		296 556	Réalizations du mois UTR				134 970	Taux de Réalisation du mois		46%
Prévisions cumulées des ventes U.T.R		908 882	Réalizations cumulées UTR				447 320	Taux de Réalisation cumulé		49%
Prévision technique U.M.E		25 000	Ventes Moy Jour U.T.R		7	6 135				
			2 273		0	0	0		0	1
<b>Chiff. Aff Entreprise</b>		<b>4 799 198</b>		<b>385 297</b>		<b>0</b>		<b>181 715</b>		<b>573 634</b>
Prévisions de ventes du mois Entreprise		383 024	Réalizations du mois Entreprise				181 715	Taux de Réalisation du mois		47%
Prévisions cumulées des ventes Entreprise		1 135 982	Réalizations cumulées Entreprise				573 634	Taux de Réalisation cumulé		50%
<b>Stocks Produits Finis</b>	Qtés	Valeur K.D.A	<b>Stocks P° Finis</b>	Qtés	Valeur K.D.	<b>Stocks P° Finis</b>	Qtés	Valeur K.D.A		
<b>Transformateurs :</b>	2 086	1 789 315	<b>Moteurs :</b>	18 840	419 900	<b>Groupes Electrog :</b>	62	213 047		
<b>Valeur Totale des stocks entreprise au:</b>	<b>30/03/23</b>	<b>est de :</b>	<b>2 422 262</b>	<b>K.D.A</b>	<b>73,87%</b>	<b>17,34%</b>	<b>8,80%</b>			

**TABLEAU DE BORD JOURNALIER DE LA PRODUCTION**  
 22ème Jours Ouvrables      JOURNÉE DU      30 mars 2023

*U / M : Quantités = Pièces      Valeurs = KDA*

Rubriques	Objectifs 2023		Prévisions du Mois		Réalisation Journalière		Cumul Mensuel		Cumul Annuel	
	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs	Qtés	Valeurs
<b>Unité Moteurs ( U.M.E.)</b>										
<b>Production Moteur</b>	15 173	351 085	1 383	33 495	<b>304</b>	<b>7 155</b>	759	19 193	2 844	63 015
Prévisions du mois Moteurs		33 495	Réalisations du mois Moteurs			19 193		Taux de Réalisation du mois		<b>57%</b>
Prévisions cumulées Moteurs		95 974	Réalisations cumulées Moteurs			63 015		Taux de Réalisation cumulé		<b>66%</b>
			Prod <sup>don</sup> Moy Jour U.M.E		<b>35</b>	<b>872</b>				
<b>Production Groupes</b>	98	422 222	9	42 733	<b>4</b>	<b>8 188</b>	4	8 188	19	57 612
Prévisions du mois Groupes		42 733	Réalisations du mois Groupes			8 188		Taux de Réalisation du mois		<b>19%</b>
Prévisions cumulées Groupes		100 781	Réalisations cumulées Groupes			57 612		Taux de Réalisation cumulé		<b>57%</b>
<b>Production total U.M.E</b>		<b>773 307</b>		<b>76 228</b>		<b>15 343</b>		<b>27 381</b>		<b>120 627</b>
Prévisions du mois U.M.E		76 228	Réalisations du mois UME			27 381		Taux de Réalisation du mois		<b>36%</b>
Prévisions cumulées U.M.E		196 755	Réalisations cumulées UME			120 627		Taux de Réalisation cumulé		<b>61%</b>
<b>Unité Transformateurs ( U.T.R )</b>										
<b>Prod Transformateurs</b>	3 576	3 145 650	362	276 630	<b>0</b>	<b>0</b>	160	111 696	693	495 164
Prévisions du mois U.T.R		276 630	Réalisations du mois UTR			111 696		Taux de Réalisation du mois		<b>40%</b>
Prévisions cumulées U.T.R		715 285	Réalisations cumulées UTR			495 164		Taux de Réalisation cumulé		<b>69%</b>
			Prod <sup>don</sup> Moy Jour U.T.R		<b>7</b>	<b>5 077</b>				
<b>Σ Prod. Entreprise</b>		<b>3 918 957</b>		<b>352 858</b>		<b>15 343</b>		<b>139 077</b>		<b>615 791</b>
Prévisions du mois Entreprise		352 858	Réalisations du mois Entreprise			139 077		Taux de Réalisation du mois		<b>39%</b>
Prévisions cumulées Entreprise		960 157	Réalisations cumulées Entreprise			615 791		Taux de Réalisation cumulé		<b>64%</b>
<b>NB : Actualisations des coûts de production selon Balance Analytique du 30 Septembre 2022</b>										

Annexe 05 :

<p>المؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات الإلكترونية / شركة ذات أسهم الإلكترونية - صناعية</p> <p>EPE / ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES</p> <p>EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA</p> <p>Capital Social 4.753.000.000 DA</p>	
<p><b>RAPPORT D'ACTIVITÉ</b></p> <p><b>DU MOIS DE JUIN 2023</b></p>	
<p><b>Juillet 2023</b></p> <p>EPE-ELECTRO-INDUSTRIES/SPA AZAZGA</p> <p>Assistant contrôle de Gestion et Planification</p>	
<p>09001 CERTIFIED ALICEF</p>	
<p>Adresse : Route Nationale N° 12 Azazga - W. Tizi Ouzou</p> <p>Tél : 213 (026) 14 99 71 - Fax : 213 (026) 14 98 00 - Email : <a href="mailto:contact@electroindustries.com">contact@electroindustries.com</a></p> <p>Site Web : <a href="http://www.electroindustries.com">www.electroindustries.com</a></p>	

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	
SYNTHÈSE GÉNÉRALE	Annexes 1 Page 06
PRODUCTION	Annexes 2 au 3 Page 08-10
COMMERCIAL	Annexes 4 au 5 Page 13-14
APPROVISIONNEMENTS & STOCKS	Annexes 8 au 9 Page 19-23
CONTRAT AVEC LES PARTENAIRES ÉTRANGERS	Annexes 10 Page 24
DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS	Annexes 11 Page 26
CRÉANCES / CLIENTS	Annexes 12 au 12 BIS Page 27-28
RESSOURCES HUMAINES	Annexes 13 au 14 Page 30-32
DETTES	Annexes 15 au 15 BIS 2 Page 34-36
TRÉSORERIE	Annexes 16 Page 37
TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT	Annexe 17 Page 39
TABLEAU DES DONNÉES BILANCIELLES	Annexe 18 Page 40



## INTRODUCTION GENERALE

### (MOIS DE JUIN 2023)

L'activité de l'entreprise pendant le mois de JUIN 2023 se caractérise par:

#### La production :

##### 1-produits transformateurs:

La production des Transformateurs enregistrée pendant ce mois, soit 212 unités évaluées à 84 MDA contre une production de 332 unités pour une valeur de 233 MDA en mois de JUIN 2022 soit une baisse de 120 unités en physique et 149 MDA en valeur.

\*Ce taux de réalisation aurait été plus satisfaisant, si l'entreprise n'a pas vécue les contraintes citées ci après :

\*Manque de fil plat : 16x7,1 (630/30) et 8x5,6 (400/30 , 250/30 et 100/30) pour la BT.

\*Manque de fil rond émaillé  $\varnothing$ 1,18 mm ,  $\varnothing$ 1 mm et  $\varnothing$  0,95mm;

\*Approvisionnement en matière première se fait en discontinu, chamboulement dans le lancement du programme prévisionnel d production de l'exercice

##### 2-Produits moteurs:

La production des Moteurs enregistrée pendant ce mois, soit 1 010 unités évaluées à 23 MDA contre une production de 1 263 Unités pour une valeur de 23 MDA soit une baisse de 253 Unités en physique

\*Le taux de réalisation des objectifs de la production du mois de JUIN 2023 est de 71 %

**ANNEXE 1**

ENTREPRISE : ELECTRO INDUSTRIES  
SITUATION ARRÊTÉE AU MOIS DE : JUIN 2023

**SYNTHÈSE GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ**

U : Millions de DA

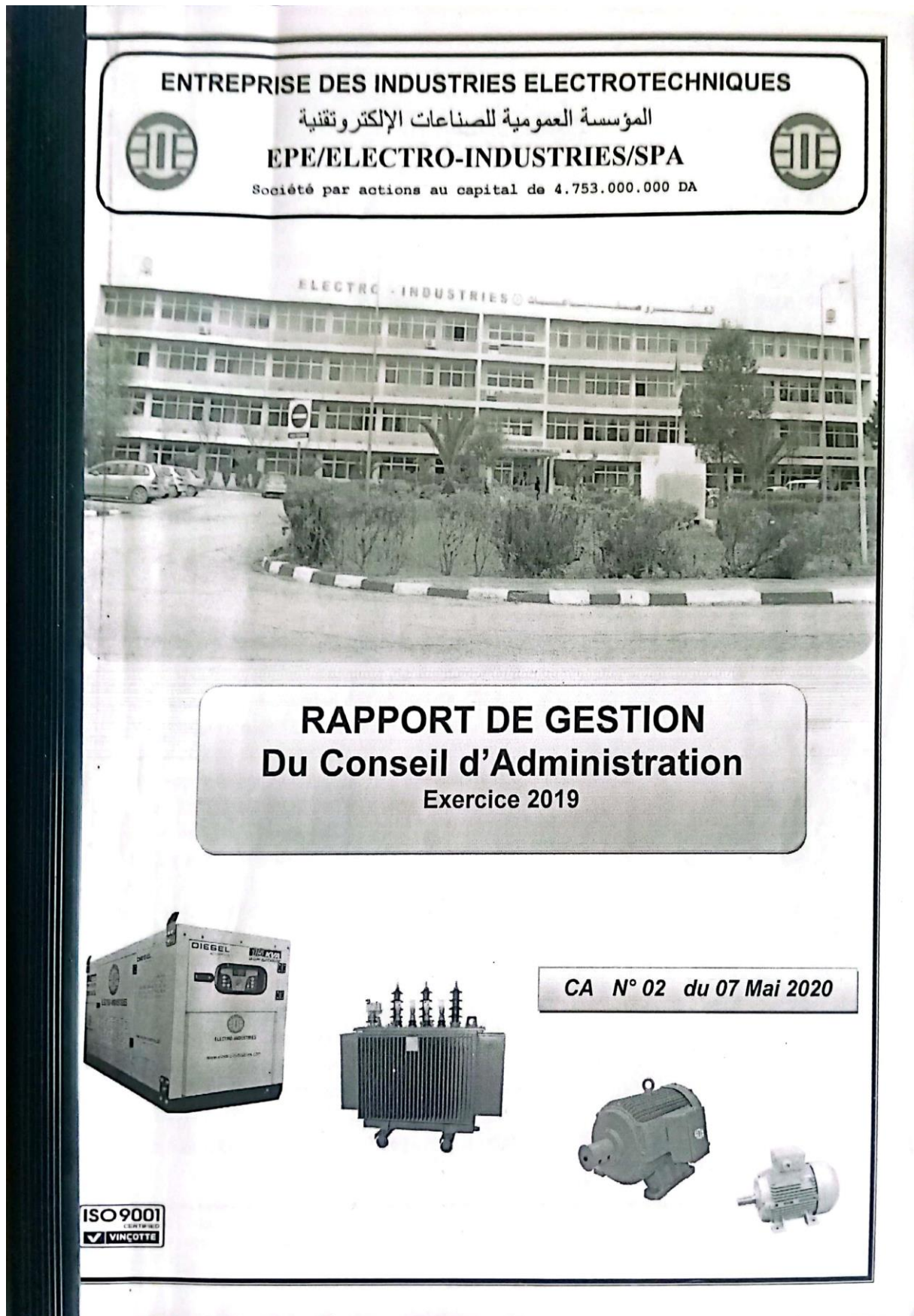
Rubriques	juin 22		Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	juin 23		Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	cumul N		
	Objectif	Réel			Objectif (1)	Réel (2)			Objectif (3)	Réel (4)	% (5/4)
- Chiffre d'Affaires global NT	409	295	-114	72,13	450	198	-252	44,00	2 422	1 260	52%
- Valeur de la Production	486	383	-103	78,81	456	147	-309	32,24	1 164	1 619	51%
- Consommations	340	193	-147	56,76	318	106	-212	33,33	2 203	1 138	52%
- Valeur Ajoutée	145	190	45	131,03	138	41	-97	29,71	961	481	50%
- Frais de personnel	74	65	-9	88,30	109	97	-12	89,35	489	446	91%
- EBE	67	125	58	186,57	33	-57	-90	-173,92	500	32	6%
- Frais financiers	2,0	2	0	100,00	2,0	2	0	100,00	12	8	65%
- Resultat net de la période	43	96	53	223,26	11	-79	-90	-718,18	368	-100	-27%
- Resultat opérationnel période	46	117	71	254,35	9	-81	-90	-900,00	355	-114	-32%
- Stocks bruts	2 780	3 551	771	127,73	4 231	3 616	-615	85,47	4 231	3 616	85%
dont : Produits Finis	1 323	1 403	80	106,05	2 889	1 892	-997	65,48	2 889	1 892	65%
Marchandises	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Matières premières	1 457	2 148	691	147,43	1 342	1 724	382	128,49	1 342	1 724	128%
- Créances sur clients	1 641	927	-714	56,50	1 253	656	-597	52,39	1 253	656	52%
dont sur EPE du Groupe	45	29	-16	65,47	0	17	17	#DIV/0!	0	17	#DIV/0!
- Trésorerie nette	124	218	94	175,81	24	143	119	595,83	24	143	596%
- Active	124	218	94	175,81	24	143	119	595,83	24	143	596%
- Passive	-	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
- Total Dettes	0	1 021	1 021	#DIV/0!	1 075	1 238	163	115,20	1 075	1 238	115%
dont : dettes Fournisseurs	0	768	768	#DIV/0!	858	1 021	163	119,04	858	1 021	119%
dettes Financières	0	253	253	#DIV/0!	217	217	0	100,00	217	217	100%
- Achats	228	173	-55	75,88	230	215	-15	93,50	1 379	1 036	75%
dont : Locaux	37	67	30	181,08	59	9	-50	15,32	351	192	55%
Importés	191	106	-85	55,50	171	206	35	120,43	1 028	843	82%
- Effectifs	868	850	-18	97,93	870	832	-38	95,63	870	832	96%
dont : Permanents	827	843	16	101,93	815	828	13	101,60	815	828	102%
Temporaires	41	7	-34	17,07	55	4	-51	7,27	55	4	7%

**Ratios**

VA / CA	35,45	64,41			30,67	20,71
FP / CA	18,09	22,15			24,22	49,19
Consommations / CA	0,83	0,65			0,71	0,54
FP / VA	51,03	34,39			78,99	237,55
Stocks PF en mois CA	38,82	57,07			77,04	114,65
Cr.s/clients en mois CA	48,15	37,72			17,50	0,00

19,68	38,17
20,19	35,43
0,91	0,90
50,88	92,82
14,31	18,02
6,21	0,00





# SOMMAIRE

<b>I . PRESENTATION DE L'ENTREPRISE</b>	Page 2
A . Fiche Signalétique	Page 3
B . Organe de Gestion	Page 3
C . Commissariat aux Comptes	Page 4
D . Organe de Direction	Page 4
<b>II . FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DURANT L'EXERCICE</b>	Page 5
A . Etat d'application des Résolutions des Assemblées Générales	Page 6
B . Activité du Conseil d'Administration	Page 9
C . Coût de fonctionnement du Conseil d'Administration	Page 16
D . Réserves du Commissaire Aux Comptes	Page 17
<b>III . RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	Page 19
1- Principaux faits saillants de l'exercice 2019	Page 20
2- Conditions d'établissement de Budget 2019	Page 21
3- Niveau de réalisation des objectifs 2019	Page 22
4- Production de l'Entreprise	Page 28
5- Activité Commerciale	Page 35
6- Approvisionnements relatifs à l'exploitation de l'exercice et état des stocks en fin d'exercice	Page 46
7- Ressources Humaines	Page 51
8- Investissements	Page 58
<b>IV . RAPPORT MORAL &amp; FINANCIER</b>	Page 61
1- Évolution bilancielle	Page 62
2- Analyse des postes de l'actif	Page 65
3- Analyse des postes du passif	Page 74
4- Analyse des comptes de résultats	Page 78
5- Analyse des bilans financiers	Page 84
6- Analyse des indicateurs financiers	Page 85

Bilan consolidé au 31/12/2019 (Actif- Passif- CR)

## II) RESSOURCES HUMAINES :

### I-1) Effectifs :



#### a) Effectifs par catégories socioprofessionnelles et par nature d'emploi :

U : Agent

Catégories		État des Effectifs à fin 2018	État des Effectifs à fin 2019	Variation 2019-2018	%
Cadres	C.D.I	133	182	49	
	C.D.D	11	12	1	
	C.T.A	13	5	-8	
	<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>199</b>		<b>23%</b>
Maîtrise	C.D.I	245	251	6	
	C.D.D	5	7	2	
	C.T.A	35	16	-19	
	<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>274</b>		<b>31%</b>
Exécution	C.D.I	313	303	-10	
	C.D.D	9	57	48	
	C.T.A	71	47	-24	
	<b>Total</b>	<b>393</b>	<b>407</b>		<b>46%</b>
<b>Total</b>	C.D.I	691	736	45	
	C.D.D	25	76	51	
	C.T.A	119	68	-51	
	<b>Total</b>	<b>835</b>	<b>880</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

- Toutes catégories confondues, les effectifs de l'Entreprise totalisent 880 travailleurs. Ils ont augmenté de 45 agents depuis le début de l'exercice (de 835 à 880).

Les mouvements enregistrés durant l'exercice 2019, sont arrêtés comme suit :

- Les sorties réelles de l'exercice 2019, portent sur 21 (2 départs en retraite, 4 décès et 15 démissions).
- Les recrutements effectués en 2019, soit 66 agents (54 agents en CDD et 12 agents en CTA).

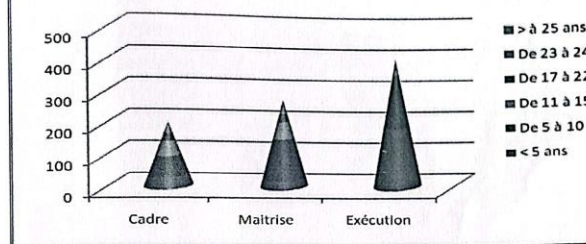
- 50% soit 443 agents du personnel de l'Entreprise a plus de 40 ans d'âge dont 11% de cet effectif a plus de 50 ans d'âge ( soit 98 agents contre 76 agents en 2017).
- La plus forte concentration des effectifs se situe dans la tranche d'âge 30 - 40 ans à hauteur de 38% des effectifs (soit 336 agents).

c) Structure des effectifs par ancienneté à l'entreprise à fin 2019 :

U : Agent

Catégories	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
> 5 ans	36	28	191	255
De 5 à 10	10	61	126	355
De 11 à 15	15	45	52	116
De 17 à 22	22	24	18	69
De 23 à 25	24	1	0	1
> 25 ans	32	41	11	84
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>274</b>	<b>407</b>	<b>880</b>

*Pyramide d'ancienneté 2019*



- 29% du personnel de l'Entreprise soit 255 agents a moins de 05 ans d'ancienneté.
- 54% du personnel soit 471 agents a entre 5 et 15 ans d'ancienneté.
- 8% du personnel soit 70 agents a entre 15 et 25 ans d'ancienneté.
- 10% du personnel soit 84 agents a plus de 25 ans d'ancienneté

Les charges du personnel sont de 834 704 KDA en hausse de 14% par rapport à 2018 (733 452 KDA).

Le niveau d'absentéisme au sein de l'entreprise a légèrement baissé de 0.17%, passant d'un taux de 6.52 % en 2018 à 6.35 % en 2019 pour toutes les causes d'absence y compris les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Le taux le plus élevé est enregistré au niveau de l'unité transformateurs.

## Table de matière

<i>Remerciements</i> .....	I
<i>Dédicaces</i> .....	II
<i>Liste des abréviations</i> .....	III
<i>Sommaire</i> .....	IV
Introduction générale.....	1
Contexte de l'étude : .....	1
Problématique.....	2
Hypothèses : .....	2
Méthodologie de recherche : .....	3
Architecture du mémoire :.....	3
<b>Chapitre I: Cadre conceptuel : éléments de définitions</b>	
Introduction .....	7
Section 01 : la présentation de la G.R.H : .....	8
1. Vers la définition de la G.R.H :.....	8
2. Regard théorique des évolutions de la GRH : .....	9
2.1. Apport de l'école classique :.....	9
2.1.1. Le taylorisme (F. Taylor 1856-1915).....	9
2.1.2. La gestion administrative (H. FAYOL 1841-1925) :.....	9
2.2. Apport de L'école des relations humaines :.....	10
2.2.1. ELTON MAYO (1880-1949).....	10
2.2.2. KURT LEWIN (1890-1947) :.....	10
2.2.3. ABRAHAM MASLOW (1908-1970) :.....	10
2.3. Les ressources humaines tendance actuelle : .....	11
3. Les missions de la fonction RH : .....	12
4. Les activités de la fonction :.....	14
4.1. L'administration du personnel .....	14
4.2. La gestion des ressources humaines et des coûts.....	15
4.3. La formation et le management des compétences : .....	15
4.4. Le développement humain et social.....	16
4.5. L'information et la communication : .....	16
4.6. L'amélioration des conditions de travail et le bien-être.....	17
4.7. Les relations sociales et le dialogue social.....	17
4.8. Conseil à la hiérarchie.....	17
5. Les métiers RH :.....	18
Section 02 : la présentation du contrôle de gestion :.....	19

2.1. La définition du contrôle de gestion.....	19
2.2.Regard théorique de l'évolution du contrôle de gestion :.....	20
2.3.Les typologies de contrôle : nous distinguons.....	21
2.4 Missions et objectifs du Contrôle de Gestion :.....	22
2.1.1. Missions :.....	22
2.1.1.1. Au niveau de la prévision :.....	22
2.1.1.2. Au niveau du conseil :.....	22
2.1.1.3. Au niveau de contrôle : .....	22
2.1.1.4. Au niveau de la mise au point des procédures :.....	22
2.1.2. Objectifs :.....	22
2.1.2.1. Formaliser et diffuser les orientations de la direction générale : .....	23
2.1.2.2. Faciliter l'action des opérationnels : .....	23
2.1.2.3. Orchestrer la décentralisation :.....	23
2.1.2.4. Mesurer la performance : .....	23
2.1.2.5. Mise au point de systèmes de pilotage :.....	23
2.2. Le processus du contrôle de gestion : .....	25
2.2.1. . Le contrôleur de gestion.....	26
2.2.1.1. Le contrôleur de gestion et son rôle : .....	26
2.2.1.2. Métier du contrôleur de gestion : .....	26
2.2.1.3. Qualités du contrôleur de gestion.....	27
Conclusion :.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Section 03 : l'organisation et le champ d'application du contrôle de gestion.....	28
3.1. L'organisation .....	28
3.1. Définition de l'organisation :.....	28
3.2. Les différentes parties de l'organisation.....	29
3.3. L'organisation du contrôle de gestion : .....	29
3.4. Les types de l'organisation du contrôle de gestion : .....	30
3.5. La fonction de contrôle de gestion selon la nature de l'entreprise : .....	31
3.5.1. Le contrôle de gestion dans les entreprises privées :.....	31
3.5.1.1 Le contrôle de gestion dans le T.P.E .....	31
3.5.1.2. Le contrôle de gestion dans les P.M.E.....	32
3.5.1.3. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises .....	33
3.5.2. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques :.....	33
4. Le champ d'application du contrôle de gestion .....	35
Conclusion.....	36

<b>Chapitre II : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance des RH</b>	
Introduction .....	39
Section 1 : la performance des ressources humaines. ....	40
1.1. la performance en science de gestion : .....	40
1.2. Les facteurs de la performance : .....	41
1.3. Les différents types de performance : .....	42
1.3.1. La performance organisationnelle : .....	42
1.3.2. La performance économique : .....	43
1.3.3. La performance financière : .....	43
1.3.4. La performance des ressources humaines : .....	43
1.4. Les approches de la performance RH .....	46
1.4.1. L'approche stratégique : .....	46
1.4.2. Approche d'Ulrich : .....	47
1.4.3. L'évolution et leviers de la performance .....	48
1.5. Les sources de la performance : .....	49
1.6. Le processus d'évaluation des performances : .....	50
Section 2 : les outils du contrôle de gestion : .....	51
2.1. Définition et objectifs .....	51
2.2. Outils prévisionnels : .....	51
2.2.1. Budget : .....	51
2.2.2. Le plan financier : .....	52
2.3. Outils de reporting : .....	53
2.3.1. Tableau de bord : .....	53
2.3.2. Les indicateurs : .....	54
2.4. Les outils d'analyse et de correction : .....	55
2.4.1. La comptabilité analytique et la comptabilité : .....	55
2.5. Les outils d'accompagnement : .....	56
2.5.1. Le suivi des équipes : .....	56
2.5.2. Le contrôle des données : .....	56
Section 03 : les indicateurs de mesures de la performance RH .....	58
3.1. La définition des indicateurs RH : .....	58
3.2. Les types d'indicateurs RH : .....	58
3.2.1. Les indicateurs RH liés au recrutement : .....	58
3.2.2. Les indicateurs RH relatifs à la formation : .....	59
3.2.3. Les indicateurs RH : absentéisme : .....	60
3.2.4. Indicateurs RH : Évaluation du climat social : .....	61

3.2. Les objectifs des indicateurs des ressources humaines .....	62
3.3.1. Mesurer l'efficacité .....	62
3.3.2. Prendre des décisions éclairées.....	62
3.3.3. Améliorer la productivité et la performance.....	62
3.3.4. Optimiser les coûts .....	62
3.3.5. Améliorer l'engagement et la satisfaction des employés .....	63
3.3.6. Renforcer l'alignement stratégique : .....	63
3.3.7. Favoriser l'amélioration continue : .....	63
Conclusion :.....	63

### **Chapitre III : la contribution du contrôle de gestion à la performance des RH au niveau de l'ENEL**

Introduction .....	66
SECTION 01 : Présentation de l'organisme ENEL .....	66
1.1. L'historique de l'Entreprise.....	66
1.2. Présentation et organisation de l'ENEL .....	67
1.2.1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution .....	68
1.2.2 Unité de fabrication de moteurs électroniques, alternateur et prestation techniques ..	68
1.3 Les missions de l'ELECTRO -INDUSTRIES.....	69
1.3.1 La conception .....	69
1.3.2 La production.....	70
1.3.3 La commercialisation .....	70
1.4 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIE .....	70
1.4.1 Les objectifs institutionnels qui se distinguent comme suit .....	70
1.4.2 Les objectifs commerciaux .....	71
1.5. Missions et objectifs de différentes directions : .....	71
1.5.1 La direction des ressources humaines et de l'organisation (DRHO),.....	71
1.5.2. Assistant de charge de contrôle de gestion .....	72
RESULTATS DE L'ENQUETE : .....	73
Section 2 : Les pratique de la GRH au sein de l'Électro-Industrie : .....	79
2.1. Le service emplois et formation : .....	79
2.1.1. Le recrutement : .....	79
2.1.1.1. Les types de recrutement : .....	79
2.1.2. La formation : .....	81
2.1.3. La rémunération : .....	84
2.1.3.1. Systèmes de rémunération : .....	84
Section 03 : les outils de contrôle de gestion au sein de l'électro- industrie.....	91

3.1. Le contrôle de gestion au sein de l'ENEL : .....	92
3.2. Les outils de contrôle de gestion utilisé au sein de l'ENEL : .....	92
3.2.1. Le tableau de bord de gestion : .....	92
3.2.2. Le rapport d'activité : .....	92
3.2.3. Le rapport de gestion : .....	93
Bibliographie .....	99
La liste des figures : .....	101
Listes des schémas .....	102
Listes des tableaux : .....	102
Annexes .....	103
Table des matières .....	121