

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

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

Option : contrôle de gestion

Thème :

***Le rôle du contrôle de gestion dans
l'amélioration de la performance financière
Etude de cas : EURL SATEREX***

Elaboré par :

ARCHOUCHE Abdelghafour Amine

Encadré par :

Pr. MAHDID Malika

Lieu de stage : EURL SATEREX - Sétif

Période de stage : 27/04/2025 – 27/05/2025

Année universitaire : 2024-2025

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

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

Option : Contrôle de gestion

Thème :

***Le rôle du contrôle de gestion dans
l'amélioration de la performance financière
Etude de cas : EURL SATEREX***

Elaboré par :

ARCHOUCHE Abdelghafour Amine

Encadré par :

Pr. MAHDID Malika

Lieu de stage : EURL SATEREX - Sétif

Période de stage : 27/04/2025 – 27/05/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Remerciements

Je rends grâce à Allah pour Sa guidance et Sa protection permanente tout au long de ma vie. Que ma reconnaissance envers Lui soit éternelle et ma foi en Sa miséricorde toujours inébranlable.

J'exprime ma profonde gratitude à Madame MAHDID Malika, mon encadrante, pour son accompagnement précieux, ses conseils éclairés et son soutien constant durant l'ensemble de ce travail de recherche. Sa disponibilité, sa rigueur et sa bienveillance ont grandement enrichi mon apprentissage et favorisé mon développement professionnel.

Mes sincères remerciements vont également à l'ensemble des enseignants pour la qualité de leurs enseignements, leur dévouement et leurs encouragements tout au long de mon parcours. Leur expertise et leur passion ont constitué un socle fondamental de ma formation.

Je tiens aussi à remercier la direction de l'EURL SATEREX pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de leur entreprise. Leur accueil chaleureux, leur appui logistique et la richesse de l'environnement professionnel offert ont largement contribué à la réussite de cette expérience.

Enfin, ces quelques lignes ne sauraient suffire à exprimer pleinement toute ma reconnaissance à celles et ceux qui ont, de près ou de loin, participé à cette étape importante de mon parcours. Votre implication, vos compétences et votre bienveillance ont été des atouts inestimables.

Merci du fond du cœur pour avoir contribué à faire de cette aventure un moment riche en apprentissages et en accomplissements.

Merci

Dédicace

C'est avec une immense joie et une profonde émotion que je dédie ce mémoire :

À ma mère, dont les prières, l'amour inconditionnel et le soutien sans faille ont été pour moi une source constante d'inspiration, de force et de réconfort.

À mon père, pour ses encouragements précieux, son appui indéfectible, et surtout pour l'amour et les sacrifices qu'il a consentis afin que rien ne freine la poursuite de mes études.

À mes sœurs, dont les moments de partage et de joie ont su alléger les instants les plus difficiles de mon parcours.

À mes cousins Akram et Fouzi, pour les souvenirs inoubliables et l'amitié sincère que je garde comme trésor.

À mes oncles et tantes, pour leur affection et leur soutien bienveillant tout au long de mon cheminement.

À tous mes chers amis, en particulier Youcef, Ilyes, Badis, Adel, Raouf, Djalil, Yasser et Hamou, en souvenir des moments chaleureux et inoubliables que nous avons partagés.

Sommaire	
Remerciements	0
Dédicace	0
Liste Des Tableaux	i
Liste Des Figures	ii
Liste Des Annexes	iii
Liste Des Abréviations	iv
Résumé	vi
Abstract :	vi
Introduction générale	A-D
Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion	3
Section 02 : Missions et organisation du contrôle de gestion	8
Section 03 : Outils du contrôle de gestion:	13
Conclusion du chapitre	20
Chapitre II : Généralités sur La performance financière	21
Introduction du chapitre	22
Section 01 : les notions de bases de la performance	23
Section 02 : La performance financière	31
Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance par le contrôle de gestion	42
Conclusion du chapitre	47
Chapitre III : Étude de cas de l'Eurl Saterex	48
Introduction du chapitre	49
Section 01 : Présentation de l' Eurl Saterex	50
Section 02 : Analyse et mesure de la performance financière	56
Section 03 : La réalité de la situation des réalisations d' Eurl Saterex	65
Conclusion du chapitre	83
Conclusion générale	85
Bibliographie	88
ANNEXES	91

Liste des tableaux

Tableau N° 1. 1 : Analyse comparative entre comptabilité générale et analytique	16
Tableau N° 1. 2 : Analyse comparative entre le tableau de bord et le reporting	19
Tableau N° 2. 1 : Comparaison entre l'efficacité et l'efficience	24
Tableau N° 2. 2 : La différence entre la performance interne et externe	26
Tableau N° 2. 3 : Présentation des soldes intermédiaires	38
Tableau N° 2. 4 : Calcul de la CAF (1)	39
Tableau N° 2. 5 : Calcul de la CAF (2)	39
Tableau N° 2. 6 : Les ratios de rentabilité	40
Tableau N° 2. 7 : Les ratios de structure et de liquidité	41
Tableau N° 2. 8 : Suivi des écarts dans le cadre de la comptabilité financière	43
Tableau N° 2. 9 : Suivi des écarts sur la base d'une modélisation de la performance	44
Tableau N° 3. 1 : Carte d'identité de l'Eurl Saterex	51
Tableau N° 3. 2 : Les postes d'actif et de passif de bilan 2024	56
Tableau N° 3. 3 : Les postes d'actif et de passif de bilan 2023	56
Tableau N° 3. 4 : Evolution des masses de bilan	57
Tableau N° 3. 5 : Synthèse de la structure financière	58
Tableau N° 3. 6 : La CAF 2024	60
Tableau N° 3. 7 : La rentabilité de l'Eurl Saterex	61
Tableau N° 3. 8 : La profitabilité de l'Eurl Saterex	62
Tableau N° 3. 9 : Les ratios de de structure et de liquidité	63
Tableau N° 3. 10 : Analyse de réalisation des ventes en 2024 pour chaque unité	67
Tableau N° 3. 11 : Analyse de réalisation de la production en 2024 pour chaque unité	68
Tableau N° 3. 12 : Analyse de chiffre d'affaires par produit	70
Tableau N° 3. 13 : Compte résultat du 1er trimestre	76

Liste des figures

Figure 1: Processus du contrôle de gestion	10
Figure 2: Le Rattachement direct du contrôleur de gestion à la Direction Générale	11
Figure 3: Le Rattachement du contrôleur de gestion au niveau d'autres directions	12
Figure 4: Le Rattachement du contrôleur de gestion à la Direction financière	12
Figure 5: Organigramme de l'Eurl Saterex	52
Figure 6: Structure de la direction contrôle de gestion au sein Eurl Saterex	54
Figure 7: Budget de vente réalisé	65
Figure 8: Budget de vente prévisionnel	66
Figure 9: Répartition du chiffre d'affaires	71
Figure 10: Tableau de bord financier	73
Figure 11: CA & Consommation & Marge brute	74

Liste Des Annexes

Annexe 01 : Bilan	91
Annexe 02 : TCR T1 réalisé	92
Annexe 03 : TCR T1 précédent	93
Annexe 04 : TCR T1 prévisionnel	94

Liste des abréviations

AC : Actif circulant.
BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation.
CA : Chiffre d'affaires.
CAF : Capacité d'autofinancement.
CP : Capitaux propres.
D : Dette.
DCT : Dettes à court terme.
DG : Directeur général.
DLMT : Dettes à long et moyen terme.
EBE : Excédent Brut d'exploitation.
FR : Fonds de Roulement.
FR : Frais du personnel.
FRNG : Fonds de roulement net global.
KPI : indicateurs clés de performance.
M/CV : La marge sur coûts variables.
MC : Marge commerciale.
NETM : Taux de marge nette.
OMR : Ratio de marge opérationnelle.
PE : Production de l'exercice.
RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.
RE : Résultat d'Exploitation.
REXP : Résultat exceptionnel.
ROI : Retour sur investissement.
RNET : Résultat net de l'exercice.
SIG : Soldes intermédiaires de gestion.
TR : Trésorerie.
VA : Valeurs Ajoutées.
RMQ : Ressource management et qualité.
TRO : Taux de réalisation.
TEV : Taux d'évolutions

Résumé

Notre mémoire s'intéresse au rôle du contrôle de gestion dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Dans le but d'approfondir cette problématique, nous avons élaboré une grille d'analyse structurée autour de plusieurs outils fondamentaux du contrôle de gestion. Parmi ces outils figurent l'analyse des écarts de réalisation, la comptabilité financière, le tableau de bord ainsi que les approches modernes du contrôle de gestion, permettant une vision plus stratégique et intégrée de la performance. Dans le cadre d'un stage pratique au sein l'EURL SATEREX nous avons mené une étude de cas au sein de cette l'entreprise. Cette immersion a permis de recenser les outils de contrôle de gestion effectivement mobilisés par l'entreprise, d'examiner ses états financiers, et de procéder au calcul de plusieurs indicateurs de performance, notamment des ratios de rentabilité et de productivité. Les résultats obtenus ont mis en évidence le rôle central du contrôle de gestion dans le pilotage de l'activité, l'évaluation des performances réalisées, et la mise en œuvre de mesures d'amélioration continue. Il apparaît clairement que ces outils offrent une meilleure maîtrise des coûts, facilitent la prise de décision et soutiennent la stratégie financière de l'entreprise. Ainsi, cette recherche confirme que le contrôle de gestion constitue un levier stratégique majeur pour optimiser la performance financière de l'EURL SATEREX, en fournissant des outils de suivi, d'analyse, d'évaluation, d'amélioration et d'aide à la décision indispensables à une gestion efficace.

Mots Clés :

Contrôle de gestion, performance financière, comptabilité financière, tableau de bord.

Abstract :

Our thesis focuses on the role of management control in the evaluation and improvement of a company's financial performance. In order to explore this issue in greater depth, we developed an analytical framework based on several fundamental management control tools. These include variance analysis, financial accounting, dashboards, and modern approaches to management control, which offer a more strategic and integrated view of performance. As part of a practical internship within EURL SATEREX, we conducted a case study within the company. This immersion made it possible to identify the management control tools actually used by the company, to analyze its financial statements, and to calculate several performance indicators, particularly profitability and productivity ratios. The results highlighted the central role of management control in business management, performance evaluation, and the implementation of continuous improvement measures. It clearly appears that these tools provide better cost control, facilitate decision-making, and support the company's financial strategy. Thus, this research confirms that management control represents a key strategic lever for optimizing the financial performance of EURL SATEREX, by providing essential tools for monitoring, analysis, evaluation, improvement, and decision-making, which are crucial for effective management..

Keys words :

Management control, financial performance, financial accounting, dashboards.

Introduction

Générale

Introduction générale

Dans le monde, les entreprises ont traversé des transformations économiques majeures, impactant leurs méthodes de gestion, leurs processus de production, leurs stratégies marketing et l'ensemble de leurs opérations. Ces changements sont le reflet d'un environnement en constante évolution, où le contrôle des ressources, l'optimisation de leur utilisation, ainsi que la croissance et la pérennité de l'entreprise sont devenus essentiels. Cela a conduit les économistes à explorer différents concepts de gestion et les mécanismes qui les accompagnent.

Le contrôle de gestion est généralement défini comme un système générique et adaptable, pertinent pour tous types d'entreprises. Cette fonction a pris de l'importance avec l'émergence des grandes entreprises, qui ont dû déléguer des responsabilités. La distinction entre une grande entreprise et une petite ou moyenne réside principalement dans le nombre de niveaux de gestion.

Pour demeurer compétitives, les entreprises doivent exceller, ce qui implique de surpasser leurs concurrents tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Le contrôle de gestion repose sur divers outils analytiques et d'aide à la décision, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Il constitue un système de gestion de la performance, intégrant des indicateurs de mesure nécessaires à l'atteinte des objectifs.

L'objectif principal du contrôle de gestion est d'orienter l'organisation vers ses objectifs, tout en supervisant sa performance. Pour évaluer et améliorer la performance, les entreprises peuvent adopter diverses méthodes, telles que la prévision et le contrôle budgétaire.

Le succès des produits ou services d'une entreprise et le chiffre d'affaires généré sont souvent des indicateurs cruciaux de sa performance. Cependant, dans un contexte de mondialisation et de concurrence intense, cette approche, bien que nécessaire, ne suffit pas.

Ainsi, notre recherche vise à analyser comment le contrôle de gestion peut influencer positivement la performance financière d'une entreprise. Nous examinerons les outils, méthodes et pratiques de contrôle de gestion utilisés pour évaluer et améliorer cette performance, avec l'intention de fournir des recommandations utiles aux gestionnaires et dirigeants afin d'optimiser leurs résultats financiers et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

La Problématique de l'étude

Cette étude nous a mené à poser la problématique suivante :

Quel rôle joue le contrôle de gestion dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ?

De cette problématique se découlent les questions secondaires suivantes :

- **Question 01** : Quels sont les indicateurs clés utilisés par l'EURL Saterex pour mesurer sa performance financière ?
- **Question 02** : Comment EURL Saterex évalue-t-elle la performance financière ?
- **Question 03** : En quoi le contrôle de gestion contribue-t-il à améliorer la performance financière au sein de l'EURL Saterex ?

Hypothèses de l'étude

Afin de répondre à notre problématique susmentionnée et d'avoir des éléments pour répondre à nos questions secondaires, nous avons arrêté un ensemble d'hypothèses qui seront - après étude - soit confirmer, soit infirmer.

Elles peuvent être présentées comme suit :

- **Hypothèse 1 :** Les états financiers constituent un élément essentiel dans l'évaluation de la performance financière de l'EURL Saterex.
- **Hypothèse 2 :** Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans l'évaluation de la performance de l'EURL Saterex.
- **Hypothèse 3 :** Le contrôle de gestion est un facteur clé pour l'amélioration des performances financières. Il s'appuie sur des outils comme les tableaux de bord et l'analyse des écarts pour améliorer la performance financière et globale de l'Eurl Saterex.

Objectif de l'étude:

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer de manière approfondie et empirique le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Cette étude vise à évaluer de manière pratique comment le contrôle de gestion contribue dans l'amélioration de l'entreprise et comment influence réellement les décisions financières et opérationnelles des entreprises.

Enfin, l'objectif ultime est de formuler des recommandations pratiques et spécifiques pour l'entreprise, visant à renforcer sa performance financière et à orienter ses décisions stratégiques vers des voies plus optimales.

Les raisons de choix du thème:

La performance financière représente un enjeu fondamental pour toute entreprise. Pour l'atteindre et la pérenniser, il est indispensable de disposer de mécanismes de gestion et de contrôle performants. C'est dans cette optique que nous avons décidé d'analyser **le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière**.

Ce choix est motivé, d'un point de vue personnel, car elle nous permettra d'appliquer les outils du contrôle de gestion et d'évaluation de la performance financière au sein de l'entreprise que nous étudions, contribuant ainsi à notre développement futur.

Les défis stimulants que soulève la recherche dans ce contexte particulier constituent également une occasion précieuse d'enrichissement académique, tout en permettant à nous de consolider nos compétences professionnelles dans le domaine. Ce sujet de recherche se présente ainsi comme un champ d'étude à fort potentiel, alliant intérêt personnel et portée sociale concrète.

La méthodologie utilisée:

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons dans notre recherche: l'approche descriptive pour la couverture académique de différents aspects du thème.

Ensuite Nous utiliserons une approche analytique au niveau de " Eurl Saterex " afin de mener notre étude de manière précise et approfondie.

Les études antérieures sur le thème :

- Le mémoire de magister d'Attalah Rabah à l'école supérieure de commerce en 2017 intitulé «L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise cas de Henkel Algérie site de Chelghoum Laid », il a traité la problématique suivante « quelle est l'incidence du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise ? »
- Autre mémoire de magister de Bouguerra Rayane à l'école supérieure de commerce en 2021 intitulé «L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise cas de SARL DUNAYSIR de Ouled Fayet Alger », elle a traité la problématique suivante « Quelle est la nature de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise ? »

Plan de travail :

Le travail est subdivisé en trois chapitres, deux chapitres représentent la partie théorique et le dernier un chapitre sur l'étude de cas :

Chapitre 1 : Intitulé « Cadre théorique du contrôle de gestion », qui a pour objectif de présenter les concepts fondamentaux du contrôle de gestion.

Chapitre 2 : Intitulé « Performance financière », il est consacré à la présentation de la performance d'entreprise à travers les différents concepts et types et analyses.

Chapitre 3 : Intitulé « Étude empirique au sein de l'Eurl Saterex », ce chapitre consiste à l'analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière.

*Chapitre I : Cadre
théorique du contrôle de
gestion*

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous allons étudier le rôle important que joue le contrôle de gestion dans l'entreprise. Cette fonction, qui a beaucoup évolué au fil du temps, est aujourd'hui essentielle pour aider les entreprises à suivre leurs résultats, à prendre de bonnes décisions et à améliorer leur performance, surtout sur le plan financier.

Le contrôle de gestion ne se limite pas à contrôler les dépenses ou à suivre le budget. Il permet aussi d'analyser les écarts entre les prévisions et les résultats réels, de proposer des solutions, et d'accompagner les dirigeants dans leurs choix stratégiques.

Pour bien comprendre cette fonction, le premier chapitre sera consacré à la présentation du Cadre théorique du contrôle de gestion, ce chapitre sera composé de trois sections principales :

Section 01 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion.

Section 02 : Missions, processus et positionnement du contrôle de gestion.

Section 03 : Outils du contrôle de gestion.

Section 01 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion

Cette section présente les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, tels que l'historique, les définitions, et son rôle.

1.1 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un concept défini de différentes manières. Voici quelques définitions du contrôle de gestion :

D'après TAYLOR : « Le contrôle dans l'organisation consiste à définir scientifiquement la meilleure méthode de travail, à former les ouvriers à appliquer cette méthode, et à surveiller leur exécution afin de garantir une productivité maximale et constante». ¹

D'après ANTHONY : « le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées effectivement et efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation ».

D'après LORINO : « Le contrôle de gestion est un système d'information destiné à piloter la performance, à travers la collecte, le traitement et l'analyse de données économiques et financières ». ²

D'après HALFER : « Le contrôle de gestion est un ensemble de méthodes et de procédures qui permettent à une organisation de maîtriser ses performances, en cohérence avec ses objectifs stratégiques ». ³

D'après GIRAUD : « Le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent ».

D'après BURLAUD : « Le contrôle de gestion est un processus qui vise à s'assurer que les ressources de l'organisation sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation ». ⁴

D'après toutes ces définitions on retient que le contrôle de gestion est un outil de pilotage qui aide les dirigeants à définir, suivre et ajuster les objectifs de l'entreprise. Il permet d'anticiper, d'analyser les performances passées et futures, et d'adapter les moyens utilisés. Le contrôleur de gestion conçoit des outils comme les tableaux de bord pour mesurer l'efficacité, la rentabilité et les écarts entre prévisions et réalisations. Il intervient également dans la gestion via des systèmes informatisés (ERP) pour un suivi global. Cette fonction, utile aux grandes comme aux petites entreprises, renforce la performance et la prise de décision.

¹Taylor, F. W. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.p :1

²Lorino Philippe – *Le contrôle de gestion stratégique*, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2001. p : 7

³Helper, Jean-Pierre & Orsoni, Jacques – *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, 2008. p 5

⁴Burlaud Alain, Claude J Simon – *Le contrôle de gestion*, 3^e éd., Vuibert,, 2011, p. 10

1.2 Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui une fonction incontournable au sein des entreprises, fruit d'une évolution progressive façonnée par les mutations économiques et organisationnelles. Cette évolution s'est structurée en plusieurs phases, chacune correspondant à des exigences particulières rencontrées par les entreprises au fil du temps.

À l'origine, au début du XXe siècle, le contrôle de gestion était essentiellement un prolongement de la comptabilité industrielle. Son objectif principal était de mesurer les coûts de production afin de maximiser la rentabilité des activités manufacturières. À ce stade, il s'agissait d'une approche centrée sur le suivi des coûts et l'amélioration de la productivité, sans réelle prise en compte des dimensions stratégiques de l'entreprise.

Avec les bouleversements économiques des années 1950 et 1960, et notamment l'expansion internationale des entreprises, le contrôle de gestion s'est progressivement orienté vers un rôle plus stratégique. Il a alors intégré des facteurs externes tels que l'environnement concurrentiel, les marchés ou encore les conjonctures économiques. Durant cette période, les indicateurs financiers (chiffre d'affaires, marges, résultats nets) dominaient largement les outils de pilotage utilisés.

Les années 1970 ont marqué une nouvelle étape décisive avec l'introduction des méthodes de calcul du coût complet. Ces dernières ont permis une évaluation plus globale et plus fine des charges de l'entreprise, en intégrant à la fois les coûts directs et les coûts indirects. Cette approche a offert une meilleure compréhension de la rentabilité des différentes activités et a renforcé la capacité des entreprises à agir sur les leviers de performance.

Depuis les années 1980, le contrôle de gestion s'est enrichi de nouvelles approches intégrant des indicateurs non financiers. Grâce à l'apparition d'outils comme le tableau de bord prospectif, les entreprises ont commencé à suivre des éléments tels que la qualité, la satisfaction des clients ou les délais, en plus des résultats économiques.

Dans les années 2000, l'accent a été mis sur la valeur perçue par le client, en intégrant ses attentes dans le processus de gestion, ce qui a renforcé l'alignement entre l'offre et la demande.

Aujourd'hui, avec l'arrivée des technologies avancées comme le Big Data ou l'intelligence artificielle, le contrôle de gestion permet une analyse plus fine, une anticipation des tendances et une aide à la décision plus rapide et plus fiable.

Ces évolutions sont le résultat de pressions multiples : internationalisation, concurrence accrue, exigences clients et progrès technologiques. Le contrôle de gestion est ainsi devenu un levier stratégique, bien au-delà de la simple maîtrise des coûts.

1.3 Le rôle du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion occupe une place essentielle dans la dynamique interne de l'entreprise. Il a pour rôle de produire des données fiables et utiles afin de soutenir les responsables dans leurs choix et orientations. Il s'articule autour de la planification, de l'analyse

et de l'amélioration des résultats, en s'assurant que les moyens disponibles sont mobilisés de façon optimale pour atteindre les buts fixés par la stratégie de l'organisation.

La démarche du contrôle de gestion peut s'articuler autour de trois temps clés : en amont, par l'élaboration de prévisions et l'établissement de budgets, au quotidien, par le suivi d'indicateurs via des analyses et tableaux de bord, a posteriori, à travers la production de reportings et de notes de synthèse.

Le contrôle de gestion joue un rôle clé à travers cinq rôles fondamentaux :

➤ **Faciliter la décentralisation des responsabilités :**

Dans la réalité du monde des affaires, la délégation des responsabilités est incontournable. Le contrôle de gestion joue un rôle clé en rendant possible cette délégation, notamment en organisant la prise de décision à différents niveaux de l'entreprise.

Cela ne signifie pas que les centres de responsabilité fonctionnent de manière isolée, mais plutôt qu'ils bénéficient d'une autonomie encadrée, au sein d'un système où les différentes unités opérationnelles demeurent interdépendantes.

➤ **Renforcer la coordination entre les acteurs opérationnels :**

On distingue une coordination verticale, où un responsable est amené à se référer à son supérieur hiérarchique, et une coordination horizontale, qui se manifeste lorsque des collaborateurs de même niveau échangent directement entre eux pour assurer la cohérence de leurs actions.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion devient essentiel. Il crée un environnement où les responsables peuvent échanger et réfléchir ensemble. Cela leur permet de vérifier que leurs objectifs sont bien alignés avec les ressources utilisées et les résultats attendus. Le contrôle de gestion aide aussi à coordonner leurs actions pour que tout fonctionne de manière harmonieuse.

Ce processus améliore la communication et assure une meilleure coordination entre les différentes parties de l'entreprise.

➤ **Motiver les responsables à réfléchir aux évolutions à venir :**

L'entreprise entretient des relations continues avec ses clients, doit gérer des emprunts à rembourser, suivre des investissements, etc. Dans ce contexte, il est crucial que les responsables opérationnels aient une vision tournée vers l'avenir.

Le rôle du contrôle de gestion est de les accompagner en les incitant à se poser des questions stratégiques et à trouver des solutions pour anticiper les évolutions futures. Parmi ces questions, on peut mentionner :

- Que devons-nous faire ?
- Qui sera en charge ?
- Quand devons-nous agir ?
- Comment allons-nous procéder ?
- Quels moyens sont nécessaires ?
- Pouvons-nous acquérir ces ressources ?
- Est-ce réalisable ?

Ainsi, en aidant à définir les objectifs et les plans d'action, puis en analysant les résultats par rapport à ces objectifs, le contrôle de gestion pousse constamment les responsables à anticiper et à préparer le futur.

➤ **Encourager les opérationnels à prendre des décisions alignées avec les objectifs de l'entreprise :**

Le contrôle de gestion aide à aligner les intérêts des individus avec ceux de l'entreprise en évaluant les performances des responsables. Il permet aussi de récompenser ou de sanctionner les individus en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

➤ **Accompagner les opérationnels dans l'apprentissage pour optimiser leurs performances :**

Une fois les écarts et les erreurs identifiés, le contrôleur de gestion propose des mesures pour améliorer la situation et corriger les erreurs afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. L'essentiel n'est pas de commettre des erreurs, mais de ne pas les répéter. C'est pourquoi il est important que les responsables opérationnels apprennent.

Le contrôle de gestion soutient cet apprentissage en poussant les opérationnels à comparer régulièrement leurs prévisions avec les résultats réels. Il offre ainsi des avantages à la fois directs et indirects, permettant un meilleur contrôle de la gestion.⁵

1.4 Les objectifs du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion a connu une transformation progressive, passant d'un rôle principalement administratif et financier à une fonction orientée vers le soutien aux décisions stratégiques de l'entreprise. Le contrôleur de gestion joue un rôle clé dans la mise en place et l'amélioration continue des dispositifs de pilotage interne.

Les objectifs du contrôle de gestion sont :

➤ **Contribuer à la définition de la stratégie:**

Le contrôle de gestion intervient dès les premières phases de réflexion stratégique. Grâce à son expertise en matière d'analyse économique et financière, il fournit aux décideurs des données fiables permettant de comparer différentes options stratégiques. Il éclaire les choix à faire en identifiant les opportunités et les risques, ce qui facilite l'élaboration de plans cohérents et réalistes à moyen et long terme.

➤ **Suivre la mise en œuvre de la stratégie:**

Une fois les orientations stratégiques définies, le contrôle de gestion a pour mission d'assurer leur mise en œuvre effective. Il suit de près l'évolution des actions sur le terrain, en confrontant les résultats obtenus aux objectifs initiaux. Cela permet d'identifier rapidement les écarts, de signaler les dérives et de vérifier que les projets avancent conformément aux attentes de la direction.

⁵ARDOIN J.-L. & JORDAN H., Le contrôleur de gestion, Flammarion, Paris, 1976, p. 22.

➤ **Optimiser l'allocation des ressources:**

L'une des fonctions essentielles du contrôle de gestion est d'organiser la répartition des ressources de manière optimale. Il s'assure que les budgets, les moyens humains et les équipements sont alloués là où ils peuvent générer le plus de valeur, tout en maintenant un équilibre entre les priorités à court terme et les impératifs stratégiques de long terme.

➤ **Mesurer les performances:**

Le contrôle de gestion définit et suit des indicateurs de performance pertinents pour chaque activité ou service. Cette démarche permet de quantifier les résultats atteints, d'évaluer l'efficacité des actions menées et de comparer les performances dans le temps ou entre unités. La mesure régulière des performances est essentielle pour une gestion rigoureuse et pour motiver les équipes.

➤ **Piloter l'activité et prendre des mesures correctives:**

Enfin, le contrôle de gestion joue un rôle actif dans le pilotage quotidien de l'organisation. En identifiant les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, il permet aux responsables d'ajuster leurs décisions. Des actions correctives peuvent alors être mises en place rapidement pour redresser une situation, améliorer les processus ou saisir une nouvelle opportunité.

Section 02 : Missions et organisation du contrôle de gestion**2.1 Missions du contrôleur de gestion:**

Le contrôleur de gestion joue un rôle central dans plusieurs aspects essentiels de l'entreprise. Sa mission principale consiste à contribuer à la réalisation de la stratégie globale en s'assurant que les objectifs définis soient atteints avec efficacité et optimisation des ressources. Pour remplir ce rôle, il intervient dans divers champs d'action stratégiques, notamment :

➤ Planification et suivi des budgets:

Le contrôleur de gestion est responsable de la création des budgets de l'entreprise, en travaillant en étroite collaboration avec les différentes fonctions internes, puis en obtenant leur validation par la direction générale. Il doit également assurer le suivi de l'exécution des budgets, en veillant à ce que les écarts par rapport aux prévisions soient identifiés et corrigés si nécessaire.

➤ Analyse financière:

Le contrôleur de gestion doit savoir examiner les états financiers de l'entreprise afin de repérer les tendances émergentes et les risques éventuels. Il est également chargé de formuler des recommandations pour corriger les anomalies et renforcer la solidité financière de l'entreprise.

➤ Management des coûts:

Le contrôleur de gestion a pour rôle d'analyser et d'identifier les coûts au sein de l'entreprise afin d'en repérer les sources et d'identifier les leviers d'optimisation. Il cherche à réduire les dépenses superflues lorsque cela s'avère nécessaire, tout en proposant des actions concrètes pour améliorer l'efficacité des processus internes et l'utilisation des ressources disponibles.

➤ Mesure et pilotage de la performance:

Le contrôleur de gestion a pour mission de suivre et d'optimiser la performance globale de l'entreprise. Il évalue les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, identifie les écarts éventuels et en analyse les causes. Pour garantir l'efficacité des actions mises en œuvre, il veille à ce que les processus internes ainsi que les indicateurs de performance soient en cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisation. Il propose également des ajustements pour améliorer durablement les performances.

➤ Gestion des risques:

Le contrôleur de gestion doit être capable de repérer les risques auxquels l'entreprise peut être exposée et de recommander des actions pour en limiter l'impact. Il joue aussi un rôle préventif en anticipant les menaces potentielles et en suggérant des solutions appropriées afin de les éviter avant qu'elles ne surviennent.

➤ Communication:

Le contrôleur de gestion entretient un échange constant avec les différentes unités de l'entreprise afin de garantir la bonne compréhension des objectifs et le suivi régulier des résultats. Il joue également un rôle de liaison avec la direction générale, à qui il transmet des

données fiables et synthétiques sur la performance globale, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques.

2.2 Processus du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans la définition des orientations stratégiques à long terme de l'entreprise. Il consiste également à mettre en place une démarche structurée permettant de diriger les actions de gestion vers l'atteinte de ces objectifs, tout en veillant au respect des délais, à la maîtrise des coûts et au maintien d'un haut niveau de qualité conforme aux attentes prévisionnelles.⁶

Le contrôle de gestion peut être envisagé comme un processus structuré qui s'articule autour des étapes classiques du management, à savoir : la prévision, l'exécution, l'évaluation, et l'apprentissage.⁷

➤ La prévision:

Cette étape s'inscrit dans le cadre de la stratégie établie par l'organisation. La direction anticipe les ressources à mobiliser afin de concrétiser les objectifs définis, en tenant compte de la période visée. Les résultats escomptés servent alors de référence pour formuler les cibles opérationnelles à court terme.

➤ L'exécution:

Cette étape s'opère au niveau des différentes unités de l'organisation. Les responsables de ces entités utilisent les ressources qui leur ont été attribuées pour atteindre les objectifs fixés. Ils s'appuient sur un système d'information conçu pour évaluer l'impact de leurs actions. Ce dispositif de suivi doit être clair, accepté par les responsables concernés, et limité à l'évaluation des activités qui relèvent directement de leur champ de responsabilité.

➤ L'évaluation:

Cette étape vise à comparer les résultats réellement atteints par les différentes unités avec les objectifs fixés par la direction, dans le but d'évaluer leur niveau de performance. Ce contrôle, au sens propre, permet d'identifier les écarts éventuels et d'en analyser les origines. Il appartient ensuite aux responsables concernés de mettre en place des actions correctives. Plus ce suivi est effectué fréquemment au sein des entités, plus la réactivité du processus de gestion est renforcée.

➤ L'apprentissage:

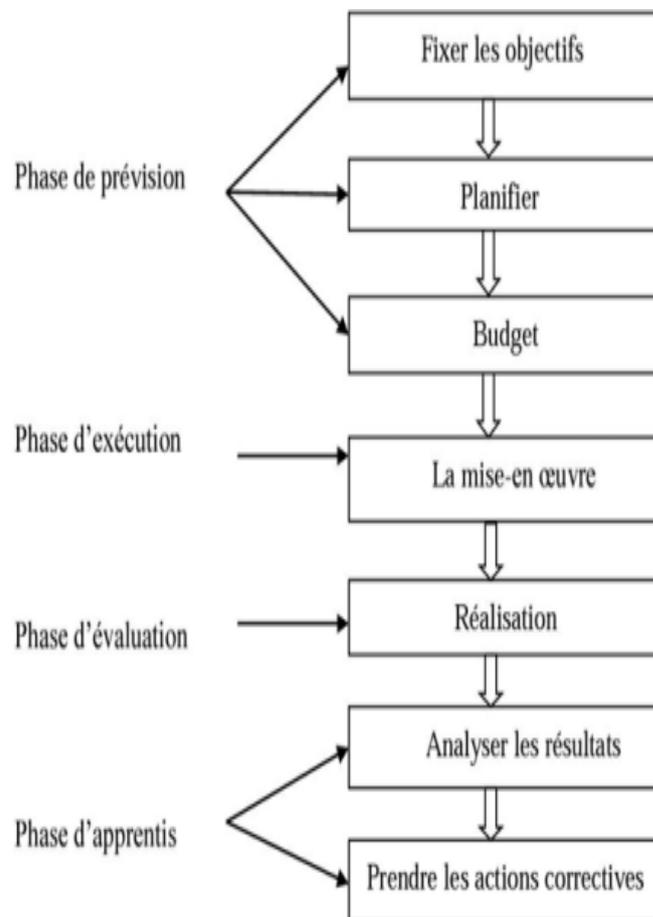
Cette étape favorise l'amélioration continue du système de prévision grâce à l'analyse des écarts observés. Elle permet non seulement de repérer des leviers potentiels de compétitivité, mais aussi de mettre en lumière certaines faiblesses. Les informations collectées au cours de ce processus alimentent une base de données utile pour affiner les prévisions à venir et renforcer la qualité des décisions futures.⁸

⁶Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay – Systèmes de contrôle de gestion, Pearson, 2007.

⁷Langlois G., Bringer M. & Bonnier C., Contrôle de gestion, 4^e éd., France, 2011, p. 13_15

⁸ Langlois G., Bringer M. & Bonnier C., Contrôle de gestion, 4^e éd., France, 2011, p. 13_15

Figure 1 : Processus du contrôle de gestion.



Source: Loning H. & Pesqueux Y., Contrôle de gestion, Éditions Dunod, Paris, 1998, p. 03.

2.3 Formes de contrôle:

2.3.1 Le contrôle organisationnel:

Le contrôle organisationnel vise à optimiser l'ensemble des règles, des procédures et des mécanismes qui encadrent les processus décisionnels, afin de guider efficacement le comportement des acteurs de l'organisation. Ce contrôle ne se limite pas aux aspects techniques : il englobe également les systèmes d'aide à la décision et les dispositifs d'information, couvrant ainsi un périmètre large et stratégique.

Son rôle est de garantir, en continu, la fiabilité et la pertinence des décisions prises à tous les niveaux hiérarchiques, tant sur le plan fonctionnel qu'opérationnel. L'objectif est de veiller à ce que l'ensemble des actions menées, individuelles comme collectives, soient alignées sur les objectifs fixés par la direction.

Pour cela, le contrôle organisationnel repose sur trois leviers principaux : la planification anticipée des activités, l'instauration de règles et de procédures claires, et l'analyse régulière des résultats obtenus afin d'évaluer la performance et ajuster les actions si nécessaire.

2.3.2 Le contrôle interne:

Le contrôle interne regroupe l'ensemble des dispositifs destinés à garantir une gestion sécurisée et maîtrisée de l'entreprise. Il vise, d'une part, à protéger les actifs, garantir la fiabilité des informations produites, et d'autre part, à assurer la bonne exécution des directives de la direction tout en soutenant la recherche de performance.

Concrètement, cela se traduit par la mise en place d'une organisation structurée ainsi que de méthodes et procédures adaptées à chaque activité, dans le but de préserver la continuité et la solidité de l'entreprise.⁹

2.3.3 L'audit interne

L'audit interne constitue une fonction indépendante de conseil visant à appuyer les dirigeants dans le pilotage de leurs activités. Son rôle principal est d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place au sein de l'organisation.

Il contribue également à renforcer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière déjà en usage, tout en œuvrant à l'instauration de mécanismes de contrôle performants couvrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

2.4 Positionnement du contrôle de gestion au sein de l'organisation:

La place hiérarchique du service de contrôle de gestion varie en fonction de la structure de l'organisation. Il peut ainsi être rattaché à différents pôles, comme la direction générale, la direction financière, le secrétariat général ou encore la direction administrative. Dans les grandes entreprises, il est courant de retrouver un réseau de contrôleurs de gestion répartis à différents échelons de la hiérarchie opérationnelle.

Dans ce contexte, trois configurations principales peuvent être envisagées:

➤ Le contrôleur de gestion est rattaché hiérarchiquement à la direction:

Associer le contrôle managérial à la stratégie, renforcer la responsabilité et accorder une légitimité accrue constitue un message significatif. Ce rôle de contrôle managérial s'étend sur plusieurs domaines, à la fois stratégiques et opérationnels. Il joue également un rôle de plus en plus central, souvent plus marqué que celui du directeur financier.

Figure 2 : Le Rattachement direct du contrôleur de gestion à la Direction Générale



⁹Alazard, Claude & Sépari, Sabine – Contrôle de gestion : manuel et applications, Dunod, 2010, p. 18.

Source : Bouin X., Simon F.-X., Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 3^e éd., Dunod, Paris, 2009, p. 50.

➤ **Le contrôleur de gestion est rattaché au même niveau que d'autres directions:**

Ce positionnement du contrôleur, lorsqu'il est placé au même niveau que les autres services sous la direction générale, facilite les échanges entre les départements. Il donne aussi au contrôleur de gestion une autorité équivalente à celle des autres directeurs.

Figure 3 : Le Rattachement du contrôleur de gestion au même niveau que d'autres directions

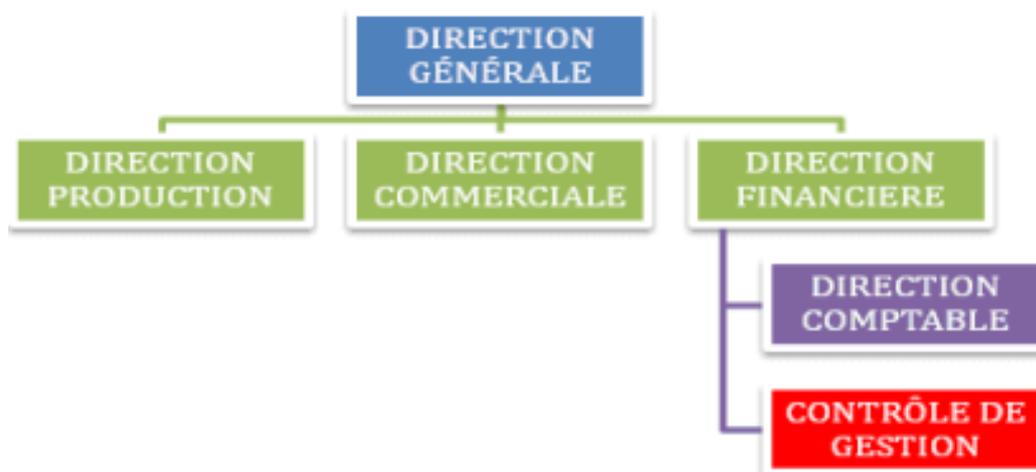


Source : Bouquin HENRI., Le contrôle de gestion, PUF, France, p. 153.

➤ **Le contrôleur de gestion est rattaché à la direction financière:**

Lorsque le contrôle de gestion est placé sous la responsabilité du directeur financier, il devient fortement dépendant de ce dernier. Cette configuration peut freiner les échanges avec les autres départements et restreindre son rôle à des aspects purement financiers. En conséquence, les données comptables prennent souvent le pas sur d'autres informations essentielles à la performance, comme celles liées à la qualité ou aux délais.

Figure 4 : Le Rattachement du contrôleur de gestion à la Direction financière



Source: Loning Hélène, Malleret Véronique, Méric Jérôme–Contrôle de gestion: Organisation, outils et pratiques, 3^e éd., Dunod, 2008, p. 287.

Section 03 : Outils du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion ne repose pas uniquement sur des principes théoriques ; il prend toute sa valeur à travers les outils qu'il mobilise au quotidien. Véritables interfaces entre les orientations stratégiques et la réalité opérationnelle, ces outils permettent de planifier, mesurer, comparer et ajuster l'activité. Qu'il s'agisse de construire un budget, d'analyser des écarts ou de suivre des indicateurs de performance, chaque instrument utilisé joue un rôle déterminant dans le pilotage de l'entreprise.

3.1 La Comptabilité financière:¹⁰

La comptabilité générale constitue un pilier fondamental du système d'information financière de l'entreprise. Elle a pour fonction principale d'enregistrer de manière exhaustive l'ensemble des opérations économiques ayant une incidence sur le patrimoine et les résultats de la société.

À travers la tenue rigoureuse des comptes, elle permet d'établir des états financiers fiables (tels que le bilan et le compte de résultat) qui offrent une vision claire de la situation financière à un instant donné.

Ces documents servent non seulement à constater les produits générés et les charges engagées sur une période, mais aussi à analyser l'évolution des équilibres financiers, notamment à travers des outils comme le tableau de financement.

En ce sens, la comptabilité financière joue un rôle stratégique dans le contrôle de gestion, en fournissant les données essentielles à l'évaluation de la performance et à la prise de décisions éclairées.

La comptabilité financière joue un rôle central dans la représentation fidèle de la santé financière d'une entreprise. Elle a pour vocation de refléter, à un instant précis, l'état économique de l'organisation tout en permettant de suivre son évolution sur une période définie. Ses finalités principales sont les suivantes :

- Assurer la traçabilité de toutes les transactions commerciales et financières effectuées par l'entreprise.
- Produire des documents comptables réglementaires tels que le bilan, le compte de résultat et l'annexe, qui synthétisent la situation économique de l'entité à une date donnée.
- Offrir une vision dynamique de la performance financière en fournissant des données sur les changements intervenus au cours de l'exercice.
- Garantir le respect des règles et principes comptables établis par les normes en vigueur.

Par ailleurs, la comptabilité financière a une fonction institutionnelle importante puisqu'elle structure l'information financière destinée aux parties prenantes externes. Bien que obligatoire, notamment pour l'établissement des états financiers annuels, elle est parfois perçue davantage comme une obligation réglementaire que comme un véritable levier de pilotage interne.¹¹

¹⁰Gervais M., Contrôle de gestion, 7^e éd., Economica, Paris, 2000, p. 25.

¹¹Grandguillot, Béatrice & Grandguillot, Francis – Comptabilité générale, Nathan, 2007.

3.2 La comptabilité analytique:

La comptabilité de gestion, également connue sous le nom de comptabilité analytique, constitue un outil fondamental dans l'éventail du contrôleur de gestion. Contrairement à la comptabilité générale, qui donne une vision globale de la situation financière d'une entité, la comptabilité de gestion fournit des informations plus détaillées, en lien direct avec les activités internes de l'entreprise. Elle permet de calculer avec précision le coût de revient des produits ou services en intégrant l'ensemble des charges afférentes, et ainsi d'évaluer la rentabilité de chaque ligne d'activité.

Grâce à une analyse fine par produit, service, département ou projet, cet outil facilite le pilotage opérationnel et stratégique. Il distingue divers types de coûts (fixes, variables, directs, indirects, marginaux, complets) en fonction des objectifs managériaux poursuivis. Par exemple, le coût complet est utile pour fixer les prix, tandis que le coût variable est privilégié dans une logique de gestion prévisionnelle.

De plus, l'évolution des méthodes de calcul et de modélisation a permis d'identifier les facteurs déterminants des coûts, renforçant ainsi la capacité d'apprentissage et d'optimisation des processus internes.¹²

La comptabilité analytique est un système d'analyse des données financières qui vise à atteindre plusieurs objectifs clés :

- Calculer les coûts associés aux diverses fonctions de l'entreprise ainsi qu'aux biens produits.
- Fournir des éléments de base pour le contrôle de gestion.
- Estimer le coût de revient pour chaque produit fabriqué.
- Analyser les résultats financiers afin de prendre des décisions économiques éclairées.
- Évaluer les performances globales de l'entreprise.

Parmi les approches les plus répandues pour déterminer les coûts, on retrouve les méthodes suivantes :

➤ **La méthode des coûts complets:**

La méthode du coût complet repose sur le principe d'attribuer l'ensemble des charges, qu'elles soient directes ou indirectes, aux produits ou services fabriqués par l'entreprise. Bien qu'ancienne, cette méthode reste largement répandue dans la pratique comptable actuelle.

Elle permet une vision globale des coûts engagés tout au long du processus de production. Pour bien en saisir l'intérêt et les limites, il convient d'analyser les différentes situations dans lesquelles elle est appliquée. En effet, à chaque étape du cycle de fabrication correspond un calcul spécifique et un niveau de coût distinct, reflétant la progression de la valeur ajoutée.¹³ Cette méthode permet de calculer un coût de revient complet pour chaque produit ou service.

¹²Françoise Giraud, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS. – Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e éd, Dunod, 2016 p. 146.

¹³Margotteau Eric., Contrôle de gestion, Éditions Ellipses, Paris, 2001, p. 41.

La méthode du coût complet, largement répandue en entreprise, permet de calculer le coût de revient en intégrant toutes les charges liées à un produit, une activité ou un service, offrant ainsi un appui précieux pour l'évaluation de la rentabilité, la fixation des prix, l'établissement de devis prévisionnels ou la valorisation des stocks.

Toutefois, cette méthode présente des limites, notamment en raison de l'imputation approximative des charges indirectes, qui peut fausser les résultats lorsque leur poids devient important, réduisant ainsi la fiabilité des coûts obtenus et risquant de conduire à des décisions de gestion inadaptées.

➤ **La méthode du coût marginal:**

Cette approche se concentre exclusivement sur les coûts directs, tels que les matières premières et la main-d'œuvre directe, pour déterminer le coût de production d'un bien ou d'un service. Les coûts indirects, quant à eux, sont alloués selon un critère de répartition spécifique, tel que le nombre d'heures de travail ou l'utilisation des machines, permettant ainsi une ventilation de ces charges sur les différents produits ou services.

La méthode du coût marginal présente plusieurs avantages et inconvénients. Parmi les avantages, elle permet aux entreprises de différencier les prix d'un même produit en fonction de segments de clientèle et d'analyser les équilibres à moyen et long terme en comparant le prix de vente avec le coût complet moyen.

Cependant, cette méthode comporte des inconvénients, notamment la difficulté à mesurer précisément l'impact d'une production supplémentaire sur la productivité du personnel et des machines, ainsi que la complexité de distinguer un coût marginal d'un coût variable.

De plus, l'outil comptable traditionnel n'est pas toujours adapté à l'enregistrement des coûts marginaux, ce qui peut limiter son efficacité dans certaines situations. Malgré ces défis, elle reste utile pour éclairer les décisions relatives au développement de nouveaux produits en permettant d'analyser le résultat marginal.¹⁴

La méthode ABC (Activity Based Costing):

Cette méthode repose sur une approche plus précise de la répartition des coûts. Elle commence par une identification rigoureuse de toutes les activités impliquées dans la fabrication d'un produit ou dans la fourniture d'un service. Chaque activité est ensuite analysée pour évaluer les ressources qu'elle consomme, ce qui permet de lui attribuer une part des charges indirectes.

Ces coûts sont ensuite imputés aux différents produits ou services, en fonction du degré de consommation de chaque activité par ceux-ci. Ainsi, cette méthode permet d'obtenir une vision plus affinée des coûts réels, en tenant compte des processus internes et de leur complexité, contrairement aux méthodes traditionnelles qui répartissent souvent les frais indirects de manière moins représentative.¹⁵

¹⁴Didier Leclère, "L'essentiel de la comptabilité analytique", 5ème édition, Paris, 2011, p. 136.

¹⁵Kaplan R. S., Cooper R., *Coût et performance : le pilotage par les activités (ABC)*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

Analyse comparative entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion :

Tableau N° 1. 1 : Analyse comparative entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique.

Comptabilité Financière	Comptabilité Analytique
Son objectif est principalement légal.	Elle vise à fournir des informations pour la gestion interne.
Les résultats sont calculés sur une période annuelle (ou par semestre, trimestre, mois).	Les résultats sont mesurés sur des périodes plus courtes (quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles).
Elle s'effectue après coup, c'est-à-dire après la fin de la période.	Elle peut être utilisée pour prévoir mais aussi pour analyser des résultats passés.
Les charges sont classées selon leur nature (ex : salaires, achats).	Les charges sont attribuées en fonction de leur destination ou de l'activité concernée.
Elle fournit un résultat global pour l'entreprise.	Elle permet d'obtenir des résultats détaillés, par produit, service, responsable ou département.
Elle suit des règles strictes définies par la loi.	Elle est plus flexible, pouvant être adaptée en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.
Les informations fournies sont principalement financières.	Elle fournit également des informations techniques, opérationnelles et économiques.
Les données sont validées et auditées par des tiers.	Les informations sont mises à jour régulièrement et peuvent être rapidement disponibles pour l'analyse interne.
Elle sert principalement à satisfaire les exigences des actionnaires et des régulateurs.	Elle répond aux besoins de gestion des responsables et des opérationnels de l'entreprise.
Elle s'appuie sur des indicateurs financiers et fiscaux.	Elle repose sur des indicateurs de gestion adaptés aux objectifs de l'entreprise.

Source: Guedj, Norbert., Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, 2000, p. 12.

3.3 La gestion budgétaire:

La gestion budgétaire se présente comme une approche technique du contrôle de gestion. Elle englobe l'ensemble des méthodes utilisées pour élaborer des prévisions à court terme qui guideront la gestion d'une entreprise, tout en permettant de confronter ces prévisions aux résultats réels obtenus.¹⁶

La gestion budgétaire est un processus essentiel qui consiste à planifier et à réguler les flux financiers d'une organisation. Elle implique la création d'un budget prévisionnel pour une période donnée, en évaluant les revenus, les dépenses et les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs définis.

Ce processus permet aux gestionnaires de prendre des décisions stratégiques sur l'allocation des ressources financières et d'évaluer la performance en comparant les résultats obtenus avec les prévisions établies. De plus, la gestion budgétaire constitue un outil clé pour analyser la rentabilité de l'entreprise et mettre en œuvre des actions correctives si des écarts importants sont constatés.

La gestion budgétaire représente un système de gestion prévisionnelle qui repose sur plusieurs étapes clés :

- La définition d'objectifs précis qui expriment les aspirations de l'entreprise ou ce qu'elle estime réalisable.
- La mise en place d'une organisation adaptée qui permet de produire des prévisions sous forme de budgets. Ces budgets doivent être cohérents entre eux et alignés avec l'organigramme de l'entreprise, couvrant l'ensemble de ses activités, tant fonctionnelles que opérationnelles.
- La participation active des responsables, dans un cadre de gestion décentralisée, afin d'assurer leur implication dans le processus budgétaire.
- Le contrôle budgétaire, qui consiste à comparer régulièrement les résultats obtenus aux prévisions, afin de mettre en lumière les écarts et de prendre des mesures correctives en cas de déviations significatives (gestion par exception).¹⁷

En somme, la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la préparation de l'avenir de l'entreprise en offrant plusieurs avantages stratégiques :

- Elle permet une compréhension approfondie des capacités internes de l'entreprise ainsi que de son environnement externe.
- Elle reflète la volonté de l'entreprise de définir sa position future, en fixant des objectifs clairs et en déterminant les actions nécessaires pour les atteindre.
- Elle favorise la planification et la coordination des actions à entreprendre pour accomplir ces objectifs de manière efficace et cohérente.
- Elle implique également tous les responsables opérationnels, en les engageant activement dans le processus de gestion et de réalisation des objectifs.

¹⁶Alazard, Claude & Sépari, Sabine., « Contrôle de gestion : manuel et application », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p. 225.

¹⁷Doriath Brigitte., Le contrôle de gestion en 20 fiches, 1^{re} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 1.

3.4 Les tableaux de bord:

Le tableau de bord se présente comme un instrument de pilotage stratégique conçu pour assister les décideurs dans leur mission de suivi et d'anticipation. Il s'agit d'un dispositif synthétique, composé d'un nombre restreint d'indicateurs clés (généralement entre cinq et dix), sélectionnés pour fournir une vue claire et pertinente de la situation d'une organisation et de son évolution.

Grâce à ces indicateurs, les responsables peuvent évaluer en temps réel la performance des systèmes sous leur responsabilité, détecter les écarts significatifs par rapport aux objectifs, et anticiper les évolutions susceptibles d'impacter leur activité dans un cadre temporel adapté à leur niveau décisionnel.¹⁸

Il existe une variété de tableaux de bord, chacun étant conçu selon des objectifs spécifiques, un contenu adapté et une fréquence d'utilisation appropriée.

Parmi les principaux types :

- On retrouve le tableau de bord prospectif, souvent désigné sous le nom de « Balanced Scorecard », qui vise à relier les orientations stratégiques de l'entreprise à ses actions opérationnelles tout en assurant un suivi cohérent des performances globales.
- Le tableau de bord financier, quant à lui, sert à évaluer les résultats économiques en mettant en lumière les indicateurs clés comme la rentabilité, la trésorerie ou les marges.
- Pour ce qui est du tableau de bord commercial, il permet de mesurer l'efficacité des actions de vente, le chiffre d'affaires ou encore la fidélité des clients.
- Le tableau de bord social s'intéresse aux aspects humains de l'entreprise, tels que le climat social, le taux d'absentéisme ou la formation du personnel.
- Le tableau de bord environnemental, pour sa part, reflète les engagements écologiques de l'organisation en analysant des éléments comme la consommation d'énergie ou la gestion des déchets.
- Enfin, le tableau de bord budgétaire constitue un outil de pilotage essentiel, permettant de comparer les prévisions financières aux réalisations effectives, d'identifier les écarts éventuels et d'en tirer les actions correctives nécessaires.

3.5 Le reporting:

Le reporting désigne un processus structuré de communication périodique, visant à transmettre à la hiérarchie un ensemble d'indicateurs, majoritairement financiers, permettant d'apprécier la performance d'une entité opérationnelle. Il s'agit d'un outil essentiel de pilotage, servant de base à l'échange entre les responsables de terrain et les niveaux supérieurs de l'organisation. Ce mécanisme repose sur deux dimensions principales : d'une part, un volet comptable, qui consiste à confronter les résultats obtenus aux prévisions afin de mettre en évidence les écarts significatifs ; d'autre part, un volet analytique ou de gestion, destiné à expliquer les origines de ces écarts et à proposer des mesures correctives pour améliorer l'efficacité opérationnelle.¹⁹

¹⁸Germain Cristophe., Tableau de bord, édition E-theque, Paris, 2002, p. 06.

¹⁹Alazard, Claude & Sépari, Sabine., Contrôle de gestion : manuel et applications, Éditions Dunod, Paris, 2010, p. 26.

Analyse comparative entre le tableau de bord et le reporting :

Tableau N° 1. 2 : Analyse comparative entre le tableau de bord et le reporting :

Critère	Tableau de bord	Reporting
Objectif principal	Assurer le pilotage et la maîtrise des activités	Vérifier et rendre compte de l'activité
Niveau d'adaptation	Sur mesure, adapté aux besoins spécifiques de chaque service ou activité	Standardisé, souvent peu flexible aux particularités du métier
Fonction	Outil d'aide à la décision, orienté vers l'action	Transmission d'informations à des fins de contrôle hiérarchique
Type d'indicateurs	Indicateurs variés : financiers, opérationnels (qualité, délais, volume, etc.)	Indicateurs majoritairement financiers
Finalité des indicateurs	Suivi de la performance et du pilotage opérationnel	Suivi de la performance uniquement
Niveau de détail	Dépend du contexte local, s'adapte aux spécificités	Vue globale, peu détaillée
Fréquence de mise à jour	Mise à jour en continu pour une réactivité optimale	Mise à jour périodique (hebdo, mensuelle, trimestrielle...)

Source: Desiré Luciani, Marie-Noëlle, Hirsch Daniel, Kacher, Nathalie Le grand livre du contrôle de gestion, Eyrolles, 2013, p. 136.

Conclusion du chapitre

En conclusion, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise en permettant d'atteindre à la fois ses objectifs stratégiques et opérationnels. En mettant à disposition des informations précises et fiables, il soutient les prises de décision et facilite une gestion plus optimisée.

Les responsabilités du contrôle de gestion sont diversifiées : elles vont de l'analyse des coûts à la préparation des budgets, en passant par l'évaluation des performances et la gestion des risques. Toutefois, bien que ses avantages soient indéniables, cette fonction présente également des limites, notamment en raison de la complexité des systèmes d'information et de la difficulté à évaluer certaines facettes de l'entreprise.

Ainsi, il est crucial que le contrôle de gestion soit adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation, en tenant compte des outils, des méthodes et des objectifs qui correspondent à son activité et ses défis.

Chapitre II :
Généralités sur
La performance
financière

Introduction du chapitre

La performance désigne l'aptitude d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, que ce soit en matière d'efficacité opérationnelle, de qualité des prestations ou de rentabilité de la gestion.

Elle peut également être appréhendée comme un système de pilotage visant à optimiser le fonctionnement de l'entreprise en orientant ses actions vers l'obtention de résultats définis à l'avance.

Ce chapitre se propose d'analyser les notions et les critères qui permettent d'évaluer la performance d'une entreprise.

Le chapitre sera structuré de cette manière :

Section 01 : les notions de bases de la performance

Section 02 : La performance financière: définitions, indicateurs, analyse et ratios

Section 03 : L'évaluation et l'amélioration de la performance par le contrôle de gestion

Section 01 : les notions de bases de la performance

La performance constitue une notion centrale dans le domaine managérial, bien qu'elle ne possède pas de définition unique. Elle peut être interprétée de diverses manières en fonction du contexte.

1.1 Définition de la performance

D'après Lorino « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». ²⁰

D'après Bourguignon « la performance en gestion est en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès ». ²¹

D'après Khemakhem « c'est le fait d'atteindre de manière pertinente l'objectif fixé, autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience ». ²²

D'après Marchesnay « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but de recherche ». ²³

D'après Lebas « la performance en gestion ne se limite pas aux réalisations passées, mais prend également en compte l'avenir et la capacité de l'unité en cours d'évaluation, Ainsi, la performance est définie comme le potentiel d'une future mise en œuvre réussie des actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles désignés ». ²⁴

Ces définitions convergent autour de la même idée que la performance en gestion peut être comprise comme un concept multidimensionnel qui combine l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, la réalisation d'objectifs et la capacité à assurer une réussite durable dans le temps.

1.2 Critères de la performance

1.2.1 L'efficacité

L'efficacité désigne la capacité d'un système ou d'une organisation à atteindre les objectifs fixés, en évaluant dans quelle mesure les résultats obtenus correspondent aux attentes. Plus le résultat se rapproche de la cible définie, plus le système est jugé efficace.

Cette notion repose donc sur l'existence d'un objectif préalable et sur l'évaluation, qu'elle soit quantitative ou qualitative, des résultats atteints. Elle reflète non seulement l'atteinte

²⁰Lorino Philippe., Méthodes et pratiques de la performance, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1998, pp. 18-20.

²¹Bourguignon A., Peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité, n°269, 1995.

²²Khemakhem A., La dynamique du contrôle de gestion, 2^e édition, Éditions Dunod, Paris, 1976, p. 311.

²³Marchesnay. Michel, « économie d'entreprise », EYROLLES, 1991, p 38.

²⁴Lebas M. J., Performance Measurement and Performance Management, International Journal of Production Economics, vol. 41, 1995, pp. 23-35.

des finalités, mais aussi la manière dont les ressources disponibles sont mobilisées pour produire l'effet recherché.²⁵

$$Efficacité = \frac{Résultat\ réalisé}{Objectifs\ visés}$$

L'efficacité est donc un indicateur important pour mesurer la performance d'une entreprise.

1.2.2 L'efficience

L'efficience peut être définie comme la mesure du rapport entre les résultats obtenus (produits ou services) et les ressources utilisées pour les produire. Elle reflète la capacité à maximiser la production tout en minimisant les moyens employés, en assurant une qualité et une quantité données. En d'autres termes, l'efficience représente la gestion optimale des ressources en lien avec les résultats obtenus. Ce concept se distingue de l'efficacité, car il se concentre spécifiquement sur le rapport entre les résultats et les ressources engagées, mettant ainsi l'accent sur la réduction des coûts tout en maintenant des standards de performance élevés.

$$Efficience = \frac{Objectifs\ réalisés}{moyens\ engagée}$$

En effet, l'efficience correspond à la capacité d'obtenir le meilleur rendement possible à partir des ressources disponibles. Elle vise à optimiser l'utilisation des moyens pour générer un volume maximum de biens ou de services, ce qui se traduit généralement par une amélioration de la productivité et de la rentabilité.

Comparaison entre l'efficacité et l'efficience:

Tableau N° 2. 1 : Comparaison entre l'efficacité et l'efficience :

Critère	Efficacité	Efficience
Définition	Capacité à atteindre les objectifs fixés	Capacité à atteindre un objectif en optimisant l'utilisation des ressources
Orientation	Résultat final	Moyens utilisés
Question clé	Est-ce que le but est atteint ?	Comment atteindre le but avec le moins de ressources possible ?

²⁵Bartoli A., Blatrix C., *Management dans les organisations publiques*, 4e édition, Dunod, Paris, p. 113.

Mesure	Écart entre le résultat obtenu et l'objectif fixé	Rapport entre les résultats obtenus (outputs) et les ressources engagées (inputs)
Objectif principal	Réussite ou accomplissement d'une tâche	Rentabilité, économie, productivité
Exemple	Réaliser un projet à temps, peu importe le coût	Réaliser un projet en utilisant le moins de ressources possible

Source: **Le Gérant**. Efficacité et efficience : quelles différences ? ²⁶

1.2.3 La pertinence

La pertinence peut être comprise comme l'adéquation entre les moyens mobilisés, les actions entreprises et les objectifs visés. Bien qu'elle soit une notion souvent subjective et délicate à quantifier avec précision, elle reflète le degré de cohérence entre ce qui est mis en œuvre et ce que l'on cherche à accomplir. Être pertinent revient donc à agir de façon à atteindre les objectifs fixés tout en veillant à ce que les démarches soient à la fois efficaces et efficientes.²⁷

1.2.4 L'économie

L'optimisation des coûts vise à utiliser les ressources de manière rationnelle afin d'améliorer à la fois l'efficacité et la rentabilité des opérations. L'économie consiste à obtenir les ressources qu'elles soient financières, humaines ou matérielles au moment, à l'endroit et au coût les plus avantageux, tout en répondant aux critères de qualité et de quantité requis.²⁸

Ainsi, une entreprise peut accroître sa performance économique en limitant les dépenses superflues et en ajustant ses achats et ses investissements aux besoins réels de son activité.

1.3 Les dimensions de la performance

➤ Performances interne:

La performance interne d'une organisation se réfère à sa capacité à gérer efficacement ses ressources, qu'elles soient humaines, financières ou opérationnelles. Elle met l'accent sur l'amélioration continue des processus internes dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise avec efficience.

L'objectif principal est de garantir un fonctionnement fluide, rentable et aligné sur les finalités globales de l'entreprise.

➤ Performances externe:

La performance externe d'une entreprise reflète sa capacité à interagir positivement avec son environnement et à satisfaire les attentes de ses parties prenantes externes, telles que

²⁶<https://www.le-gerant.fr/efficacite-efficience.html> (Consulté le 05/03/2025/ 16 :31)

²⁷El Mezouari Ikram., *Processus d'élaboration des budgets*, Université Hassan II, Casablanca, 2014-2015, p. 18.

²⁸Voyer P., *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, 2^e édition, Québec, 1999, p. 110.

les clients, les fournisseurs, les partenaires, les actionnaires ou encore la société dans son ensemble.

Cette performance inclut des dimensions plus larges telles que la responsabilité sociétale et environnementale, ainsi que l’engagement de l’entreprise dans des pratiques durables et éthiques. Elle constitue ainsi un indicateur clé pour les investisseurs et les institutions financières, car elle reflète la viabilité et la croissance future de l’organisation.²⁹

Comparaison entre la performance interne et externe :

Tableau N° 2. 2 : La différence entre La performance interne et la performance externe :

Performance interne	Performance externe
S'adresser principalement aux responsables internes de l’organisation.	Vise en priorité les actionnaires et les partenaires financiers.
Met l’accent sur les mécanismes permettant de transformer les ressources en résultats.	Se focaliser sur les résultats obtenus, qu’ils soient actuels ou projetés.
A pour objectif d’alimenter le processus décisionnel par des données pertinentes.	Implique la production et la diffusion d’informations utiles aux parties externes.
Conduit à la mise en place d’indicateurs de pilotage opérationnels.	Sert de base à l’analyse financière globale de l’entreprise.
Requiert une vision cohérente et partagée de la performance pour harmoniser les actions internes.	Ouvre la voie à des échanges entre les différents acteurs externes de l’entreprise.

Source : **Doriath B. Goujet C.**, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^e édition, Éditions Dunod, Paris, 2007, p. 173.

➤ **Performance (Personnel):**

La motivation du personnel constitue un levier essentiel pour stimuler l’innovation et améliorer la qualité du service. Il est crucial que chaque collaborateur se sente concerné et engagé dans la réussite à long terme de l’entreprise.

²⁹**Brigitte Doriath, Christian Goujet.**, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^e édition, Éditions Dunod, Paris, 2007, p. 173.

Dans un contexte de forte concurrence pour les talents, il devient impératif de mettre en place des stratégies efficaces de rétention des compétences. Les organisations performantes en gestion des ressources humaines ont saisi l'importance d'instaurer une relation de confiance durable entre les salariés et la structure.

➤ **Performance (Client):**

Assurer la fidélité des clients est un facteur clé de durabilité pour toute entreprise, qu'elle opère dans le secteur industriel ou commercial. Cela implique une mobilisation continue et coordonnée des ressources internes sur le long terme.

Les entreprises performantes ont intégré l'importance de la compétitivité en mettant en œuvre des actions stratégiques visant à gagner et conserver leur clientèle. Cela passe par une compréhension proactive des besoins des consommateurs et par des initiatives soutenues pour renforcer leur engagement.

Cette performance se mesure généralement à travers des indicateurs tels que le niveau de satisfaction client, la fidélité de la clientèle ou encore la capacité à conserver les clients sur le long terme.

➤ **Performance (Public):**

La performance d'une entreprise ne se limite plus à ses seuls résultats financiers ; elle est aussi jugée par le public à travers des critères tels que la clarté des informations fournies sur ses produits, son empreinte écologique, et sa conduite éthique.

De nos jours, les consommateurs accordent une attention croissante aux engagements sociétaux et environnementaux des entreprises. Celles qui adoptent une démarche responsable et durable dans leur stratégie globale renforcent leur image, inspirent confiance et sont perçues comme plus légitimes et performantes sur le long terme.

➤ **Performance (Partenaires):**

La performance des partenaires fait référence à l'aptitude de l'entreprise à collaborer de manière fructueuse avec ses partenaires externes pour atteindre des objectifs communs.

Elle repose sur la qualité des relations établies, l'efficacité de la collaboration pour la réalisation de projets conjoints et la capacité de l'entreprise à choisir et gérer les bons partenaires.

Une performance élevée des partenaires implique non seulement l'identification et la sélection des partenaires les plus adaptés, mais aussi le développement de relations de confiance, la négociation d'accords mutuellement avantageux et une gestion fluide de ces relations.

En favorisant des collaborations efficaces, cette dimension de performance peut renforcer la compétitivité de l'entreprise en apportant expertise, ressources et compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs.³⁰

³⁰**Dominique Fernandez-Poisson.**, La performance globale de l'entreprise : Comprendre, mesurer, piloter, Pearson Education France, 2008, p. 45.

➤ **Performance (Actionnaires):**

L'accès au capital constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les entreprises, en raison de plusieurs facteurs interdépendants.

Parmi ceux-ci figurent l'augmentation des besoins en financement provoquée par les avancées technologiques, le regain d'influence des actionnaires, ainsi que le rôle grandissant des investisseurs institutionnels.

Par ailleurs, le besoin constant d'expansion pousse les entreprises à rechercher activement des ressources financières pour soutenir leur développement.

Sur les marchés financiers, la performance d'une entreprise est souvent appréciée à travers sa capacité à générer de la valeur pour les actionnaires.

1.4 Typologies de la performance

➤ **La performance globale :**

Historiquement, l'évaluation de la performance des entreprises s'est focalisée sur la dimension financière, en mettant l'accent sur la rentabilité générée au profit des actionnaires. Toutefois, cette perspective s'est progressivement élargie pour prendre en compte d'autres parties prenantes impliquées dans la création de valeur, conformément à l'approche dite des stakeholders.

Cette conception plus globale de la performance repose sur plusieurs leviers clés : la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes de ses clients à travers des produits ou services compétitifs, l'optimisation et l'amélioration continue de ses processus internes, l'engagement et le développement des compétences des collaborateurs en faveur de l'innovation, ainsi qu'une gestion stratégique et rigoureuse de ses ressources financières.³¹

➤ **La performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle reflète la capacité d'une entreprise à structurer efficacement ses ressources et ses processus pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle repose notamment sur plusieurs facteurs clés : la conformité à l'organigramme formel, la qualité des relations de coopération entre les différents services, la fluidité de la circulation de l'information, ainsi que la souplesse de la structure organisationnelle permettant de s'adapter aux changements.³²

La performance organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses ressources pour atteindre ses objectifs. Elle peut être évaluée selon trois modèles : l'acquisition et l'utilisation efficiente des ressources, la qualité des processus internes et la réalisation des objectifs fixés.³³

➤ **La performance sociale:**

La performance sociale d'une entreprise reflète son implication dans les domaines sociétaux et environnementaux, ainsi que sa capacité à répondre de manière responsable aux attentes de ses parties prenantes. Elle s'évalue à travers divers critères, notamment les conditions de travail offertes aux salariés, les initiatives en matière de développement durable,

³¹Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2014, p. 267.

³²Christian Marmuse., Politique générale : modèle et choix stratégique, Éditions Economica, Paris, p. 105.

³³Winand Mathieu., Zintz Thierry., Management et évaluation de la performance, Bruxelles, 2014, p. 27.

la gestion de la diversité, l'inclusion, ou encore les actions de responsabilité sociale. Cette dimension de la performance revêt une importance croissante, tant pour les consommateurs soucieux d'éthique que pour les investisseurs cherchant à soutenir des organisations engagées et pérennes.³⁴

Autrement dit, la performance sociale se manifeste par la mise en œuvre concrète des objectifs à portée sociale que s'est fixée une organisation, en cohérence avec les valeurs collectivement reconnues. Elle vise, entre autres, à offrir de manière durable des services accessibles à un nombre croissant de personnes défavorisées ou marginalisées, à améliorer la qualité ainsi que la pertinence des services proposés, à contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des bénéficiaires, et à assurer un comportement socialement responsable envers l'ensemble des parties prenantes : clients, employés, communauté locale et environnement.

La performance sociale d'une entreprise peut être évaluée à l'aide d'outils tels que les tableaux de bord sociaux, qui regroupent divers indicateurs permettant de suivre et d'analyser la gestion des aspects humains et sociétaux de l'organisation.

➤ **La Performance économique:**

La performance économique d'une entreprise reflète sa faculté à produire des résultats financiers positifs, tant sur le court terme que dans une perspective durable. Elle s'apprécie en tenant compte des dépenses engagées pour la production de biens ou de services, et s'évalue à travers divers indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le résultat net, le retour sur investissement (ROI) ou encore les soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui permettent d'analyser la rentabilité de l'activité.

➤ **La performance commerciale:**

La performance commerciale représente la capacité d'une entreprise à vendre efficacement et de manière rentable ses produits ou services sur le marché. Elle repose sur l'efficacité des actions commerciales et marketing, ainsi que sur l'aptitude de l'organisation à satisfaire les attentes de sa clientèle. Elle constitue un levier essentiel pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.³⁵

L'évaluation de cette performance repose à la fois sur des indicateurs quantitatifs, comme le chiffre d'affaires, la marge commerciale ou la part de marché, et sur des critères qualitatifs, tels que la satisfaction client, la fidélité, l'innovation perçue et la réputation de la marque.

➤ **La performance environnementale:**

La performance environnementale d'une entreprise dépend de la stratégie écologique qu'elle adopte. Toutefois, cette stratégie varie selon les spécificités de l'organisation, notamment sa mission, ses valeurs, son secteur d'activité, ainsi que les attentes locales, régionales et celles des parties prenantes. À titre d'illustration, une entreprise œuvrant dans le

³⁴Sépari, Sabine; Solle, Guy & Le Cœur Luis – DSCG 3 – Le management et contrôle de gestion, 2^e éd., Dunod, 2014, p. 59.

³⁵ Shlomo Maital & DVR Seshadri., Global Innovation in Emerging Economies, Strategic Direction, 2012, p. 30

domaine énergétique ne mettra pas en place les mêmes priorités environnementales qu'une entreprise textile, car leurs impacts, enjeux et contraintes diffèrent considérablement.³⁶

Une entreprise considérée comme performante sur le plan environnemental est celle qui parvient à limiter son empreinte écologique tout en assurant sa viabilité économique et en satisfaisant les attentes de ses parties prenantes. Cette performance peut être appréciée à travers divers indicateurs, tels que la consommation énergétique, la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou encore l'intégration de matières premières respectueuses de l'environnement dans ses processus de production.

➤ **La performance financière:**

La performance financière est un indicateur clé pour évaluer l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des profits tout en maximisant la valeur créée pour ses actionnaires. Cela inclut des critères tels que la rentabilité, la croissance durable, et la capacité à maintenir une bonne gestion des coûts.

En outre, la performance financière vise également à garantir la stabilité financière de l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources et en minimisant la dépendance à l'endettement externe pour financer ses opérations et ses investissements.

➤ **La performance stratégique:**

La performance stratégique représente la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs à long terme, en optimisant l'utilisation de ses ressources et en ajustant sa stratégie aux évolutions du marché et de l'environnement concurrentiel. Elle peut être mesurée à travers divers indicateurs, comme la part de marché, la croissance des revenus, le retour sur investissement (ROI) et la satisfaction client. Cette performance est étroitement liée à la vision, à la mission et aux objectifs stratégiques de l'entreprise, qui en constituent les piliers.

La performance stratégique est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise et sa croissance dans un environnement dynamique et compétitif, elle est également essentielle pour garantir la durabilité de l'entreprise, maintenir un avantage concurrentiel, et assurer la mise en œuvre d'un système d'excellence pour évaluer les résultats.

Plusieurs facteurs sont nécessaires pour atteindre cette performance, tels qu'une stratégie claire et bien définie, une culture d'entreprise forte, une motivation partagée des membres de l'organisation pour les objectifs à long terme, et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de manière continue et soutenue.

³⁶Gendron Corinne., La gestion environnementale et la norme ISO, 2004, p. 104.

Section 02 : La performance financière

La performance financière représente un pilier essentiel dans l'évaluation de la performance globale d'une entreprise. Elle traduit sa solidité économique, renforce la confiance des actionnaires et suscite l'intérêt des investisseurs potentiels. En générant des ressources financières supplémentaires, elle permet à l'entreprise de maintenir ses activités et de poursuivre son développement.

2.1 Définitions

D'après Sloan « la performance financière est une mesure de la rentabilité économique de l'entreprise, évaluée à travers des indicateurs tels que le rendement des actifs et la rentabilité des capitaux propres. »³⁷

D'après Paucher « Une entreprise performante est celle qui consacre régulièrement des ressources à l'investissement, c'est-à-dire qu'elle engage des dépenses présentes dans le but de générer des revenus futurs, ce qui contribue à sa croissance et à sa pérennité. Toutefois, un tel engagement financier ne peut être envisagé que si l'entreprise a, dans le passé, dégagé un excédent monétaire ou constitué une épargne suffisante pour en assurer le financement. »³⁸

D'après Sahut « La performance financière peut être appréhendée à travers les revenus générés par la détention d'actions, les actionnaires étant les derniers à bénéficier des résultats de l'activité économique de l'entreprise. »³⁹

D'après Raymond et St-Pierre « La performance financière est principalement mesurée à travers les données issues des états financiers. Elle permet d'évaluer la capacité d'une organisation à générer des profits, à maîtriser ses coûts et à assurer sa pérennité à travers une gestion saine de ses ressources. »⁴⁰

Ces définitions s'accordent toutes sur l'idée que la performance financière représente la mesure de l'efficacité avec laquelle une entreprise gère ses ressources financières. Elle évalue la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des profits et à créer de la valeur pour ses actionnaires.

Cette performance est généralement mesurée à l'aide d'indicateurs variés, tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, le ratio d'endettement...

³⁷Sloan A., *Ma vie chez General Motors*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1963.

³⁸PAUCHER P., *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, Office des publications universitaires, Algérie, 1993, p. 20.

³⁹SAHUT J., LANTZ J., La création de valeur et la performance financière, *La Revue du Financier*, 2003, p. 28.

⁴⁰RAYMOND L., ST-PIERRE J., La performance des PME : propositions pour un modèle de mesure intégrée, *Revue Internationale PME*, vol. 18, n° 3-4, 2005, p. 105.

2.2 Les indicateurs de mesure de la performance financière

Avant de présenter les indicateurs de la performance financière, il est essentiel de définir ce qu'est un indicateur de performance.

On peut définir un indicateur de performance comme « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. »⁴¹

Un indicateur de performance correspond à une donnée chiffrée permettant de représenter un phénomène donné. Si la quantification est généralement simple pour les phénomènes physiques, elle devient plus complexe lorsqu'il s'agit d'aspects immatériels tels que la motivation des employés. L'indicateur sert ainsi à évaluer l'efficacité d'un processus, c'est-à-dire sa capacité à produire des résultats conformes aux objectifs fixés.

Parmi les principaux indicateurs permettant d'évaluer la performance financière d'une entreprise, on retrouve notamment la rentabilité, la rentabilité ainsi que la capacité d'autofinancement.

➤ La rentabilité:

La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice.

$$\text{Rentabilité} = (\text{Résultat net} / \text{actif total})$$

➤ La profitabilité:

La profitabilité reflète l'aptitude d'une entreprise à dégager un bénéfice à partir de son activité commerciale. Elle se mesure en comparant le résultat net comptable obtenu sur un exercice donné au chiffre d'affaires hors taxes réalisé durant cette même période.

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$$

➤ L'autofinancement:

L'autofinancement désigne une forme de financement interne utilisée par l'entreprise pour soutenir ses investissements, préserver son capital économique et favoriser sa croissance. Il s'agit du mode de financement le plus couramment utilisé, car il repose sur les ressources générées par l'activité de l'entreprise elle-même, sans avoir besoin de recourir à des emprunts bancaires ou aux marchés financiers. Ce financement repose principalement sur la capacité d'autofinancement (CAF).

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{dividendes}$$

⁴¹COURTOIS A., PILLET M., MARTIN C., Gestion de production, Éditions d'Organisation, 2003, p. 361.

2.3 Les méthodes d'évaluation de la performance financière

2.3.1 L'analyse par l'équilibre financier

La conception traditionnelle de l'équilibre financier se concentre sur l'alignement entre la liquidité des actifs et les échéances des passifs de l'entreprise. Pour éviter des risques liés à la gestion de la trésorerie, une règle spécifique, connue sous le nom de "règle de l'équilibre financier minimum", a été développée. Cette règle a pour objectif de garantir que l'entreprise dispose toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses engagements à court terme.

Afin d'évaluer l'équilibre financier, trois indicateurs principaux sont utilisés : le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la situation de trésorerie.

➤ Analyse du fonds de roulement net (FRN):

Le fonds de roulement (FR) représente une source de financement à long terme mise à la disposition de l'entreprise pour garantir son fonctionnement quotidien.

Il est défini par la différence entre les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) et les emplois stables (actifs immobilisés). Le fonds de roulement permet à l'entreprise de financer son cycle d'exploitation sans recourir à des financements externes à court terme.

→ **Calcul** : Le fonds de roulement peut être déterminé de deux manières différentes :

Par le haut du bilan :

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Par le bas du bilan :

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Interprétation:

FRN > 0	Les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des actifs fixes.
FRN < 0	Les capitaux permanents n'arrivent pas à financer la totalité des actifs fixes.
FRN = 0	Une harmonisation de la structure des ressources et des emplois.

➤ Le besoin de fond de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement est étroitement lié aux actifs circulants, aux éléments d'exploitation et aux dettes à court terme. Il désigne la fraction des actifs circulants qui n'est pas couverte par les passifs circulants, nécessitant ainsi un financement complémentaire assuré par le fonds de roulement de l'entreprise.

→ **Calcul** : Le besoin de fond de roulement peut être déterminé de deux manières différentes :

La première méthode :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{stocks} + \text{créances}) - \text{passif courant}$$

La deuxième méthode :

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = VE + VR - (DCT - CBT)$$

→ **Interprétation:**

BFR < 0	Les ressources cycliques assurent le financement de la totalité des emplois.
BFR > 0	Les ressources n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois cycliques.
BFR = 0	Ajustement entre emplois cycliques et ressources cycliques.

➤ **La trésorerie (TR):**

La trésorerie d'une entreprise, à un moment précis, correspond à l'écart entre les ressources financières mobilisées et les besoins liés à son activité. Autrement dit, elle reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme grâce à ses liquidités disponibles. Selon la situation financière, cette trésorerie peut être excédentaire, déficitaire ou équilibrée.⁴²

→ **Calcul** : La trésorerie nette peut être déterminée de deux manières différentes :

La première méthode :

$$TN = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

La deuxième méthode :

$$TN = \text{Valeur disponible} - \text{Dettes financières à court}$$

→ **Interprétation :**

TR > 0	l'entreprise dispose de liquidités excédentaires, car son fonds de roulement dépasse son besoin en fonds de roulement, lui permettant ainsi de couvrir ses besoins d'exploitation et de réaliser des placements.
------------------	--

⁴²VERNIMMEN P., Finance d'entreprise, Dalloz, 2005, p. 122.

TR < 0	un déséquilibre financier où le fonds de roulement est insuffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement, rendant l'entreprise dépendante de financements à court terme et exposée au risque de cessation de paiement.
TR = 0	un équilibre temporaire entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, signifiant que l'entreprise a financé exactement ses besoins sans excédent de liquidités.

2.3.2 Analyse par des soldes intermédiaire (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent une suite de flux dérivés du compte de résultat, leur utilité résidant dans le fait que l'analyse financière ne peut se limiter au seul résultat net, mais nécessite une lecture plus détaillée et progressive de la performance de l'entreprise.⁴³

Le compte de résultat fait apparaître huit soldes intermédiaires de gestion avant le résultat final, servant d'indicateurs clés pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

➤ La marge commerciale:

La marge commerciale s'applique exclusivement aux entreprises dont l'activité principale est la vente de biens, qu'elles soient purement commerciales ou industrielles avec une activité de négoce. Elle constitue un indicateur clé, car elle doit permettre de couvrir l'ensemble des charges autres que le coût d'achat des marchandises vendues.

Sa détermination repose sur le calcul suivant :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des m/ses vendues}$$

➤ Production de l'exercice :

La production réalisée par l'entreprise au cours d'un exercice comptable est reflétée par le chiffre d'affaires, qui englobe les ventes de produits finis ou semi-finis. Une partie de cette production peut également être destinée au stockage ou à l'immobilisation.⁴⁴

Sa détermination repose sur le calcul suivant :

$$\text{Production} = P \text{ vendue} + P \text{ stockée} + \text{Production Immobilisée}$$

➤ Valeur ajoutée :

Elle représente la richesse générée par l'entreprise durant l'exercice et peut être calculée de la manière suivante.

$$VA = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

Il est essentiel de confronter la valeur ajoutée d'une entreprise à celle d'autres acteurs du même secteur ou à des moyennes sectorielles, afin d'évaluer plus précisément son niveau de

⁴³GRANDGUILLOT F., BEATRICE, Analyse financière, 4^e édition, Paris, 2006, p. 41.

⁴⁴GRANDGUILLOT F., BEATRICE, Analyse financière, 4^e édition, Paris, 2006, p. 41.

performance.

➤ **Excédent brut d'exploitation (EBE):**

Il correspond au surplus de valeur généré par le capital économique de l'entreprise, obtenu en retranchant de la valeur ajoutée la rémunération du personnel, les charges fiscales et les versements assimilés.

$$EBE = VA - (\text{charges de personnels} + \text{impôts taxes et versements assimilés})$$

Un excédent brut d'exploitation (EBE) positif reflète une bonne performance financière, car il démontre que l'entreprise est capable de générer une trésorerie suffisante à partir de ses opérations courantes pour couvrir ses charges d'exploitation, assurant ainsi sa rentabilité et sa capacité à autofinancer ses investissements.

En revanche, un EBE négatif traduit une fragilité financière, révélant que l'activité principale ne suffit pas à couvrir les coûts engagés, ce qui compromet la viabilité économique de l'entreprise.⁴⁵

➤ **Résultat d'exploitation(RE):**

Il représente la valeur ajoutée apportée par l'exploitation à l'enrichissement du patrimoine de l'entreprise. Elle reflète le résultat obtenu par l'activité courante, sans prendre en compte les modes de financement.

$$RE = EBE + \text{Reprise sur perte de Valeur et provisions} + \text{Autres produits opé} \\ - \text{Dotations aux amortissements} - \text{Autres charges opérationnelles}$$

Un résultat opérationnel positif témoigne d'une bonne performance financière, car il indique que l'entreprise génère un excédent à partir de son activité principale, ce qui renforce sa capacité à investir, rémunérer ses actionnaires ou réduire son endettement.

À l'inverse, un résultat opérationnel négatif signale un déséquilibre financier, révélant que les revenus ne suffisent pas à couvrir les charges d'exploitation, ce qui peut compromettre la pérennité de l'entreprise et nécessiter des ajustements stratégiques.⁴⁶

➤ **Résultat financier**

Le résultat financier, calculé comme la différence entre les produits financiers et les charges financières, traduit les effets des choix de financement et de placement de l'entreprise, mettant en lumière l'impact de sa politique financière sur sa performance.

$$RF = \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

Un résultat financier positif reflète une gestion efficace des ressources financières, contribuant favorablement à la performance financière globale de l'entreprise, tandis qu'un

⁴⁵ Idem, p : 42

⁴⁶ HOARAU C., *Analyse financière*, Éditions Foucher, 2008, p. 156.

résultat négatif signale un poids excessif des charges financières, pouvant nuire à sa rentabilité et à sa solidité économique.

➤ **Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Ce résultat permet d'évaluer la performance financière et de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices ou des pertes avant impôt en prenant en compte l'ensemble de ses activités.

$$RCAI = RE + (Produits financiers - Charges financières)$$

Un RCAI (résultat courant avant impôts) positif traduit une performance financière satisfaisante, indiquant que l'entreprise parvient à dégager des bénéfices issus de son exploitation et de ses investissements avant la fiscalité.

À l'inverse, un RCAI négatif révèle une incapacité à couvrir ses charges hors impôts, ce qui peut signaler des déséquilibres financiers et imposer des actions correctrices.⁴⁷

➤ **Résultat net des activités ordinaires :**

Le résultat net des activités ordinaires reflète le solde des produits et charges liés à l'activité courante de l'entreprise, après déduction de l'impôt. Les éléments ayant un poids significatif par leur nature, leur montant ou leur impact sont présentés séparément dans le compte de résultat afin de mieux évaluer la performance financière récurrente de l'entreprise.

➤ **Résultat exceptionnel:**

Le résultat exceptionnel représente la différence entre les produits et les charges exceptionnels, c'est-à-dire les éléments non liés à l'activité habituelle de l'entreprise, tels que les ventes d'actifs, les pénalités ou les litiges.

$$R. \text{exceptionnel} = Produits \text{ exceptionnels} - Charges \text{ exceptionnelles}$$

➤ **Le résultat net de l'exercice:**

Le résultat net représente le solde final du compte de résultat. Il synthétise l'ensemble des opérations financières, courantes et exceptionnelles, réalisées par l'entreprise au cours d'un exercice, et constitue ainsi un indicateur clé de sa performance globale sur la période analysée.

$$Résultat \text{ net} = \sum \text{produits} - \sum \text{charges}$$

Un résultat net positif traduit la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice après prise en compte de l'ensemble de ses charges, ce qui reflète une performance financière favorable et rassure les actionnaires quant à la rentabilité de l'activité.

À l'inverse, un résultat net négatif indique une perte sur la période comptable, signalant une fragilité financière pouvant remettre en question la pérennité de l'entreprise.⁴⁸

⁴⁷ HOARAU C., *Analyse financière*, Éditions Foucher, 2008, p : 160

⁴⁸ MEYER G., *Analyse financière*, Éditions Hachette, Espagne, 2018, p. 4.

Tableau N° 2. 3 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Soldes Intermédiaires de Gestion	Formule de calcul
Marge commerciale	Ventes de marchandises – Coût d’achat des marchandises vendues
Production de l’exercice	Production vendue + Production stockée + Production immobilisée
Valeur ajoutée (VA)	Production de l’exercice – Consommations en provenance des tiers
Excédent Brut d’Exploitation (EBE)	Valeur ajoutée + Subventions d’exploitation – Impôts, taxes – Charges de personnel
Résultat d’exploitation	EBE – Dotations aux amortissements et provisions + Reprises
Résultat courant avant impôt (RCAI)	Résultat d’exploitation + Résultat financier
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles
Résultat net de l’exercice	RCAI + Résultat exceptionnel – Participation des salariés – Impôt sur les bénéfices

Source : MEYER G., Analyse financière, Éditions Hachette, Espagne, 2018, pp. 4-5.

2.3.3 Analyse par la capacité d'auto financements (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond aux ressources financières internes que l'entreprise parvient à dégager grâce à son activité. Elle permet de couvrir ses besoins de financement, tout en contribuant au maintien et au développement de son potentiel économique, sans recourir à des capitaux extérieurs.

Une capacité d'autofinancement positive traduit la faculté de l'entreprise à dégager des excédents qu'elle peut réinvestir ou redistribuer sous forme de dividendes et elle témoigne d'une bonne rentabilité opérationnelle et d'une performance financière favorable.

Tandis qu'une CAF négative révèle une insuffisance de ressources internes pour couvrir ses besoins opérationnels, signalant une fragilité financière.

La CAF peut être déterminée de deux manières différentes :

- La première : à partir du résultat de l'exercice

Tableau N° 2. 4 : calcul de la CAF (1)

Libellé	Montant
Résultat net	
+ Dotation aux amortissements	
+ Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)	
- Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)	
+ Valeur nette comptable des actifs cédés	
- Produit de cession d'actifs	
- Subvention d'investissement virée au compte de résultat	
La capacité d'autofinancement (CAF)	

Source : MEYER G., Analyse financière, Éditions Hachette, Espagne, 2018, pp. 4-5

- La deuxième : à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Tableau N° 2. 5 : calcul de la CAF (2)

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
- Autres charges (d'exploitation)	
+Produits financiers	
- Charges financières	
+Produits exceptionnels	
-Charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats	
-Impôts sur les bénéfices	
La capacité d'autofinancement	

Source : MEYER G., Analyse financière, Éditions Hachette, Espagne, 2018, pp. 4-5

2.3.4 Analyse par les ratios

Un ratio représente une relation quantitative entre deux éléments financiers, souvent exprimée en pourcentage, en nombre de jours ou selon d'autres unités de mesure. Ces outils constituent des indicateurs de gestion essentiels permettant d'analyser et de surveiller la performance d'une organisation. Il en existe une grande variété, et il revient aux responsables

de choisir ceux qui sont les plus adaptés à leurs besoins d'analyse. En ce sens, les ratios jouent un rôle d'alerte, facilitant la prise de décision et les ajustements stratégiques.⁴⁹

A. Les ratios de rentabilité:

Un ratio de rentabilité est un indicateur financier permettant d'analyser la capacité d'une entreprise à produire des bénéfices en fonction de ses revenus, de ses actifs ou de ses capitaux propres. Ces indicateurs offrent une lecture essentielle de l'efficacité économique et de la performance financière de l'organisation.

➤ La rentabilité économique:

Une forte rentabilité économique reflète la capacité de l'entreprise à générer des profits significatifs par rapport aux capitaux investis, soulignant ainsi une exploitation efficace des ressources.

À l'inverse, une rentabilité économique faible peut révéler des dysfonctionnements dans la gestion ou une mauvaise allocation des ressources, appelant à une réévaluation des choix stratégiques pour renforcer la performance financière globale.

$$RE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$$

➤ La rentabilité financière:

Une RF élevée traduit une utilisation efficace des capitaux propres, témoignant de la capacité de l'entreprise à générer des rendements attractifs pour ses actionnaires, ce qui renforce leur confiance.

En revanche, une RN faible ou négative peut révéler une gestion non efficace ou des difficultés opérationnelles.

Pour évaluer pleinement ce ratio, il convient de le comparer aux standards du secteur afin d'identifier les leviers de performance de l'entreprise.

$$RF = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau N° 2. 6 : Les ratios de rentabilité

Type de ratio	Formule	Description
Rentabilité économique	Résultat net / Actif total	évalue la rentabilité de l'ensemble de l'actif, affecté au cycle opérationnel ou les placements financiers.
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	évalue la rentabilité des moyens financiers engagés, et exprime la capacité de générer des bénéfices revenant aux actionnaires.

⁴⁹VIZZAVONA P., *Gestion financière*, Éditions Berti, France, 2004, pp. 51.

Taux de rentabilité	Marge brute / Chiffre d'affaires	évalue l'aptitude de l'entreprise à dégager une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires, sans tenir compte de ses choix en matière d'investissement ou de financement.
Taux de marge brute	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	évalue la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son chiffre d'affaires, en prenant en compte les coûts liés à son exploitation.
Taux de marge net	Résultat net / Chiffre d'affaires	évalue la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaires.
Taux de marge commerciale	Marge commerciale / Vente Marchandises HT	s'applique uniquement aux entreprises commerciales et pour comparer avec des autres entreprises du même secteur.

Source: OGIEN, D. Gestion financière de l'entreprise. 4^e édition, Collection : Maxi Fiches, Paris : Éditions DUNOD, p. 77.

B. Les ratios de structure et de liquidité:

Ces indicateurs permettent d'analyser la structure et la solidité des ressources financières de l'entreprise, à travers des mesures telles que le ratio d'endettement, le ratio de capitaux propres ou encore le ratio de liquidité.

Tableau N° 2. 7 : Les ratios de de structure et de liquidité

Type de ratio	Formule	Description
Couverture des immobilisations	Capitaux permanents / Actif immobilisé	permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.
Stabilité financière	Capitaux permanents / Total passif	évalue la proportion des ressources propres dans la structure financière totale de l'entreprise
Autonomie financière	Capitaux propres / Total passif	évalue la capacité de l'entreprise à s'endetter.
Endettement	Total dettes / Total actif	évalue le niveau de dette que supporte l'entreprise par rapport à ses actifs.
Liquidité générale	Actif Circulant/ Dettes à court terme	évalue la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme.

Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance par le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion remplit un double rôle : évaluer la performance de l'entreprise et orienter son pilotage. Pour cela, il s'appuie sur des systèmes d'information construits à partir d'indicateurs pertinents, qu'ils soient d'ordre financier (issus de la comptabilité analytique) ou opérationnel (provenant des fonctions clés comme les achats, la production ou la distribution).

Ces indicateurs sont sélectionnés pour permettre des comparaisons significatives. Ils sont ensuite présentés sous forme de tableaux de bord, adaptés au niveau de responsabilité de chaque décideur. En parallèle, des synthèses à caractère économique et financier sont régulièrement diffusées via des reportings mensuels.

3.1 L'évaluation de la performance

Le suivi de la performance s'appuie sur l'analyse des écarts constatés entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, ou encore par rapport aux performances passées.

Ces écarts constituent des indicateurs d'alerte et servent de point de départ à une analyse des causes, en vue de prendre des mesures correctives, voire de réviser la stratégie adoptée.

Toutefois, pour que cette réaction soit pertinente, il est essentiel d'identifier d'abord les causes réelles de la contre-performance.

Étant donné les contraintes de temps, il est souvent impossible de mener un audit complet ; une première analyse doit donc s'appuyer sur une ventilation de l'écart global en écarts partiels, facilitant ainsi un diagnostic rapide et efficace.⁵⁰

3.1.1 L'évaluation par le modèle de l'analyse financière

Le modèle le plus simple repose sur les données de la comptabilité financière. Il consiste à établir des prévisions pour chaque poste du compte de résultat, puis à comparer ces prévisions aux réalisations effectives.

Les écarts peuvent être exprimés en termes absolus, en pourcentage, ou analysés en fonction de leur significativité, notamment lorsqu'ils dépassent un seuil prédéfini.⁵¹

⁵⁰Françoise Giraud • Olivier Saulpic Gérard Naulleau • Marie-Hélène Delmond Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 250

⁵¹Idem p. 251

Tableau N° 2. 8 : suivi des écarts dans le cadre de la comptabilité financière

Poste	Prévu (€)	Réalisé (€)	Écart en valeur (€)	Écart en %	Écart significatif
Chiffre d'affaires (CA)					
Matières					
Salaires et charges					
Dot. amortissement					
Autres charges					
Résultat d'exploitation					

Source : Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 252

3.1.2 L'évaluation par le modèle comptable

Le modèle comptable a pour objectif d'expliquer l'écart constaté entre le résultat net prévu et celui effectivement réalisé.

Il s'appuie sur une décomposition de cet écart global en écarts partiels, dont la somme permet de reconstituer l'écart total de performance.⁵²

⁵²Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 253

Tableau N°2.9 : Suivi des écarts sur la base d'une modélisation comptable de la performance

Poste	Écart P1	Écart P2	Écart global
CA			
MP			
MOD			
Marge			

Source : Françoise Giraud • Olivier Saulpic Gérard Naulleau • Marie-Hélène Delmond Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 260

3.1.3 L'évaluation par les tableaux de bord

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs sélectionnés en lien avec certaines dimensions de la performance et les leviers décisionnels associés. Il repose sur un modèle de performance servant également de base au processus de contrôle. Lors de la phase de planification, des objectifs sont fixés pour chaque indicateur.

Par la suite, l'analyse des écarts entre les résultats obtenus et les valeurs cibles permet d'envisager des ajustements, voire de réévaluer le modèle initial.⁵³

3.1.4 L'évaluation par le reporting

Le reporting constitue un outil fondamental pour le suivi de la performance, car il permet de transmettre régulièrement des informations structurées sur les résultats obtenus.

En fournissant des données quantitatives et qualitatives sur les indicateurs clés, le reporting facilite l'analyse des écarts entre les objectifs prévus et les résultats réalisés, ce qui permet aux décideurs d'identifier les points forts, de détecter les dérives et de mettre en place des actions correctives adaptées.⁵⁴

3.2 Les différents programmes d'amélioration de la performance

➤ L'approche structurée:

⁵³Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 263

⁵⁴Idem p. 273

Cette méthode, plus approfondie, intègre des démarches structurées pour analyser les problèmes et proposer des solutions, tout en évaluant de manière chiffrée les économies ou bénéfices potentiels liés au projet d'amélioration envisagé.⁵⁵

Les 10 étapes de la norme ISO 9001 (2000)

Étape 1 : Sélectionner un ou des projets d'amélioration et quantifier les défauts et problèmes.

Étape 2 : Identifier les processus associés aux problèmes avec l'utilisation

Étape 3 : Estimer, chiffrer et documenter le coût des défauts et problèmes.

Étape 4 : Soumettre et présenter à la direction le projet d'analyse, incluant le budget nécessaire à l'analyse ainsi que l'équipe en charge du projet et une estimation des résultats à atteindre.

Étape 5 : Mettre au point la liste des éléments de processus à mesurer par l'équipe chargée du projet.

Étape 6 : Étudier des solutions susceptibles de résoudre les problèmes identifiés.

Étape 7 : Proposer et documenter les solutions à mettre en œuvre. Mettre en œuvre les solutions et documenter les réductions de coût ou les gains de performance obtenus.

Étape 8 : Valider l'efficacité des solutions retenues.

Étape 9 : Standardiser et documenter les changements apportés aux processus par les solutions mises en œuvre.

Étape 10 : Redistribuer une proportion des gains de performance documentés suivant les règles en usage dans l'entreprise.

➤ Les programmes d'amélioration de la productivité et de réduction de coût :

On distingue une catégorie particulière de programmes d'amélioration de la performance, centrés exclusivement sur l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts. Bien que diverses approches existent, ces initiatives sont généralement moins encadrées par des référentiels normatifs.

La majorité de ces programmes se fondent sur une logique d'optimisation des processus pour réduire les dépenses. Ils sont souvent conçus ou mis en œuvre par des cabinets de conseil, qui ont développé un véritable marché autour de l'amélioration de la productivité. Les domaines les plus couramment ciblés incluent la performance de la main-d'œuvre, l'usage optimal des équipements, la limitation des pertes de matières premières, la maîtrise de la consommation énergétique, ainsi que la réduction des frais administratifs et financiers.⁵⁶

⁵⁵Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 315

⁵⁶Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016, p. 322

➤ **Les programmes de réorganisation et d'optimisation des processus:**

Ces programmes se distinguent par leurs objectifs à forte portée stratégique. Ils visent non seulement à améliorer les performances, mais surtout à concevoir ou repenser les processus et activités en cohérence avec la vision globale de l'entreprise. Contrairement aux approches focalisées uniquement sur l'efficacité opérationnelle, ces démarches s'inscrivent dans une logique de transformation alignée sur la stratégie. C'est le cas, par exemple, des méthodes comme le Lean Management, le Six Sigma ou encore le Lean Six Sigma.⁵⁷

⁵⁷Idem p. 325

Conclusion du chapitre

En conclusion, la notion de performance reste à la fois multidimensionnelle et contextuelle, ce qui en fait un concept complexe à cerner. Néanmoins, elle constitue un enjeu majeur pour l'ensemble des organisations.

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans le suivi et l'amélioration de cette performance, en s'appuyant sur une variété d'outils tels que la comptabilité générale, l'analyse des coûts, les tableaux de bord, le reporting, ainsi que des démarches complémentaires comme le Lean management ou le Lean six sigma.

La maîtrise et la mise en œuvre judicieuse de ces instruments conditionnent l'efficacité du contrôle de gestion. Lorsqu'il est correctement intégré, ce dernier devient un levier stratégique essentiel pour piloter la performance globale de l'entreprise.

*Chapitre III : Étude de
cas de l'EURL SATEREX*

Introduction du chapitre

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel de comprendre concrètement comment le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance financière au sein d'une entreprise.

Pour ce faire, ce chapitre propose une approche empirique basée sur le cas de l'entreprise Eurl Saterex.

Nous commencerons par une présentation générale de l'entreprise afin de situer le contexte organisationnel et économique dans lequel elle évolue.

Ensuite, nous procéderons à une analyse de sa performance financière, en mobilisant des indicateurs clés permettant d'évaluer son efficacité économique.

Enfin, nous mettrons en lumière les outils et méthodes employés par la direction du contrôle de gestion de l'entreprise pour piloter, suivre et améliorer cette performance.

Le chapitre sera structuré de cette manière :

Section 01 : Présentation de l'entreprise Eurl Saterex.

Section 02 : Analyse de la performance financière d'Eurl Saterex.

Section 03 : La réalité de la situation des réalisations d'Eurl Saterex.

Section 01 : Présentation de l'Eurl Saterex

1.1 Présentation, historique et évolution

Eurl Saterex est une entreprise privée algérienne spécialisée dans la fabrication des produits électroniques, électroménagers et de téléphones tels que les téléviseurs, les réfrigérateurs et téléphones mobiles ... etc. Fondée en 2004 par le MR. GUIDOUM YACINE en tant que gérant associé unique, elle possède un capital social de 500 000 000 DA. Son siège social est situé au Lot N°09, 4ème tranche, Zone d'activités artisanales, Sétif.

Depuis 2004, avec plus de dix-neuf ans d'expérience, Eurl Saterex est devenue aujourd'hui un leader dans l'industrie de l'électronique et de l'électroménager, ainsi que le numéro un sur le marché de la télévision en Algérie.

Au fil des années, Eurl Saterex a élargi son portefeuille en diversifiant ses activités et en passant du domaine d'électroménager à celui de la fabrication de composants électroniques complexes et même au secteur pneumatique.

Ce dernier projet a été soigneusement étudié et est désormais classé comme le plus grand d'Algérie et troisième en Afrique. Son succès n'est pas le fruit du hasard, il s'est construit grâce aux liens basés sur la confiance et le respect qui ont été tissés au fil des années avec ses partenaires.

Chez Eurl Saterex, « vous êtes considérés comme un partenaire. Notre vocation est de produire de la valeur et de la partager avec vous, car nous sommes persuadés qu'une prospérité durable est une prospérité partagée entre toutes les parties ».

Sa philosophie et son mode de fonctionnement sont régies par une éthique stricte, et un code moral exigeant une garantie dans toutes ses activités, équité, transparence absolue et respect de tous.

Aujourd'hui, l'Eurl Saterex emploie plus de 3700 collaborateurs, dont 500 cadres, répartis sur plusieurs sites de production. Avec une équipe dynamique et passionnée met tout en œuvre pour offrir des produits de qualité irréprochable et un service client irréprochable.

Avec son expérience, sa réputation solide et son engagement envers la satisfaction client, l'Eurl Saterex se positionne comme une entreprise innovante et compétitive dans le secteur de la fabrication des produits électroniques, électroménagers et de téléphones en Algérie.

L'Eurl Saterex est considérée comme une grande entreprise, elle emploie 3 600 salariés, L'Eurl Saterex est composée des unités suivantes :

- Unité d'injection plastique.
- Unité de production de systèmes.
- Unité de traitement de surface.
- Unité de fabrication des cartes électroniques (cartes mères, cartes d'alimentation, affichage, etc.).

- Unité de production des téléviseurs : ce département assure l'assemblage des différentes pièces selon des étapes bien précises, depuis le châssis jusqu'au produit final, prêt à être expédié.

Tableau N° 3. 1 : Carte d'identité de l'EURL SATEREX:

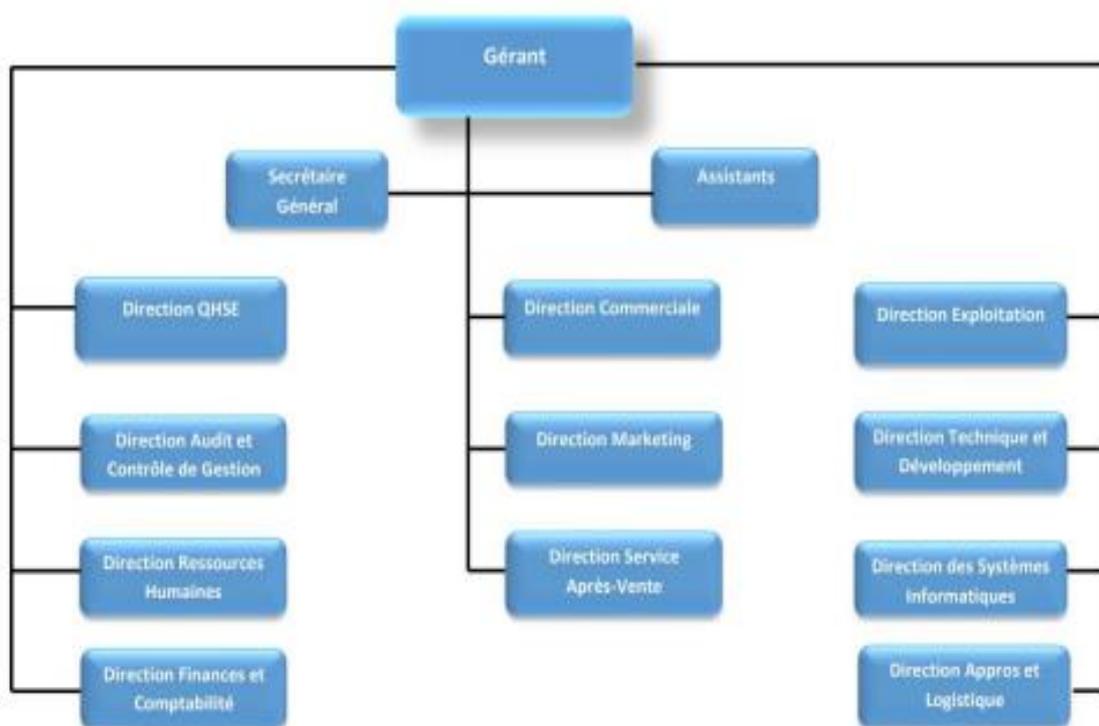
Nom commercial	IRIS
Forme juridique	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
Date de création	2004
Objet social	Fabrication des produits électroniques, et électroménagers
Capital social	500 000 000.00DZD
Gérant associé unique	GUIDOUM YACINE
Siège social	Zone d'activités artisanales 4 -ème tranche lot n°09 Sétif
Domiciliation	C.P.A Agence de Sétif
N° de registre de commerce	0085573 B 04
N° d'immatriculation fiscale	000419008557395
Slogan	L'empreinte de la qualité
Site WEB	www.iris.dz
Numéro téléphone	036.61.51.56

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

1.2 Organisation et fonctions de l'Eurl Saterex

L'Eurl Saterex dispose un organigramme bien établi comprenant des départements et structures clés, chacun ayant des responsabilités spécifiques et contribuant au bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure 5 : Organigramme de l'Eurl Saterex



Source: Document interne de l'entreprise.

➤ **La direction générale :**

Sa fonction est de prendre les décisions finales, régies sur les différentes directions (commerciale, production, service comptabilité, finances... etc.) et assurer une harmonie du travail au sein de l'entreprise.

➤ **Secrétariat générale :**

Elle est chargée de gérer les appels, les mails, l'agenda du directeur, d'organiser des événements et réunions

➤ **Direction production :**

Ce service communique toutes les informations concernant la production.

L'Eurl Saterex dispose 7 unités de production :

- Unité réfrigérateur.
- Unité Téléviseurs.
- Unité Machine à Laver et Climatisation.
- Unité Polystyrène.
- Unité Plastique.
- Complexe (pour la fabrication des robots, des cuissons ...).
- Unité Pneumatique Léger.
- Unité Pneumatique Lourde (en cours de fabrication).

➤ **Direction commerciale:**

Ce service est chargé des activités de facturation, de gestion de la trésorerie et de gestion des stocks des produits finis.

Le responsable commercial fournit plusieurs informations au contrôleur de gestion comme la quantité des produits vendus, la quantité des produits stockés, la marge bénéficiaire, les charges de commercialisation...

➤ **Direction des ressources humaines:**

Il s'assure de la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences mises en place.

➤ **Direction finances et comptabilité :**

Elle est un pilier essentiel de la gestion financière globale de l'entreprise.

Ses missions clés incluent la planification financière, la tenue rigoureuse des registres comptables, la gestion de la trésorerie, les déclarations fiscales, l'élaboration des états financiers, ainsi que la gestion des relations avec les organismes externes tels que l'administration fiscale et les institutions financières.

➤ **Direction technique et développement :**

Elle est le moteur de la stratégie d'innovation et la clé de la compétitivité de l'entreprise. Elle travaille d'une manière continue pour adapter ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché tout en optant pour une optique qui correspond à la stratégie de l'entreprise.

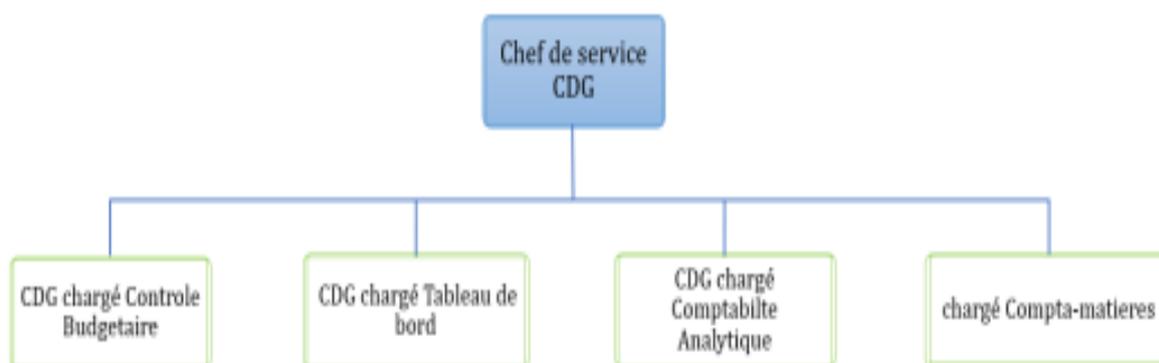
➤ **Direction QHSE :**

Il conseille et assiste la direction de l'entreprise pour l'évaluation des risques et la définition de la politique de sécurité, d'hygiène, et de respect de l'environnement. Il veille à réduire l'impact de l'activité industrielle sur l'environnement.

➤ **Direction Audit et contrôle de gestion :**

Le service du contrôle de gestion de l'Eurl Saterex est structuré comme suite:

Figure 6 : Structure de la direction contrôle de gestion au sein l'Eurl Saterex



Source : Document interne de l'entreprise.

- **Contrôleur de gestion chargé comptabilité analytique :**

Responsable de l'élaboration des états analytiques, le suivi des écarts de consommation et de production.

- **Contrôleur de gestion chargé tableaux de bord :**

Responsable de l'élaboration des tableaux de bord, les indicateurs économiques et financiers et le suivi et l'analyse de la rentabilité et la performance de l'entreprise.

- **Contrôleur de gestion chargé gestion budgétaire:**

Responsable de la préparation des budgets prévisionnels, l'analyse et le suivi des budgets.

- **Contrôleur de gestion chargé comptabilité matières:**

Responsable du calcul des coûts de revient.

1.3 Missions de l'Eurl Saterex

Les missions de l'Eurl Saterex se déclinent comme suit :

- Fournir des produits électroniques adaptés aux besoins du marché national
- Assurer un bon rapport qualité/prix pour concurrencer les produits étrangers.
- Promouvoir le savoir-faire local et encourager la recherche et le développement.
- Mettre à disposition des équipements modernes pour optimiser la production.

1.4 Les activités de l'Eurl Saterex

- Fabrication des réfrigérateurs.
- Fabrication des téléviseurs.

- Fabrication des machines à laver et climatiseurs.
- Fabrication des robots, des cuissons, plaques chauffantes.

1.5 Les objectifs de l'Eurl Saterex

L'Eurl Saterex cherche à :

- Participer activement au développement de l'économie nationale.
- Promouvoir l'industrie électronique locale.
- Réduire la dépendance vis-à-vis des importations étrangères.
- Créer des opportunités d'emploi et améliorer le tissu industriel national.
- Soutenir la politique nationale en matière de substitution aux importations.

Section 02 : Analyse et mesure de la performance financière

2.1 Analyse de la performance financière

La situation des ressources et emplois à la fin 2024 comme suit :

Tableau N° 3. 2 : Les postes de l'actif et du passif bilan 2024

ACTIFS			PASSIF		
Immobilisations	3 112 284,07	51,65 %	Capitaux Propres	3 549 829,94	58,91 %
Stocks	2 207 943,04	36,64 %	Passif Non courant (Dettes NC)	1 186 951,07	19,69 %
Créances	578 767,74	09,60 %	Passif Courant (Dettes C)	975 693,62	16,19 %
Disponibilité	127 446,77	02,11 %	Résultat de l'exercice	313 967,04	05,21 %
TOTAL ACTIFS	6 026 441,62	100 %	TOTAL PASSIF	6 026 441,62	100 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

La situation des ressources et emplois à la fin 2024 comme suit :

Tableau N° 3. 3 : Les postes de l'actif et du passif bilan 2023

ACTIFS			PASSIF		
Immobilisations	3 107 783,34	54,23 %	Capitaux Propres	3 470 399,82	60,56 %
Stocks	2 025 901,01	35,35 %	Passif Non courant (Dettes NC)	1 131 819,12	19,75 %
Créances	544 643,61	09,51 %	Passif Courant (Dettes C)	887 497,3	15,49 %
Disponibilité	52 288,12	1%	Résultat de l'exercice	240 899,84	4,20 %
TOTAL ACTIFS	5 730 616,08	100 %	TOTAL PASSIF	5 730 616,08	100 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

2.1.1 Evolution des masses de bilan (2023/2024)

Tableau N° 3. 4 : Evolution des masses de bilan (2022/2023)

Elément	2023	2024	TEV %
Actif Non courant	3 107 783,34	3 112 284,07	0,14%
Actif Courant	2 622 832,74	2 914 157,55	11,10%
TOTAL ACTIFS	5 730 616,08	6 026 441,62	05,16%
Capitaux Propres	3 711 299,66	3 863 796,93	04,11%
Passif Non courant	1 131 819,12	1 186 951,07	04,87%
Passif Courant	887 497,3	975 693,62	09,94%
TOTAL PASSIFS	5 730 616,08	6 026 441,62	05,16%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

L'interprétation du tableau portant sur les éléments financiers des années 2023 et 2024 met en évidence les variations suivantes :

➤ **Actifs Non courants :**

Cet agrégat a connu une progression marginale de 0,14 %, passant de 3 107 783,34 KDA en 2022 à 3112 284,07 KDA en 2024.

Cette stabilité traduit une faible variation des immobilisations, suggérant que l'entreprise n'a pas procédé à des investissements majeurs en immobilisations corporelles ou incorporelles durant l'année.

➤ **Actifs courants :**

Une hausse significative de 11,10 % est observée, atteignant 2 914 157,55 KDA contre 2 622 832,74 KDA l'année précédente.

Cette évolution traduit une augmentation des créances clients, des stocks et de la trésorerie, indiquant une amélioration de la liquidité de l'entreprise.

➤ **Total Actifs:**

L'ensemble des actifs enregistre une augmentation de 5,16 %, traduisant une croissance modérée du patrimoine économique de l'entreprise.

➤ **Capitaux Propres:**

Ils augmentent de 4,11 %, passant de 3 711 299,66 KDA à 3 863 796,93 KDA, ce qui reflète un renforcement des ressources stables de l'entreprise, probablement grâce à la rétention des bénéfices.

➤ **Passif Non courant**

En hausse de 4,87 %, il atteint 1 186 951,07 KDA, indiquant un recours légèrement accru à des dettes à moyen ou long terme.

➤ **Passif Courant**

La progression est plus marquée, avec une hausse de 9,94 %, atteignant 975 693,62

KDA.

Cela témoigne d'une dépendance accrue aux dettes à court terme, ce qui pourrait traduire une augmentation du financement de l'exploitation à court terme.

➤ **Total Passifs**

Comme l'actif, le passif global évolue de 5,16 %.

L'année 2024 se caractérise par une croissance modérée des principaux postes du bilan. La progression notable des actifs courants et des passifs courants suggère une intensification de l'activité d'exploitation. Par ailleurs, l'augmentation des capitaux propres renforce la solidité financière de l'entreprise. Néanmoins, la hausse des dettes à court terme mérite une attention particulière afin de préserver l'équilibre de trésorerie à court terme.

2.1.2 Fonds de roulement et Besoin en fonds de roulement

Tableau N° 3. 4 : Synthèse de la structure financière (2023-2024)

Elément	2023	2024	TEV %
Capitaux permanents (CP+DLMT)	4 843 118,78	5 050 748,05	04,29%
Actifs Permanents	3 107 783,34	3 112 284,07	0,01%
Fonds de roulement	1 735 335,44	1 938 463,98	11,70 %
Actifs Circulants (Stocks + Créances clients)	2 570 544,62	2 786 728,78	08,41%
Capitaux circulants (DCT)	887 497,3	975 693,62	09,93%
Besoin en fonds de roulement	1 683 047,32	1 811 035,16	07,60%
Trésorerie	52 288,12	127 446,77	143,73%
Taux de couverture FR/BFR	103%	107%	04%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation:

➤ **Les capitaux permanents,**

Cette augmentation (4,28 %) traduit un renforcement des ressources stables de l'entreprise, provenant soit d'un autofinancement (bénéfice non distribué), et d'un financement à long terme (emprunt). Cela témoigne d'une volonté de consolider la structure financière, même si la progression reste modérée.

➤ **Les actifs permanents:**

Une hausse marginale de **(0,01%)** indique que l'entreprise n'a pas réalisé d'investissements significatifs dans ses immobilisations (biens durables comme équipements, bâtiments, etc.) en 2024.

Cela peut refléter une phase de consolidation ou une stratégie d'optimisation des ressources existantes.

➤ **Le fonds de roulement:**

Évolution : de 1 735 335,44 KDA en 2022 à 1 938 463,98 KDA en 2024 (+11,70 %).

Cette augmentation modérée du FR indique un renforcement des ressources stables (capitaux permanents) disponibles pour financer les besoins à long terme et une partie de l'exploitation. C'est un signe positif de stabilité financière.

➤ **Les actifs circulants:**

Une hausse de **(+ 08,41%)** reflète probablement une augmentation de l'activité commerciale et une constitution de stocks. Cela pourrait aussi indiquer un allongement du crédit client, à surveiller.

➤ **Les capitaux circulants:**

L'augmentation des dettes à court terme de **(+09,93%)** signifie que l'entreprise a eu davantage recours aux crédits fournisseurs ou aux dettes d'exploitation pour financer son cycle. Cela aide à contenir l'augmentation du BFR.

➤ **Le besoin en fonds de roulement:**

Évolution : de 1 683 047,32 KDA à 1 811 035,16 KDA **(+7,60 %)**.

Le BFR augmente, mais moins rapidement que le FR. Cela signifie que les besoins liés au cycle d'exploitation (stocks et créances clients) ont progressé, mais restent maîtrisés.

➤ **La trésorerie:**

Évolution : de 52 288,12 KDA à 127 446,77 KDA **(+143,73 %)**.

Une forte amélioration de la trésorerie nette, ce qui témoigne d'une meilleure gestion financière et d'un équilibre entre ressources et besoins. Cela renforce la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

➤ **Le taux de couverture du fonds de roulement par le besoin en fonds de roulement:**

Évolution : **103 % → 107 %**

Ce ratio mesure la capacité du fonds de roulement à couvrir le BFR. Le fait qu'il reste supérieur à 100 % signifie que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière, légèrement améliorée en 2023.

L'analyse de la structure financière entre 2023 et 2024 montre une évolution globalement positive :

- Le fonds de roulement augmente plus vite que le besoin en fonds de roulement.
- La trésorerie nette s'améliore considérablement.
- Le taux de couverture indique un équilibre financier solide, avec une capacité renforcée à financer l'exploitation et à préserver la liquidité.

Ces évolutions traduisent une gestion plus efficace des ressources financières et un renforcement de la performance financière de l'entreprise.

2.1.3 Capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N° 3. 6 : Capacité d'autofinancement fin 2024

Eléments	2023	2024
Résultat net	240 899,84	313 967,04
Dotations aux amortissements et aux provisions	152 026,34	141 495,49
Reprise sur pertes de valeur et provision	8 446,12	21 370,55
CAF	384 480,06	434 091,98
Dettes non courantes (DNC)	1 131 819,12	1 186 951,07
CAF / DNC	34%	37%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

Le résultat net progresse de manière significative, passant de 240 899,84 KDA en 2022 à 313 967,04 KDA en 2024, soit une hausse d'environ 30,35 %.

Cela traduit une amélioration de la performance économique de l'entreprise.

On observe une baisse de ces dotations, de 152 026,34 KDA à 141 495,49 KDA. Cela indique une moindre dépréciation des actifs.

Les reprises augmentent fortement, de 8 446,12 KDA à 21 370,55 KDA, traduisant une réévaluation favorable de certains actifs.

La CAF globale passe de 384 480,06 KDA en 2022 à 434 091,98 KDA en 2023, soit une hausse de près de 13 %.

Cela montre une amélioration de la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie par son activité.

Les dettes à long terme augmentent légèrement, de 1 131 819,12 KDA à 1 186 951,07 KDA, soit une progression de 4,87 %.

➤ **Le ratio CAF / DNC:**

Ce ratio, indicateur de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme avec ses ressources internes, passe de 34 % à 37 %.

Cette évolution est positive : elle traduit un meilleur niveau d'autonomie financière et une capacité accrue à honorer ses engagements à long terme sans dépendre du financement externe.

En résumé entre 2023 et 2024, l'entreprise a renforcé sa capacité d'autofinancement, grâce à une amélioration de son résultat net et une gestion favorable des provisions et le ratio CAF/DNC en hausse témoigne d'une situation financière plus saine, ce qui constitue un signal positif pour les partenaires financiers et investisseurs.

2.2 Mesure de la performance en utilisant les ratios

2.2.1 Ratios de rentabilité

Tableau N° 3. 7 : La rentabilité de l'Eurl Saterex

Type de ratio	Formule	Calcul
Rentabilité économique	Résultat d'exploitation / Actif total	$694\,733,18 / 6\,026\,441,62 = 12\%$
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	$313\,967,04 / 3\,863\,796,93 = 8,13\%$
Taux de marge brute	(CA - Consommation) / Chiffre d'affaires	$(9\,066\,531,55 - 7\,396\,370,05) / 9\,066\,531,55 = 18,42\%$
Taux de marge net	Résultat net / Chiffre d'affaires	$313\,967,04 / 9\,066\,531,55 = 3,46\%$

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation:

L'analyse des ratios de rentabilité met en évidence une performance financière globalement satisfaisante.

En premier lieu, la rentabilité économique, qui s'élève à 12 %, traduit une bonne capacité de l'entreprise à générer du résultat d'exploitation à partir de l'ensemble de ses actifs. Cela signifie que pour chaque dinar investi dans les actifs, l'entreprise produit 0,12 DA de résultat opérationnel, ce qui témoigne d'une gestion efficace des ressources économiques.

Ensuite, la rentabilité financière, atteignant 8,13 %, indique que l'entreprise parvient à offrir à ses propriétaires un rendement raisonnable sur les capitaux propres investis. Ce niveau de rentabilité est généralement considéré comme correct dans la plupart des secteurs, bien qu'il puisse varier selon les normes sectorielles.

Par ailleurs, l'examen des marges révèle que le taux de marge brute s'établit à 18,42 %, ce qui signifie que l'activité commerciale génère une rentabilité opérationnelle modérée.

En revanche, le taux de marge net, de seulement 3,46 %, souligne une diminution sensible de la rentabilité après la prise en compte des charges financières et fiscales.

En résumé, l'entreprise dispose d'une rentabilité opérationnelle solide, mais sa rentabilité nette pourrait être améliorée par une meilleure maîtrise des charges hors exploitation.

2.2.2 Ratios de profitabilité

Tableau N° 3. 8 : La profitabilité de l'Eurl Saterex

Type de ratio	Formule	Périodes	Description
Taux de profitabilité	Résultat net / Chiffre d'affaires	2023	$240\,899,84/8\,660\,122,40=2,78\%$
Taux de profitabilité	Résultat net / Chiffre d'affaires	2024	$313\,967,04/9\,066\,531,55=3,46\%$
Variation de taux de profitabilité	$(TP2-TP1)/TP1$	(2023/2024)	$(3,46\%-2,78\%)/2,78\%=24,46\%$

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation:

L'analyse du taux de profitabilité met en évidence une amélioration notable de la performance financière nette de l'Eurl Saterex entre 2023 et 2024.

En effet, le taux de profitabilité est passé de 2,78 % en 2023 à 3,46 % en 2024, ce qui correspond à une hausse relative de 24,46 %.

Cette progression signifie que l'entreprise parvient à générer davantage de bénéfice net pour chaque dinar de chiffre d'affaires réalisé.

Autrement dit, alors qu'en 2023, chaque dinar de vente rapportait environ 0,028 Da de résultat net, il en rapportait 0,035 Da en 2024.

Cette amélioration peut résulter d'une meilleure maîtrise des charges, et d'une hausse du chiffre d'affaires.

Cette évolution est positive, car elle traduit une amélioration de la performance financière, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à dégager des ressources propres à partir de son activité.

2.2.3 Ratios de structure et de liquidité

Tableau N° 3.9 : Les ratios de de structure et de liquidité

Type de ratio	Formule	Calcul
Couverture des immobilisations	Capitaux permanents / Actif immobilisé	$5\,050\,748,05/3\,112\,284,07=1,6224$
Stabilité financière	Capitaux permanents / Total passif	$5\,050\,748,05/6\,026\,441,62=0,8383$
Autonomie financière	Capitaux propres / Total passif	$3\,863\,796,93/6\,026\,441,62=64,13\%$
Endettement	Total dettes / Total actif	$2\,162\,644,69/6\,026\,441,62=35,89\%$
liquidité générale	Actif Circulant/ Dettes à court terme	$2\,914\,157,55/975\,693,62=2,986$
liquidité immédiate	Disponibilités/ Dettes à court terme	$127\,446,77/975\,693,62=13,06\%$

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :➤ **Ratios de structure :**

Ratio de couverture des Immobilisations : 1,6224 supérieur à 1 indique que les immobilisations sont entièrement financées par des ressources stables (capitaux propres + dettes à long terme), ce qui est un bon signe de solidité financière.

Ratio de stabilité financière : 0,8383

Représentant la proportion des capitaux permanents par rapport au total du passif, ce ratio atteint 0,8383, soit environ 83,83%. Cette valeur élevée suggère que la majeure partie des ressources de l'entreprise provient de sources de financement stables et à long terme.

Ratio d'autonomie financière : 64,13 %

Un bon ratio d'autonomie financière se situe généralement au-dessus de 50 %. Avec 64,13 %, l'entreprise montre une forte indépendance vis-à-vis de l'endettement externe, ce qui est un excellent indicateur de solvabilité.

Ratio d'endettement : 35,89 %

Ce ratio mesure la part des dettes dans l'actif total. À 35,89 %, le niveau d'endettement est raisonnable et témoigne d'une bonne capacité à gérer les engagements financiers. L'entreprise reste majoritairement financée par ses fonds propres.

➤ **Ratios de Liquidité :**

Ratio de liquidité générale : 2,986 supérieurs à 1 signifie que l'entreprise peut honorer ses dettes à court terme avec ses actifs circulants. Ici, avec près de 3, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité confortable, ce qui est très positif.

Ratio de liquidité immédiate : 13,06 % Ce ratio indique la part des dettes à court terme que l'entreprise peut régler immédiatement avec ses liquidités disponibles. Avec 13,06 %, l'entreprise dispose de trésorerie, mais limitée, ce qui nécessite une surveillance de la gestion de la trésorerie pour éviter les tensions de paiement à court terme.

Dans l'ensemble, l'entreprise présente une structure financière saine : elle est faiblement endettée, largement autonome financièrement et ses immobilisations sont bien couvertes.

Section 03 : La réalité de la situation des réalisations d'Eurl Saterex

3.1 Analyse des écarts au sein de l'entreprise

L'analyse des écarts constitue un pilier fondamental du système de pilotage de la performance au sein de l'Eurl Saterex. Elle intervient après l'établissement du budget prévisionnel et permet de comparer, de manière méthodique, les réalisations effectives aux prévisions initiales. Cette démarche vise à identifier les écarts significatifs, qu'ils soient favorables ou défavorables, afin d'en comprendre les causes et d'orienter les actions correctives nécessaires.

En tant qu'outil de contrôle, l'analyse des écarts offre une visibilité précise sur la performance réelle de l'entreprise. Elle met en évidence les déviations liées aux volumes d'activité, aux prix de vente, aux coûts d'achat ou encore à l'efficacité opérationnelle. À l'Eurl Saterex, cette analyse est réalisée de manière périodique, souvent mensuelle, et s'intègre dans un processus continu d'évaluation et de réajustement.

L'objectif principal est double : d'une part, renforcer la maîtrise des coûts et, d'autre part, optimiser l'utilisation des ressources. En distinguant les écarts d'origine interne (mauvaise estimation, surconsommation, sous-performance) des écarts d'origine externe (variation des prix du marché, fluctuations de change, évolution réglementaire), le contrôle de gestion peut formuler des recommandations ciblées à la direction générale.

Ainsi, loin d'être un simple constat a posteriori, l'analyse des écarts s'inscrit dans une logique proactive de pilotage, contribuant à améliorer la réactivité de l'entreprise et à affiner ses choix stratégiques. Elle participe pleinement à la dynamique d'amélioration continue, en consolidant la fonction de contrôle de gestion comme levier d'optimisation de la performance financière.

3.1.1 Analyse de réalisation des prévisions de ventes en 2024 pour chaque unité

➤ Ventes réalisé en 2024:

Figure 7 : Budget de vente réalisé 2024

BUDGET DES VENTES (VALEUR HT)	
DÉSIGNATION	TOTAL
TÉLÉVISEUR	3 922 108,15
RÉFRIGÉRATEUR	1 730 248,39
CLIMATISEUR	1 607 956,14
CHAUFFAGE	959 037,71

CUISSON	130 897
LAVE VAISSELLE	120 356
MACHINE A LAVER	482 991,17
PETITE ELECTROMENAGER	112 955
TOTAL	9 066 531,55

Source : Document interne de l'entreprise.

Interprétation :

Les téléviseurs représentent la plus grande part du chiffre d'affaires avec plus de 43.26 % du total.

Les petits équipements comme le petit électroménager, la cuisson, ou les lave-vaisselle constituent une part marginale.

Les climatiseurs et chauffages ont également des chiffres de vente significatifs, probablement liés à une demande saisonnière.

Le chiffre total de 9 066 531,55 KDA servira sans doute de référence pour établir un budget 2025 qui intégrerait une hausse estimée de 21 % (soit environ 11 041 298 KDA).

➤ Ventes prévisionnelles en 2024:

Figure 8 : Budget de vente prévisionnel 2024

BUDGET PRÉVISIONNEL DES VENTES (VALEUR HT)	
DÉSIGNATION	TOTAL
TÉLÉVISEUR	3 733 293,43
RÉFRIGÉRATEUR	2 000 783,41
CLIMATISEUR	1 891 713,11
CHAUFFAGE	1 062 144,96
CUISSON	170 800
LAVE VAISSELLE	150 722
MACHINE A LAVER	687 912,457

PETITE ELECTROMENAGER	143 297
TOTAL	9 840 667,09

Source : Document interne de l'entreprise.

➤ l'analyse des écarts des ventes en 2024 pour chaque unité :

Tableau N° 3. 10 : Analyse de réalisation des ventes en 2024 pour chaque famille de produits (unité)

Unité	Montant Prévisionnel	Montant Réalisé	Taux de réalisation
MACHINE A LAVER	1 152 732,20	847 181,17	73,49 %
COMPLEX EM	1 062 144,96	959 037,71	90,29 %
REF 01	1 891 713,11	1 607 956,14	84,99 %
REF 02	2 000 783,41	1 730 248,39	86,47 %
UNITE TV	3 733 293,43	3 922 108,15	105,10 %
Total	9 840 667,09	9 066 531,55	92,13 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

L'évaluation de la réalisation des prévisions de ventes pour l'année 2024 montre un taux global de réalisation de 92,13 %, ce qui traduit une performance commerciale globalement satisfaisante. Cependant, cette moyenne masque des écarts notables entre les différentes unités.

L'UNITE TV se distingue par un dépassement des prévisions, avec un taux de réalisation de 105,10 %, soit 3 922 108,15 KDA réalisés contre 3 733 293,43 KDA prévus. Ce résultat exceptionnel confirme la place dominante du téléviseur dans le portefeuille produits et témoigne d'une demande soutenue voire sous-estimée.

En revanche, les autres unités affichent toutes des taux de réalisation inférieurs à 100 %, ce qui indique une sous-performance par rapport aux objectifs initiaux.

L'unité COMPLEX EM reste relativement proche de ses prévisions, avec 90,29 % de réalisation (959 037,71 KDA réalisés sur 1 062 144,96 KDA prévus), ce qui en fait une performance honorable dans le contexte actuel.

Les unités de réfrigérateurs accusent des écarts significatifs. REF 01 affiche le plus faible taux de réalisation avec 84,99 %, tandis que REF 02 atteint 86,47 %. Ces écarts peuvent refléter une surestimation des objectifs, une demande en recul, ou encore des problèmes d'écoulement des stocks ou de logistique.

Enfin, l'unité MACHINE À LAYER enregistre un taux de 73,49 %, traduisant également une performance inférieure aux attentes (847 181,17 KDA réalisés pour 1 152 732,20 KDA prévus). Une analyse complémentaire serait nécessaire pour identifier les freins à l'atteinte des objectifs dans ce segment (prix, concurrence, positionnement marketing, etc.).

En conclusion, si la performance de l'unité TV permet de maintenir un niveau global satisfaisant, les écarts notables enregistrés sur les autres unités appellent à une réévaluation des prévisions, une adaptation des stratégies commerciales, et possiblement une révision de l'offre produit ou des canaux de distribution pour 2025.

3.1.2 L'analyse de réalisation de la production en 2024 pour chaque unité

Tableau N° 3. 11 : Analyse de réalisation de la production en 2024 pour chaque unité

UNITÉ	PDV	Q Réalisé	% Q
MACHINE A LAYER	15767	13249	84,03 %
UNITÉ COMPLEX EM	33370	33947	100,14 %
UNITE REFRIGERATEUR 01	23800	19075	80,15 %
UNITE REFRIGERATEUR 02	16450	15536	94,44 %
UNITE TV	56500	51683	89,40 %
Total	135887	126490	93,08 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise

Interprétation :

L'analyse des performances par centre de coût met en lumière un taux de réalisation global de 93,08 %, indiquant une exécution généralement satisfaisante par rapport aux objectifs fixés. Toutefois, cette moyenne masque des disparités importantes entre les différentes unités.

Le centre UNITÉ COMPLEX EM se distingue nettement avec une réalisation de 100,14 %, soit plus du double de la quantité prévue. Cette performance exceptionnelle suggère soit une forte demande ponctuelle, soit un objectif initial sous-estimé. Ce résultat mérite d'être analysé plus en détail afin de comprendre s'il s'agit d'un pic isolé ou d'une tendance durable.

Le segment REF 02, avec un taux de 94,44 %, s'inscrit dans une dynamique positive et proche des attentes, confirmant le rôle central de ce produit dans les ventes globales. De même,

MACHINE À LAVER affiche une réalisation correcte de 84,03 %, bien qu'une légère sous-performance invite à identifier les leviers d'amélioration (offre, prix, visibilité).

Unité TV atteint 89,40 %, un taux satisfaisant mais en deçà de l'objectif, tandis que Unité REF 01 n'atteint que 80,15 %, révélant une contre-performance notable. Cette dernière pourrait être due à des problèmes d'approvisionnement, ou un objectif mal calibré.

En conclusion, bien que la majorité des unités atteignent un niveau de réalisation élevé, il est nécessaire de réajuster les prévisions pour certaines catégories, notamment les réfrigérateurs, et d'optimiser les stratégies commerciales pour renforcer la performance globale.

➤ **Le rôle de suivi des écarts :**

Cette performance témoigne d'un niveau d'efficacité élevé dans la réalisation des objectifs fixés. Ce résultat reflète une bonne maîtrise des ressources, une organisation rigoureuse et une capacité à respecter les délais et les standards de qualité, et notamment l'analyse des écarts, qu'elle soit quotidienne ou mensuelle, au sein Eurl Saterex, joue un rôle essentiel dans le processus d'amélioration continue de la performance financière de l'entreprise.

En comparant les données réelles aux données budgétées ou prévues, cette démarche permet de détecter rapidement les écarts significatifs, d'en identifier les causes et de mettre en œuvre des actions correctives appropriées. L'analyse quotidienne des écarts permet une réactivité immédiate face aux déviations observées. Elle est particulièrement utile pour le suivi des indicateurs opérationnels clés

Ce suivi en temps réel favorise une prise de décision rapide, évitant que de petits écarts ne se transforment en dérives financières importantes à long terme.

En complément, l'analyse mensuelle offre une vision globale et structurée de la performance sur une période plus longue. Elle permet d'évaluer l'atteinte des objectifs financiers fixés, d'analyser les tendances, et de mesurer l'efficacité des mesures correctives engagées. Elle fournit également une base fiable pour réajuster les prévisions budgétaires, optimiser les ressources, et améliorer la planification stratégique.

Ainsi, la combinaison d'un suivi quotidien précis et d'une évaluation mensuelle approfondie renforce le pilotage financier de l'entreprise. Elle permet non seulement d'anticiper les risques, mais aussi de saisir rapidement les opportunités d'optimisation.

Ce double niveau d'analyse contribue directement à la maîtrise des coûts, à l'amélioration des marges, et, in fine, à la consolidation de la performance financière globale.

3.2 Répartition du chiffre d'affaires

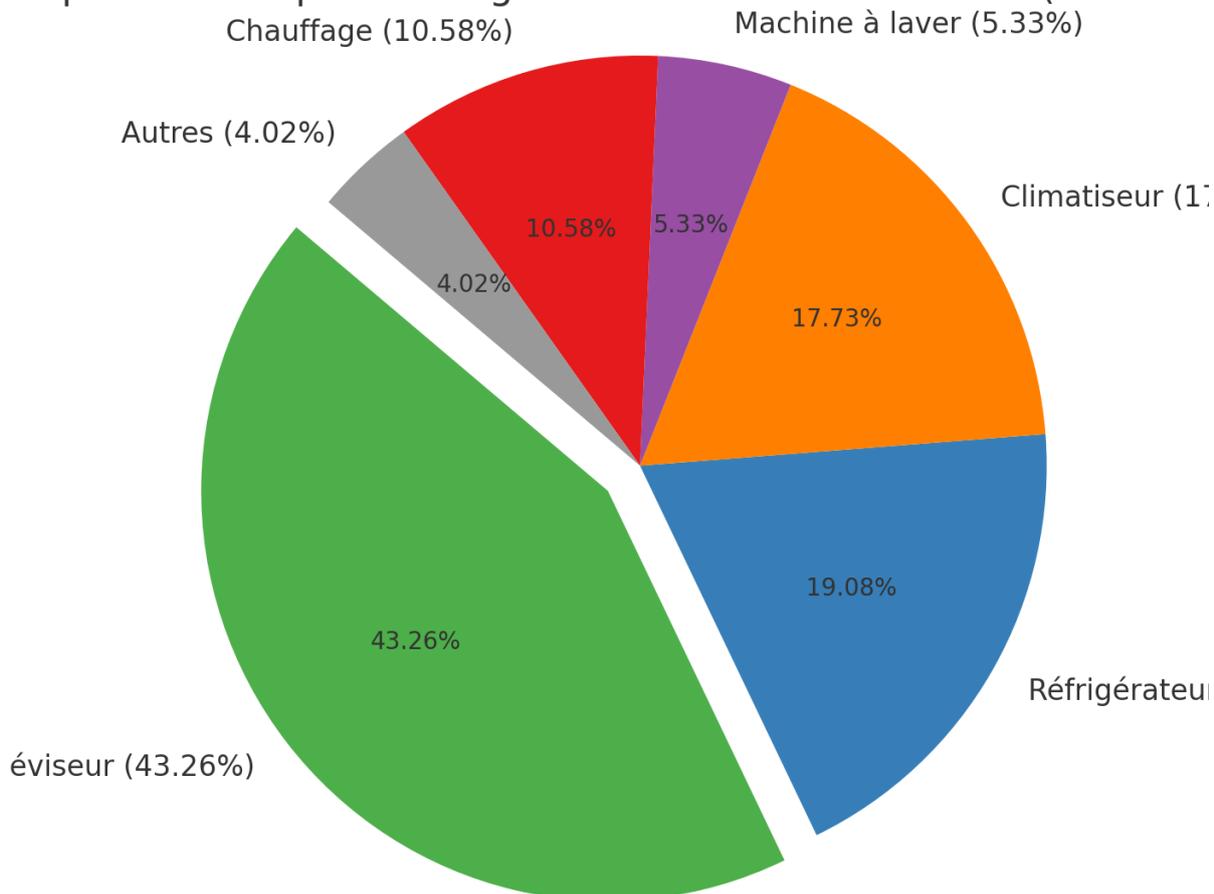
Tableau N° 3. 12 : Analyse de chiffre d'affaires par produit (2024)

Désignation	Montant (€)	% du total
Téléviseur	3 922 108,15	43.26 %
Réfrigérateur	1 730 248,39	19.08 %
Climatiseur	1 607 956,14	17.73 %
Chauffage	959 037,71	10.58 %
Cuisson	130 897,00	1.44 %
Lave-vaisselle	120 356,00	1.33 %
Machine à laver	482 991,17	5.33 %
Petit électroménager	112 955,00	1.25 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Figure 9 : Répartition du chiffre d'affaires 2024

Répartition en pourcentage du chiffre d'affaires 2024 (détaillée)



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

L'analyse des ventes de l'année 2024 révèle une forte concentration des revenus sur un produit phare : le téléviseur. Avec un chiffre d'affaires de 3 922 108,15 KDA, cette catégorie représente à elle seule 43.26 % des ventes totales. Cette domination témoigne d'une forte dépendance commerciale vis-à-vis de ce produit.

Les produits liés au confort thermique, à savoir les chauffages (10,58 %) et les climatiseurs (17,73%), constituent ensemble près de 27,95 % du chiffre d'affaires. Leur importance souligne une saisonnalité marquée des ventes, qui appelle à une gestion stratégique des stocks et des campagnes marketing adaptées aux périodes de forte demande (hiver pour le chauffage, été pour la climatisation).

Le segment du froid ménager, représenté par les réfrigérateurs (19.08 %), occupe une place intermédiaire. Bien qu'il ne soit pas aussi prépondérant que les téléviseurs, il demeure un pôle de revenus stable, à valoriser notamment dans une logique de renouvellement des équipements.

Les catégories liées au lavage (machines à laver : 5,33 %, lave-vaisselle : 1,33 %) constituent un ensemble modeste mais essentiel, représentant environ 6,66 % des ventes. Ces équipements étant indispensables dans l'équipement ménager, ils pourraient faire l'objet d'offres combinées ou de promotions pour dynamiser leur écoulement.

Enfin, les segments du petit électroménager et de la cuisson (respectivement 1,25 % et 1,44 %) restent marginaux dans la structure des ventes, avec un poids cumulé de seulement 2,69 %. Néanmoins, ces produits sont souvent à forte rotation et peuvent jouer un rôle stratégique dans la fidélisation de la clientèle ou l'augmentation du panier moyen.

En conclusion, la répartition du chiffre d'affaires 2024 met en évidence une concentration excessive sur un seul produit, ce qui, bien que rentable à court terme, nécessite une stratégie de diversification. Une attention particulière devra être portée aux produits à potentiel de croissance, notamment dans les catégories chauffage/climatisation et lavage, afin de réduire la dépendance et d'assurer une meilleure résilience économique à moyen et long terme.

➤ **le Rôle de l'analyse de la répartition du chiffre d'affaires**

La répartition du chiffre d'affaires constitue un outil stratégique essentiel dans le pilotage et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Elle permet d'analyser la contribution de chaque segment d'activité, produit, marché ou zone géographique à la génération des revenus globaux.

À l'Eurl Saterex, cette répartition est étudiée de manière régulière, tant sur une base mensuelle que annuelle, afin d'identifier les leviers de croissance les plus porteurs et d'optimiser les efforts commerciaux.

En fournissant une vision détaillée des sources de chiffre d'affaires, cette analyse aide à repérer les produits les plus rentables, les clients stratégiques ou encore les canaux de distribution les plus efficaces.

Elle permet également de détecter les déséquilibres ou les concentrations de revenus susceptibles de fragiliser la stabilité financière de l'entreprise. Dans cette optique, la répartition du chiffre d'affaires joue un rôle préventif, en orientant les décisions vers une diversification maîtrisée des activités.

À l'Eurl Saterex, cette démarche s'inscrit dans une logique de pilotage dynamique, en lien étroit avec les objectifs définis par la direction générale. Le contrôle de gestion peut formuler des recommandations éclairées pour améliorer la performance.

3.3 Les tableaux de bord

Au sein Eurl Saterex, le tableau de bord de gestion est élaboré sur une base mensuelle. Il regroupe un ensemble structuré d'indicateurs clés ainsi que des données essentielles qui offrent une vision globale de la performance de l'organisation.

Cet outil de pilotage joue un rôle central dans le suivi des résultats, en facilitant la comparaison entre les objectifs fixés et les réalisations effectives.

Son principal objectif est de mettre en lumière les écarts, afin d'identifier les causes et d'ajuster les actions en conséquence.

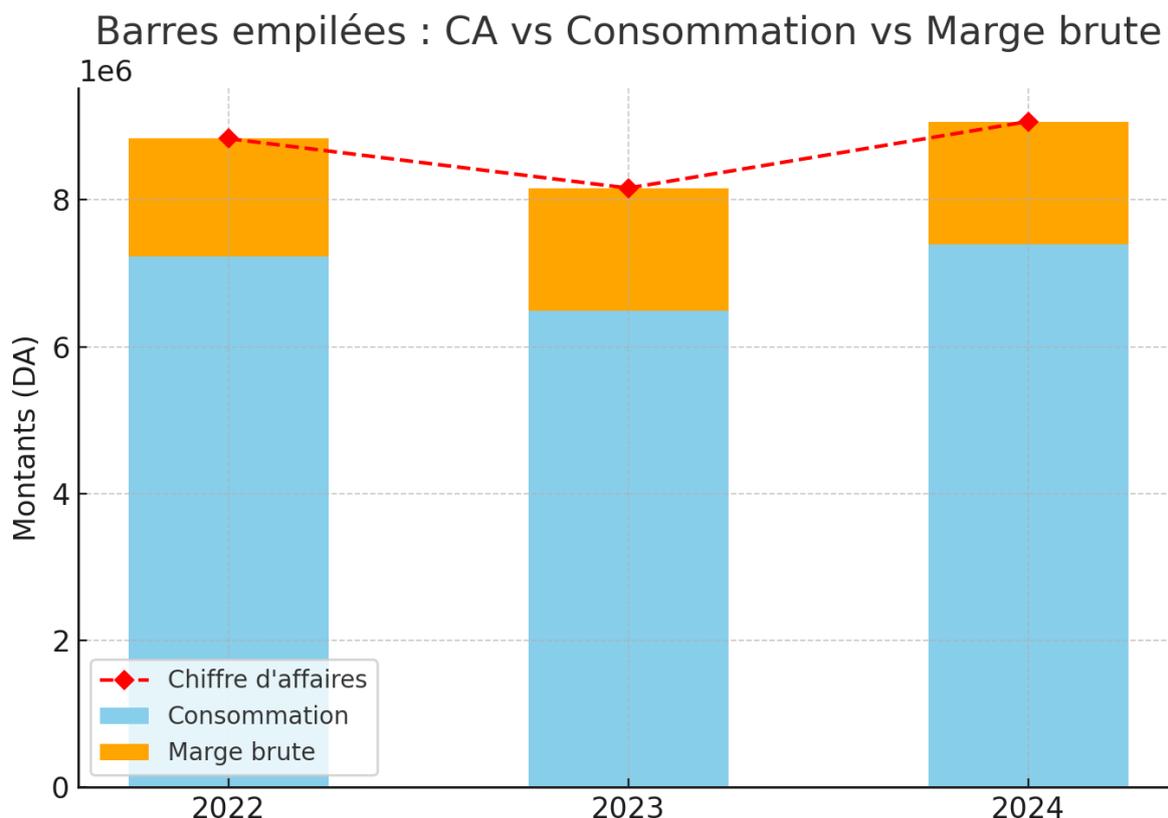
Le tableau présenté ci-dessus illustre les principaux indicateurs financiers utilisés par la direction du contrôle de gestion de l'Eurl Saterex, servant à évaluer et à améliorer la performance financière de l'entreprise.

Figure 10 : Tableau de bord financier

Indicateur KDA	2024	2023	2022	Évolution vs 2023 (%)	Évolution vs 2022 (%)
Chiffre d'affaires	9 066 531,55	8 160 122,40	8 833 453,58	+11,12 %	+2,63 %
Consommatio n de l'exercice	7 396 370,05	6 484 516,88	7 234 141,24	+14,06 %	+2,24 %
Marge brute	1 670 161,50	1 675 605,52	1 599 312,34	-0,32 %	+4,43 %
Taux de marge brute (%)	18,42 %	20,54 %	18,11 %	—	—

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Figure 11 : CA & Consommation & Marge brute



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

L'analyse des indicateurs financiers de l'EURL Saterex sur la période 2022 à 2024 révèle des évolutions significatives tant sur le plan de l'activité que de la rentabilité.

En premier lieu, le chiffre d'affaires de l'entreprise, après avoir connu une baisse en 2023 (-7,63 % par rapport à 2022), affiche une nette reprise en 2024 avec une hausse de +11,12 % par rapport à 2023 et dépasse légèrement son niveau de 2022 (+2,63 %). Cette évolution suggère un redressement commercial, pouvant résulter d'une augmentation des volumes de vente, du lancement de nouveaux produits, ou d'une amélioration des parts de marché.

Parallèlement, la consommation de l'exercice, qui avait diminué en 2023 (-10,36 %), repart également à la hausse en 2024 (+14,06 %). Cette croissance plus rapide que celle du chiffre d'affaires (+11,12 %) laisse apparaître une pression sur les coûts de production ou d'approvisionnement, qui pourrait résulter d'une inflation des matières premières, d'une augmentation des charges externes ou d'un recours accru à des intrants coûteux pour soutenir la production.

Concernant la marge brute, elle reste relativement stable en 2024 (1 670 161,50 KDA), enregistrant une légère baisse de -0,32 % par rapport à 2023, mais demeure en progression de +4,43 % par rapport à 2022. Ce maintien en valeur absolue masque toutefois une dégradation du taux de marge brute, qui recule de 20,54 % en 2023 à 18,42 % en 2024. Ce repli traduit une

diminution de la rentabilité brute, en dépit d'une croissance du chiffre d'affaires, et pourrait indiquer une difficulté à répercuter l'augmentation des coûts sur les prix de vente.

En somme, bien que l'entreprise ait su relancer son chiffre d'affaires en 2024, la baisse du taux de marge brute soulève des interrogations quant à la maîtrise de ses coûts de production et à sa politique de pricing.

Cette situation met en lumière l'importance du rôle du contrôle de gestion dans le suivi des coûts, l'analyse des marges et l'aide à la prise de décision stratégique pour préserver, voire améliorer, la performance financière de l'entreprise.

Dans le cadre de sa politique d'amélioration continue de la performance financière, la direction du contrôle de gestion de l'Eurl Saterex a initié une démarche stratégique visant à réduire la forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis des importations de composants plastiques semi-finis, qui couvrent actuellement environ 60 % de ses besoins.

Afin de remédier à cette situation, l'entreprise prévoit d'optimiser l'exploitation de son unité d'injection plastique en élargissant le rythme de production à deux équipes par jour (deux shifts), contre un seul actuellement. Cette montée en charge permettrait non seulement d'accroître la part de la production réalisée en interne, mais également de faire baisser le taux de recours aux importations à environ 30 %, soit une réduction de 30 points de pourcentage.

Les économies générées par cette nouvelle organisation proviennent essentiellement de la suppression de plusieurs coûts liés à l'approvisionnement international, notamment les frais de transport, les droits de douane, ainsi que les marges commerciales pratiquées par les fournisseurs étrangers.

Par ailleurs, malgré l'augmentation des charges d'exploitation (salaires du personnel, consommation énergétique, maintenance), le coût de production interne demeure plus avantageux sur le plan économique.

Cette initiative stratégique présente plusieurs bénéfices sur la performance financière et globale de l'entreprise :

- Amélioration de la marge brute, grâce à une réduction du coût unitaire moyen des composants plastiques ;
- Diminution du besoin en devises étrangères, renforçant ainsi la solidité de la trésorerie et limitant l'exposition aux fluctuations du taux de change.
- Renforcement de la résilience opérationnelle, en assurant une meilleure maîtrise des délais de production et des approvisionnements.

En somme, cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique de l'amélioration de la performance financière, en combinant efficacité des coûts, autonomie industrielle, et sécurisation des ressources.

Cette démarche est mise en œuvre depuis février 2025 et son impact sera évalué à travers le TCR du premier trimestre.

3.4 Elaboration compte résultat de l'Eurl Saterex de 1 er trimestre

Tableau N° 3. 13 : Compte résultat du 1er trimestre (2025)

Libellé	Ex réalisé 2025	Ex prévu 2025	Exercice 2024
Chiffre d'affaires	2 699 524,12	2 800 324,61	2 266 632,89
Variation stocks produits finis et en cours	52 878,14	56 212,19	45 510,51
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 752 402,26	2 856 536,80	2 312 143,40
Achats consommés	2 007 877,12	1 991 887,53	1 750 199,33
Services extérieurs et autres consommations	94 008,23	91 116,34	98 893,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 101 885,35	2 083 003,87	1 849 092,51
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	650 516,91	773 532,93	463 050,89
Charges de personnel	320 331,78	317 521,21	258 950,17
Impôts, taxes et versements assimilés	1 780,30	1 836,19	1 983,05
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	328 404,83	454 175,53	202 117,67
Autres produits opérationnels	2 906,56	3 203,64	2 173,70
Autres charges opérationnelles	5 452,92	7 452,92	2 064,11
Dotations aux amortissements et aux provisions	85 890,35	82 820,62	35 373,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 500,33	2 111,53	5 342,64
V. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	241 468,45	369 217,16	172 196,03
Produits financiers	5 420,46	4 486,28	8 605,13
Charges financières	99 540,81	114 999,11	95 842,75
VI. RÉSULTAT FINANCIER	- 94 120,35	- 110 512,83	- 87 237,62
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	147 348,10	258 704,33	84 958,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	15 450,07	17 115,32	7 953,92
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	-	-
VIII. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	131 898,03	243 254,26	77 004,49
Éléments extraordinaires (produits)	-		
Éléments extraordinaires (charges)	-		
IX. RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	
X. RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	131 898,03	243 254,26	77 004,49
XI. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			

Source : Document interne de l'entreprise.

3.5 Analyse et discussion des résultats

➤ Chiffre d'affaires :

Période	Chiffre d'affaires (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	2 800 324,61	–	–
Réalisé 2025	2 699 524,12	96,41 %	+19,09 %
Réalisé 2024	2 266 632,89	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

Pour le premier trimestre de 2025, le chiffre d'affaires était prévu à 2 800 324,61 KDA, mais il s'est avéré être de **2 699 524,12 KDA**, ce qui correspond à un taux de réalisation satisfaisant de **96,41 %**.

Par rapport au 1er trimestre 2024, le chiffre d'affaires a augmenté de 19,09 %, ce qui reflète une croissance importante de l'activité commerciale. Cela peut être attribué à une augmentation des ventes, à un meilleur positionnement produit TV.

➤ Production :

Période	Production de l'exercice (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	2 856 536,80	–	–
Réalisé 2025	2 752 402,26	96,36 %	+19,06 %
Réalisé 2024	2 312 143,40	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

La production de l'exercice au 1er trimestre 2025 s'élève à 2 752 402,26 DA, contre 2 312 143,40 DA sur la même période en 2024, soit une hausse de 19,06 %.

Cette augmentation reflète une amélioration significative de l'activité productive de l'entreprise, cohérente avec la hausse du chiffre d'affaires.

Toutefois, le taux de réalisation par rapport à la prévision (2 856 536,80 DA) reste légèrement inférieur, à 96,36 %. Cette légère sous-performance peut s'expliquer par des contraintes de retards.

Néanmoins, la tendance générale reste positive.

➤ **Consommation :**

Période	Consommation (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	2 083 885,87	–	–
Réalisé 2025	2 101 885,35	102,35 %	+16,41 %
Réalisé 2024	1 848 190,24	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

Au premier trimestre 2025, la consommation de l'exercice a atteint 2 151 262,60 KDA, dépassant les prévisions qui étaient de 2 083 003,87 KDA.

Le taux de réalisation s'élève à 102,35 %, révélant une surconsommation de 2,35 %.

La consommation de l'exercice s'est élevée à 2 151 262,60 KDA, en hausse de 16,41% par rapport à la même période en 2024.

Cette évolution est cohérente avec l'augmentation de la production et du chiffre d'affaires.

➤ **Marge brute :**

Période	Marge brute (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)	Taux de marge brute (%)
Prévu 2025	650 516,91	–	–	23,23 %

Réalisé 2025	608 546,40	93,10 %	+20,48 %	22,54 %
Réalisé 2024	506 312,34	–	–	20,42 %

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

La marge brute réalisée au 1er trimestre 2025 est de 608 546,40 KDA, soit une hausse de 25,48 % par rapport à 2024, et inférieure aux prévisions de 6,90 %.

Le taux de marge brute a enregistré une amélioration, passant de 20,42 % à 22,54 %.

Cette performance témoigne d'une bonne maîtrise des coûts directs et d'un positionnement commercial efficace, avec une augmentation du chiffre d'affaires plus importante que celle des consommations.

➤ Valeur ajoutée :

Période	Valeur ajoutée (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	733 532,93	–	–
Réalisé 2025	650 516,91	88,68 %	+40,17 %
Réalisé 2024	463 953,16	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

Au 1er trimestre 2025, la valeur ajoutée s'élève à 650 516,91 KDA, soit une progression de 40,17 % par rapport à la même période en 2024. Cette évolution témoigne d'une amélioration significative de l'efficacité productive de l'entreprise, notamment grâce à l'augmentation de la production.

Toutefois, la valeur ajoutée est inférieure aux prévisions, avec un taux de réalisation de 88,68 %. Cette sous-performance peut s'expliquer par une hausse plus forte que prévue des consommations et par une productivité moindre sur certains segments.

Néanmoins, la dynamique globale reste favorable.

➤ **Excédent brut d'exploitation :**

Période	EBE (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	454 175,53	–	–
Réalisé 2025	328 404,83	72,30 %	+59,84 %
Réalisé 2024	202 117,67	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) réalisé au 1er trimestre 2025 s'élève à 328 404,83 KDA, en hausse de 59,84 % par rapport à 2024.

Cette progression témoigne d'un renforcement de la rentabilité d'exploitation, lié à l'augmentation de la production et de la valeur ajoutée.

Toutefois, l'EBE est inférieur de 17 % aux prévisions, ce qui traduit une rentabilité moins bonne qu'espéré, potentiellement en lien avec une surconsommation, une hausse des charges externes et une gestion opérationnelle moins optimisée que prévu.

➤ **Résultat opérationnel :**

Période	Résultat opérationnel (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	369 217,17	–	–
Réalisé 2025	241 486,45	65,41 %	+40,23 %
Réalisé 2024	172 196,03	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation:

Le résultat opérationnel du 1er trimestre 2025 s'élève à 241 486,45 KDA, en hausse de 40,23 % par rapport à 2024, traduisant une amélioration significative de la rentabilité de l'activité principale.

Néanmoins, le résultat reste en deçà des prévisions avec un taux de réalisation de seulement 65,41 %, en raison probablement d'une augmentation plus importante que prévu des charges d'exploitation, notamment les dotations aux amortissements et les charges externes.

➤ Résultat net :

Période	Résultat net (KDA)	Taux de réalisation (%)	Taux d'évolution (%)
Prévu 2025	243 254,26	–	–
Réalisé 2025	131 898,03	54,22 %	+71,29 %
Réalisé 2024	77 004,49	–	–

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données de l'entreprise.

Interprétation :

Le résultat net au 1er trimestre 2025 s'établit à 131 898,03 KDA, soit une hausse remarquable de 71,29 % par rapport à l'exercice 2024. Cela reflète une nette amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Toutefois, le résultat net reste inférieur de 46,88 % aux prévisions, ce qui traduit un écart négatif de rentabilité.

Malgré cela, la tendance reste fortement positive en glissement annuel.

➤ Le rôle du contrôle de gestion au sein l'Eurl Saterex

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans l'évaluation et l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. En tant qu'outil de pilotage, il permet de suivre de manière rigoureuse les résultats financiers en les comparant aux objectifs fixés.

À travers des instruments tels que les budgets, les tableaux de bord, les indicateurs de performance (comme le résultat net, la rentabilité financière, la capacité d'autofinancement, etc.) et l'analyse des écarts, le contrôle de gestion évalue la performance en identifiant les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations.

Cette démarche permet de détecter les dysfonctionnements, d'anticiper les dérives et d'adapter les actions correctives nécessaires.

Au-delà de l'évaluation, le contrôle de gestion contribue activement à l'amélioration de la performance financière. Il aide à optimiser les coûts, à améliorer l'allocation des ressources, et à orienter les décisions vers des activités plus rentables.

En fournissant une information fiable, régulière et pertinente, il soutient les managers dans leurs choix stratégiques et opérationnels.

Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite pas à un rôle de surveillance ; il devient un levier stratégique au service de la compétitivité et de la pérennité financière de l'entreprise.

➤ **Recommandations :**

Enfin, à l'issue de l'analyse du rôle de la direction du contrôle de gestion au sein de l'Eurl Saterex dans le suivi et l'amélioration de sa performance financière, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- **Optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement** afin de réduire les retards et les interruptions de production, tout en perfectionnant les processus de fabrication pour limiter les gaspillages et les pertes, et ainsi éliminer les inefficacités opérationnelles susceptibles d'impacter la valeur ajoutée.
- **Analyser les causes de la sous-performance**, en menant une étude approfondie visant à identifier les facteurs spécifiques responsables de la faible valeur ajoutée. Cela inclut l'évaluation des processus internes, l'analyse des coûts et une enquête de marché détaillée.
- **Renforcer la gestion des coûts**, en examinant de manière rigoureuse les postes de dépenses afin de repérer les leviers d'économies. Cela peut passer par la recherche de fournisseurs alternatifs, l'amélioration des procédés de production et la suppression des charges superflues.
- **Assurer un suivi rigoureux des indicateurs de performance financière**, en mettant en place un système de surveillance continue des principaux indicateurs tels que les ventes, les coûts et la rentabilité, afin de repérer rapidement les écarts par rapport aux objectifs et d'apporter les ajustements nécessaires.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance financière de l'Eurl Saterex.

En assurant un suivi rigoureux des indicateurs financiers clés tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, les coûts et les charges, il contribue à une meilleure allocation des ressources, à la maîtrise des dépenses et à l'optimisation des revenus.

En définitive, le contrôle de gestion constitue un levier stratégique pour évaluer la performance, analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions, et orienter les prises de décision dans le but de renforcer durablement la performance financière de l'entreprise.

Conclusion
Générale

Conclusion générale

À l'issue de ce travail, il ressort que le contrôle de gestion constitue un levier fondamental dans le pilotage et l'amélioration de la performance financière des entreprises. À travers l'étude menée au sein de l'EURL Saterex, il a été démontré que la direction du contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de surveillance budgétaire, mais qu'elle joue un rôle stratégique dans l'orientation des choix économiques, l'optimisation des ressources et la prise de décision.

L'analyse a permis de mettre en évidence l'importance de la mise en place d'outils de suivi performants, d'indicateurs financiers pertinents et d'un système d'information efficace permettant d'anticiper les écarts, de contrôler les coûts et de maximiser la rentabilité. Dans le cas de Saterex, bien que des efforts notables aient été déployés, certaines insuffisances subsistent, notamment au niveau de la gestion des coûts, de la chaîne d'approvisionnement et de la valorisation de certains produits.

Ainsi, pour améliorer durablement sa performance financière, il est recommandé à l'entreprise de renforcer les dispositifs de contrôle interne, de diversifier ses stratégies commerciales, de moderniser ses processus opérationnels et de suivre rigoureusement les indicateurs de performance.

En somme, le contrôle de gestion, en tant qu'outil d'aide à la décision, s'impose comme un vecteur incontournable de performance financière et de pérennité pour toute entreprise souhaitant évoluer dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel.

Les résultats obtenus au cours de cette étude ont permis de vérifier la validité des hypothèses formulées au départ. Ils se présentent comme suit :

Concernant **la première hypothèse**, notre étude confirme que l'analyse des états financiers joue un rôle crucial dans l'évaluation de la performance financière de l'Eurl Saterex. Cette analyse permet de fournir des informations essentielles pour la prise de décisions financières, l'identification des points forts et des axes d'amélioration, ainsi que l'élaboration de stratégies visant à optimiser les résultats financiers de l'entreprise.

En ce qui concerne **la deuxième hypothèse**, les résultats obtenus confirment que le contrôle de gestion favorise un suivi permanent, mensuel, trimestriel et annuel de la performance au sein l'Eurl Saterex, contribuant ainsi à une performance globale plus cohérente et efficace. Il est donc recommandé à l'entreprise de poursuivre ses efforts en matière de développement des pratiques de contrôle de gestion.

Enfin, s'agissant de **la troisième hypothèse**, l'étude révèle que l'Eurl Saterex recourt à divers outils tels que analyse des écarts, les tableaux de bord et les indicateurs de performance pour assurer le suivi et l'amélioration de ses résultats financiers et l'atteinte de ses objectifs. Les responsables de l'entreprise sont activement impliqués dans le processus de contrôle de

gestion et s'appuient sur les informations issues de ces outils pour prendre des décisions éclairées, orientées vers l'amélioration continue de la performance financière.

Recommandations :

- **Renforcer l'analyse des coûts et l'optimisation des ressources:** Identifier les postes de coûts les plus critiques et rechercher des pistes d'économie (réduction des gaspillages, négociation avec les fournisseurs, automatisation des tâches répétitives...).
- **Améliorer la formation et la sensibilisation des responsables :** Former les responsables des différents départements aux principes du contrôle de gestion pour favoriser une culture de la performance et une meilleure collaboration interservices.
- **Étendre l'analyse de performance à des dimensions extra financières :** Intégrer des indicateurs sociaux et environnementaux dans le pilotage global pour préparer l'entreprise aux exigences de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Perspectives de la recherche :

Dans le cadre de recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'étude à de nouveaux horizons, tant sur le plan théorique que pratique. À cet effet, plusieurs axes peuvent être envisagés, notamment :

- **L'apport d'utilisation de système Power BI** dans l'amélioration de la performance financière des entreprises.
- **L'impact du contrôle de gestion** sur la performance sociale et environnementale, dans une perspective de développement durable.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage:

- **Alazard, Claude & Sépari, Sabine** – Contrôle de gestion : manuel et applications, Dunod, 2010.
- **Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay** – Systèmes de contrôle de gestion, Pearson, 2007.
- **Annie Bartoli, Cécile Blatrix** – Management dans les organisations publiques, 4^e éd., Dunod, 2015.
- **Xavier Bouin, François-Xavier Simon** – Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 4^e éd., Dunod, 2009.
- **Burlaud Alain, Claude J Simon** – Le contrôle de gestion, 3^e éd., Vuibert, 2011.
- **Jean-Patrick Courtois, Alain Courtois, Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous** – Gestion de production, Éditions d'Organisation, 2004.
- **Desiré Luciani, Marie-Noëlle, Hirsch Daniel, Kacher, Nathalie** **Le grand livre du contrôle de gestion**, Eyrolles, 2013.
- **Brigitte Doriath** – Le contrôle de gestion en 20 fiches, Dunod, 2008.
- **Brigitte Doriath, Christian Goujet** – Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^e éd., Dunod, 2007.
- **Françoise Giraud, Olivier Saulpic Gérard Naulleau Marie-Hélène Delmond Pierre-Laurent Bescos.** – Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^e éd., Dunod, 2016.
- **Grandguillot, Béatrice & Grandguillot, Francis** – Comptabilité générale, Nathan, 2007.
- **Grandguillot, Francis & Grandguillot, Béatrice** – Analyse financière, 4^e éd., Gualino, 2000.
- **Guedj, Norbert** – Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2000.
- **Helfer, Jean-Pierre & Orsoni, Jacques** – Management : stratégie et organisation, Vuibert, 2008.
- **Hoarau, Christian** – Maîtriser le diagnostic financier, Foucher, 2008.
- **Khemakhem, Abd Allatif** – La dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 1984.
- **Loning Hélène, Malleret Véronique, Méric Jérôme** – Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques, 3^e éd., Dunod, 2008.
- **Lorino Philippe** – Le contrôle de gestion stratégique, 2^e éd., Éditions d'Organisation, 2001.
- **Margotteau, Éric** – Contrôle de gestion, Ellipses, 2001.
- **Marchesnay, Michel** – Économie d'entreprise, Eyrolles, 1991.
- **Didier Leclère** – L'essentiel de la comptabilité analytique, 5^e éd., Gualino, 2011.
- **Ogien, Dov** – Gestion financière de l'entreprise, 4^e éd., Dunod.
- **Sépari, Sabine; Solle, Guy & Le Cœur Luis** – DSCG 3 – Le management et contrôle de gestion, 2^e éd., Dunod, 2014.
- **Sloan Alfred.** – Ma vie chez General Motors, Éditions Hommes et Techniques, 1990.
- **Taylor, Frederick Winslow** – La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1957.
- **Vernimmen, Pierre** – Finance d'entreprise 6^e édition, Dalloz, 2005.
- **Voyer, Pierre** – Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e éd., 2000.
- **Winand, Mathieu & Zintz, Thierry** – Management et évaluation de la performance, De Boeck Supérieur, 2014.

- **Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla**– Contrôle de gestion, Dunod, 2014.

Articles scientifiques:

- **Bourguignon**, Peut-on définir la performance ? Revue française de comptabilité, n° 269, 1995.
- **Giroux, Nathalie & Tremblay, André** Vers une typologie des dimensions de la performance des entreprises, Revue internationale de cas en gestion, 2009.
- **Lebas, Michel J.** Performance Measurement and Performance Management, International Journal of Production Economics, vol. 41, 1995, pp. 23–35.

Sites Web:

<https://www.le-gerant.fr/efficacite-efficiency.html>

Les mémoires:

- **Ikram El Mezouari**, Processus d'élaboration des budgets, Université Hassan II, Casablanca, 2014–2015,

Autres documents :

- Documents interne de l'EURL Saterex



ANNEXES

ANNEXES

Annexe 01 : Bilan 2024

EURL SATEREX

Zone Industrielle 2ème extension lot N°92 – ilot 138 Section 20 - Sétif Algérie

Bilan au 31/12/2024

Actifs	2024	Passifs	2024
Actifs immobilisés (non courants)		Capitaux propres	
Les immobilisations incorporelles	20 496,23	capital social émis	640 000
Les immobilisations corporelles	2 754 967,32	primes et réserves	2 798 786,71
Les immobilisations en cours	269 031,57	Ecart d'évaluation	111 043,23
Les immobilisations financières	-	Résultat non affectés	-
Pret et autre actif financiers	67 788,96	Résultat net	313 967,04
Total des actifs non courants	3 112 284,07	Total Capitaux Propres I	3 863 796,98
Actifs courants		PASSIFS NON COURANTS	
Stocks en cours	2 207 943,04	Emprunt et dettes financières	1 186 951,07
Clients	578 767,74	PASSIFS COURANTS	-
Placements et autres actifs financiers	-	Fournisseur et comptes rattachés	594 069,49
		impôts	298 668,75
		Autre dettes	82 955,38
Trésorerie	127 446,77	Trésorerie Passive	-
Total des actifs courants	2 914 157,55	TOTAL PASSIFS COURANTS III	975 693,62
Total général des actifs	6 026 441,62	TOTAL GENERAL PASSIF	6 026 441,62

Annexe 02 : TCR réalisé T1

**Compte de Resultat
(Par Nature)
T1**

Libellé	Ex réalisé 2025
Chiffre d'affaires	2 699 524,12
Variation stocks produits finis et en cours	52 878,14
Production immobilisée	
Subventions d'exploitation	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 752 402,26
Achats consommés	2 007 877,12
Services extérieurs et autres consommations	94 008,23
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 101 885,35
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	650 516,91
Charges de personnel	320 331,78
Impôts, taxes et versements assimilés	1 780,30
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	328 404,83
Autres produits opérationnels	2 906,56
Autres charges opérationnelles	5 452,92
Dotations aux amortissements et aux provisions	85 890,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 500,33
V. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	241 468,45
Produits financiers	5 420,46
Charges financières	99 540,81
VI. RÉSULTAT FINANCIER	- 94 120,35
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	147 348,10
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	15 450,07
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-
VIII. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	131 898,03
Éléments extraordinaires (produits)	-
Éléments extraordinaires (charges)	-
IX. RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	-
X. RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	131 898,03
XI. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)	
Dont part des minoritaires (1)	

Annexe 03 : TCR T1 précédent

**Compte de Resultat
(Par Nature)
T1**

Libellé	Exercice 2024
Chiffre d'affaires	2 266 632,89
Variation stocks produits finis et en cours	45 510,51
Production immobilisée	
Subventions d'exploitation	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 312 143,40
Achats consommés	1 750 199,33
Services extérieurs et autres consommations	98 893,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 849 092,51
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	463 050,89
Charges de personnel	258 950,17
Impôts, taxes et versements assimilés	1 983,05
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	202 117,67
Autres produits opérationnels	2 173,70
Autres charges opérationnelles	2 064,11
Dotations aux amortissements et aux provisions	35 373,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions	5 342,64
V. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	172 196,03
Produits financiers	8 605,13
Charges financières	95 842,75
VI. RÉSULTAT FINANCIER	- 87 237,62
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	84 958,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	7 953,92
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-
VIII. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	77 004,49
Eléments extraordinaires (produits)	
Eléments extraordinaires (charges)	
IX. RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	
X. RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	77 004,49
XI. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	
Dont part des minoritaires (1)	

Annexe : TCR T1 prévisionnel

**Compte de Resultat
(Par Nature)
T1 PREVISIONNEL**

Libellé	Ex prévu
Chiffre d'affaires	2 800 324,61
Variation stocks produits finis et en cours	56 212,19
Production immobilisée	
Subventions d'exploitation	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 856 536,80
Achats consommés	1 991 887,53
Services extérieurs et autres consommations	91 116,34
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 083 003,87
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	773 532,93
Charges de personnel	317 521,21
Impôts, taxes et versements assimilés	1 836,19
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	454 175,53
Autres produits opérationnels	3 203,64
Autres charges opérationnelles	7 452,92
Dotations aux amortissements et aux provisions	82 820,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 111,53
V. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	369 217,16
Produits financiers	4 486,28
Charges financières	114 999,11
VI. RÉSULTAT FINANCIER	- 110 512,83
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	258 704,33
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	17 115,32
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-
VIII. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	243 254,26
Eléments extraordinaires (produits)	
Eléments extraordinaires (charges)	
IX. RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	-
X. RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	243 254,26
XI. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	
Dont part des minoritaires (1)	

Table de matière	
Liste Des Tableaux	ii
Liste Des Figures	iii
Liste Des Annexes	iv
Liste Des Abréviations	v
Résumé	vi
Abstract :	vi
Introduction générale	A-D
Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Concepts fondamentaux du contrôle de gestion	3
1.1 Définition du contrôle de gestion	3
1.2 Historique du contrôle de gestion	4
1.3 Le rôle du contrôle de gestion:	5
1.4 Les objectifs du contrôle de gestion:	6
Section 02 : Missions et organisation du contrôle de gestion	8
2.1 Missions du contrôleur de gestion:	8
2.2 Processus du contrôle de gestion:	9
2.3 Formes de contrôle:	10
2.3.1 Le contrôle organisationnel:	10
2.3.2 Le contrôle interne:	11
2.3.3 L'audit interne	11
2.4 Positionnement du contrôle de gestion au sein de l'organisation:	11
Section 03 : Outils du contrôle de gestion:	13
3.1 La Comptabilité financière:	13
3.2 La comptabilité analytique:	14
3.3 La gestion budgétaire:	17
3.4 Les tableaux de bord:	18
3.5 Le reporting:	18
Conclusion du chapitre	20
Chapitre II : Généralités sur La performance financière	21
Introduction du chapitre	22
Section 01 : les notions de bases de la performance	23
1.1 Définition de la performance	23
1.2 Critères de la performance	23
1.2.1 L'efficacité	23
1.2.2 L'efficience	24
1.2.3 La pertinence	25
1.2.4 L'économie	25
1.3 Les dimensions de la performance	25
1.4 Typologies de la performance	28

Section 02 : La performance financière	31
2.1 Définitions	31
2.2 Les indicateurs de mesure de la performance financière	32
2.3 Les méthodes d'évaluation de la performance financière	33
2.3.1 L'analyse par l'équilibre financier	33
2.3.2 Analyse par des soldes intermédiaire (SIG)	35
2.3.3 Analyse par la capacité d'auto financements (CAF)	38
2.3.4 Analyse par les ratios	39
Section 03 : Evaluation et amélioration de la performance par le contrôle de gestion	42
3.1 L'évaluation de la performance	42
3.1.1 L'évaluation par le modèle de l'analyse financière	42
3.1.2 L'évaluation par le modèle comptable	43
3.1.3 L'évaluation par les tableaux de bord	44
3.1.4 L'évaluation par le reporting	44
3.2 Les différents programmes d'amélioration de la performance	44
Conclusion du chapitre	47
Chapitre III : Étude de cas de l'Eurl Saterex	48
Introduction du chapitre	49
Section 01 : Présentation de l' Eurl Saterex	50
1.1 Présentation, historique et évolution	50
1.2 Organisation et fonctions de l'Eurl Saterex	52
1.3 Missions de l'Eurl Saterex	54
1.4 Les activités de l'Eurl Saterex	54
1.5 Les objectifs de l'Eurl Saterex	55
Section 02 : Analyse et mesure de la performance financière	56
2.1 Analyse de la performance financière	56
2.1.1 Evolution des masses de bilan (2023/2024)	57
2.1.2 Fonds de roulement et Besoin en fonds de roulement	58
2.1.3 Capacité d'autofinancement (CAF)	60
2.2 Mesure de la performance en utilisant les ratios	61
2.2.1 Ratios de rentabilité	61
2.2.2 Ratios de profitabilité	62
2.2.3 Ratios de structure et de liquidité	63
Section 03 : La réalité de la situation des réalisations d' Eurl Saterex	65
3.1 Analyse des écarts au sein de l'entreprise	65
3.1.1 Analyse de réalisation des prévisions de ventes en 2024 pour chaque unité	65
3.1.2 L'analyse de réalisation de la production en 2024 pour chaque unité	68
3.2 Répartition du chiffre d'affaires	70
3.3 Les tableaux de bord	73
3.4 Elaboration compte résultat de l'Eurl Saterex de 1 er trimestre	76
3.5 Analyse et discussion des résultats	77

Conclusion du chapitre	83
Conclusion générale	85
Bibliographie	88
ANNEXES	91