

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce –Koléa-**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de  
l'entreprise**

**Etude de cas : SARL DUNAYSIR de Ouled Fayet Alger**

**Elaboré par :**

Bouguerra Rayane

**Encadré par :**

Mr. Mokrani Abdelkrim

**Lieu de stage : SARL DUNAYSIR de Ouled Fayet Alger**

**Période de stage : 14/02/2021 à 14/03/2021**

**Année universitaire : 2020/2021**



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce –Koléa-**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de  
l'entreprise**

**Etude de cas : SARL DUNAYSIR de Ouled Fayet Alger**

**Elaboré par :**

Bouguerra Rayane

**Encadré par :**

Mr. Mokrani Abdelkrim

**Lieu de stage : SARL DUNAYSIR de Ouled Fayet Alger**

**Période de stage : 14/02/2021 à 14/03/2021**

**Année universitaire : 2020/2021**

## **Remercîments**

Je voudrai tout d'abord adresser tout mes gratitudes à mon encadreur Mr Mokrani Abdelkrim, pour sa disponibilité, son aide très précieuse et surtout ses judicieux conseils.

Par ailleurs, je remercie bien spécialement mon tuteur de sage Mme Behilil Zineb pour son accueil, ses conseils, ses orientations, et pour le temps qu'elle m'a accordé le long de cette période malgré ses occupations, ainsi que l'ensemble du personnels de cette entreprise.

Je remercie aussi tous les enseignants et travailleurs de l'Ecole Supérieure de Commerce pour ces trois agréables années passées avec eux.

Enfin je remercie toutes les personnes qui ont participé à ce mémoire de près ou de loin.

## **Dédicace**

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail,

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

A mon très cher père, pour ses encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

A mes sœurs et mes frères.

A mes chers ASSINET et MOHAMED ALAMINE et NADA.

A mes petits TAHA et NADINE et YOUNES.

A tous les membres de ma grande famille tout spécialement ma grand-mère qui prie toujours pour moi.

A mon âme sœur Houria, la personne avec qui j'ai partagé tous mes souvenirs.

A toutes mes chères amies, en souvenirs des moments agréables passés ensemble, je cite,

Hadjer, Racha, Warda, Amira, Sawsen

## **Résumé**

Notre mémoire est traité l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise. Dans ce travail de recherche, nous avons proposé une grille qui porte sur les différents outils de contrôle de gestion : le reporting, la comptabilité générale, le tableau de bord financier et les nouvelles tendances du contrôle de gestion. En effet, il nous a apparu utile, pour arriver à toucher le vif de notre sujet de recherche, de prendre un cas pratique, donc nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise la SARL DUNAYSIR de Olued Fayet Alger.

Nous avons mesuré le niveau de perception de fonctionnement du contrôle de gestion et son impact sur la performance financière à travers un questionnaire adressé à l'ensemble des dirigeants.

Aussi, nous avons présenté les différents outils de contrôle de gestion au sein cette entreprise, comme nous avons procédé à l'analyse des états financiers et le calcul des ratios de rentabilité et de productivité pour mesurer la performance financière de la SARL DUNAYSIR et nous avons résulté l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière au niveau de cette entreprise.

Enfin, à partir cette étude qui nous a permis de montrer que la fonction du contrôle de gestion est devenue primordiale au sein de cette entreprise, considérant le rôle qu'elle joue dans le pilotage pour améliorer la performance financière.

### **Mots clés**

Contrôle de gestion, performance financière, reporting, comptabilité générale, tableau de bord financier, pilotage.

## **Abstract**

Our work treats into the impact of management control to the financial performance. In this research work, we have proposed a grid that covers the various management control tools like reporting, general accounting, the financial dashboard and new management control trends. Indeed, it seemed useful to us, in order to get to the heart of our research subject, to take a practical case, so we did an internship at the company level SARL DUNAYSIR of Olued Fayet Algiers.

We use a questionnaire sent it to all managers for mesasured the level of perception to the functioning of management control and his impact on financial performance. Also, we presented the various management control tools within this company, as we analyzed the financial statements and the calculation of profitability and productivity ratios to measure the financial performance of SARL DUNAYSIR and we have The impact of management control on the financial performance at the level of this company resulted.

Finally, from this study, which allowed us to show that the management control function has become essential within this company, considering the role it plays in management to improve financial performance.

### **Keys words :**

Management control, financial performance, general accounting, improve, financial dashboard.

## **Liste des Figures :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure N°01	Le contrôle interne et le contrôle de gestion	08
Figure N°02	le triangle du contrôle de gestion	11
Figure N°03	Les fondements du contrôle de gestion	11
Figure N°04	Les missions du contrôle de gestion	19
Figure N°05	le contrôle de gestion en quatre étapes : Un processus d'apprentissage	20
Figure N°06	Critères de la performance	35
Figure N°07	le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	35
Figure N°08	performance interne et performance externe	37
Figure N°09	les quatre piliers de la performance organisationnelle	41
Figure N°10	le contrôle de gestion dans la démarche de pilotage de l'organisation	51
Figure N°11	le contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation	52
Figure N°12	Organigramme de l'entreprise échantillon	70
Figure N°13	Un organigramme proposé pour l'entreprise	77



## **Liste des Tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Tableau N°01	définition des principaux indicateurs de résultat	81
Tableau N°02	le tableau de bord financier de la SARL DUNAYSIR	82
Tableau N°03	l'actif du bilan de la SARL DUNAYSIR	84
Tableau N°04	le passif du bilan de la SARL DUANAYSIR	86
Tableau N°05	le compte de résultat de la SARL DUNAYSIR	88
Tableau N°06	l'actif non courant du bilan	89
Tableau N°07	l'actif courant du bilan	90
Tableau N°08	total actif	90
Tableau N°09	les capitaux propres	91
Tableau N°10	passif courant du bilan	91
Tableau N°11	total passif du bilan	92
Tableau N°12	la valeur ajoutée d'exploitation	92
Tableau N°13	le résultat net de l'exercice	93
Tableau N°14	la rentabilité financière des capitaux propres	93
Tableau N°15	la rentabilité économique	94
Tableau N°16	la profitabilité	95
Tableau N°17	le ratio de productivité	95
Tableau N°18	ratio de productivité de l'actif	96

## **LISTE DES ABREVIATIONS :**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SARL	Société A Responsabilité Limitée
ISO	International Standards Organisation
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
N	Nombre
AADL	Agence Nationale de L'Amélioration ET DU Développement Du Logement
LPP	Logement Promotionnel Public
ENPI	Entreprise Nationale de Promotion Immobilière
Logt	Logement
DAF	Directeur administratif financier
NT	Nombre total
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
PRO	Production
KDA	Kilo de Dinars Algérienne
CP	Capitaux Propres
CA	Chiffre d'Affaires
VA	Valeur Ajoutée
NB	Nombre

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion .....</b>	<b>01</b>
Section 01 : qu'est-ce que le contrôle de gestion ? .....	03
Section 02 : Types, fonctions et caractéristiques du contrôle de gestion... ..	12
Section 03 : outils et domaines d'application du contrôle de gestion. ....	20
<b>CHAPITRE 02 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière .....</b>	<b>31</b>
Section 01 : La performance financière.....	33
Section 02 : Evaluation de la performance financière.....	48
Section 03 : l'implantation du contrôle de gestion .....	55
<b>CHAPITRE 03 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise .....</b>	<b>62</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
Section 02 : description du fonctionnement du contrôle de gestion et la performance financière au sein la SARL DUNAYSIR .....	71
Section 03 : l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière au sein de la SARL DUNAYSIR .....	77
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>94</b>
Bibliographe	
Annexe	
Table des matières	

# **Introduction**

## **Générale**

## Introduction générale

Dans nos jours, l'économie mondiale connaît des changements rapides et parfois difficiles à prévoir. L'internalisation croissante des affaires impacte en profondeur les organisations et les stratégies des entreprises. au-delà, la concurrence est rude et mondiale, seules survivent les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché, afin de créer et conserver un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'un système de pilotage permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et de l'autre, de faire face à la concurrence, s'avère être une condition primordiale pour assurer aux entreprises industrielles l'expansion et la pérennité.

Pour cela, les dirigeants doivent impérativement se fixer des objectifs et assurer les moyens nécessaires pour les atteindre tout en relevant des défis permanents auxquels l'entreprise fait face.

Aussi, tous les dirigeants sont amenés à prendre des décisions qui ne sont pas fondées uniquement sur leurs propres instincts, mais sur une stratégie globale ainsi que des éléments prévisionnels élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Ce dernier est défini comme une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, leur permettre de faire des comparaisons avec les données passées ou bien prévues, aussi que déclencher des mesures correctives appropriées.

Pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer la fonction de contrôle de gestion dont les principaux outils peuvent être constitués par : la comptabilité avec deux composantes générale et analytique, le reporting et le tableau de bord.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Une entreprise est performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations financières. Donc l'entreprise a besoin d'établir le budget et des plans, de contrôle et d'analyser l'activité financière, de réaliser des tableaux de bord décisionnels. Alors que le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances financières de l'entreprise, il constitue un outil de mesure.

La mesure de la performance financière représente un intérêt plus important pour l'entreprise, puisqu'elle est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite de cette dernière, et elle permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Ainsi elle est destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous essayerons de faire apparaître l'impact de la fonction du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR, que

# Introduction générale

---

cette fonction est devenue primordiale au sein de toute entreprise, et notamment le rôle qu'elle joue dans l'amélioration de la performance financière de cette dernière.

Pour répondre à notre objet de recherche, nous avons posé la problématique suivante :

**«Quel est la nature de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise? ».**

De cette problématique, on obtient plusieurs questions qui sont soulevées mais seules quelques-unes ont été retenues en importance :

-Quel est le concept du contrôle de gestion et quels sont ses outils ?

-Qu'est-ce que la performance financière de l'entreprise ?et quels sont les outils du contrôle de gestion utilisés qui permettent de la mesure ?

-Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR ?

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

## **Hypothèse principale :**

La pratique du contrôle de gestion a un grand impact sur la mesure et l'évaluation de la performance financière de l'entreprise.

## **Hypothèses secondaires :**

**H1** : le contrôle de gestion est un outil de pilotage de la performance, à travers les différents outils qui consiste en la comptabilité avec deux composantes générale et analytique, Le reporting et le tableau de bord.

**H2** : la performance financière peut être définie comme l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.

**H3** : le contrôle de gestion est un instrument de mesure de la performance financière de la SARL DUNAYSIR, son rôle consiste à améliorer cette dernière.

Pour la méthodologie de notre travail, nous avons adopté la méthodologie descriptive et analytique :

- Descriptive : dans cette partie, nous avons présenté les concepts clés de notre thème qui sont le contrôle de gestion et la performance financière.
- Analytique : puisque notre thème vise avant tout à analyser le système de contrôle de gestion de la SARL DUNAYSIR.

# Introduction générale

---

Notre recherche vise à déterminer :

- L'importance de la fonction du contrôle de gestion dans la gestion courante de l'entreprise.
- Une vision sur la mesure de la performance financière et de l'analyse de l'impact du contrôle de gestion dans l'amélioration de cette performance financière.
- Proposition d'un éclairage sur les outils du contrôle de gestion et de découvrir leurs impact sur la performance financière de l'entreprise "la SARL DUNAYSIR".

Pour bien mener notre travail, nous avons effectué nos recherches au niveau de différentes bibliothèques, aussi sur la bibliothèque en ligne ScholarVox. En plus des ouvrages consultés liées au sujet, l'utilisation d'internet a été d'une grande aide en nous donnant accès aux études les plus récentes que nous ne pouvons pas trouver dans les bibliothèques, ainsi que les échanges avec le contrôleur de gestion de la SARL DUNAYSIR.

Nous avons scindé notre mémoire en deux parties pour répondre à la problématique et justifier les hypothèses posées :

La première partie présente la partie théorique de la recherche, elle est divisée entre deux chapitres :

-le premier chapitre est focalisé sur les concepts clés de contrôle de gestion. Il précise d'un côté ce que c'est un contrôle de gestion, ses types, ses fonctions et ses caractéristiques. Et d'un autre côté leurs outils et son domaine d'application.

-le deuxième chapitre est focalisé sur le contrôle de gestion comme un outil de la performance financière. Il précise d'un côté la notion et l'évaluation de la performance financière et d'un autre côté l'implantation du contrôle de gestion.

Et la deuxième partie qui est la partie pratique qui focalise une présentation de l'entreprise et de données d'un cas traité au sein de l'entreprise pour montrer l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR.

**CHAPITRE 1 : les concepts clés  
du contrôle de gestion**





# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

## **Introduction**

Le contrôle de gestion est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisations. Il est un outil qui aide à la prise de décision dans le but d'optimiser la performance et orienter la stratégie de l'entreprise. A partir cette importance du contrôle de gestion, nous allons étudier dans ce premier chapitre les concepts clés du contrôle de gestion.

Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections. La première section consiste à présenter l'évolution historique du contrôle de gestion. Dans la deuxième section, nous exposerons le concept du contrôle de gestion. A la fin dans la troisième section nous avons discuté sur le rôle et les objectifs du contrôle de gestion.

## **Section 1 : qu'est-ce que le contrôle de gestion ?**

Chaque travail pratique doit être accompagné d'un cumul de connaissances concernant l'objectif souhaité, aussi pour mieux le traiter, il doit donc de bien définir le contrôle de gestion, de présenter des différentes fonctions et niveaux, ainsi que ses différents objectifs et ses missions.

### **1. l'évolution historique du contrôle de gestion**

Nous allons présenter dans cette partie l'apparition, l'évolution du contrôle de gestion.

#### **1.1 Apparition du contrôle de gestion**

L'apparition du domaine de contrôle de gestion a connu une longue période d'évolution dans le temps, a cause de changement des conditions générales de la gestion et des modifications au niveau de l'environnement et des normes sociales et culturelles.

Aucune personne parmi les auteurs n'avait montré exact la date d'apparition du contrôle de gestion pourtant les recherches effectués dans ce domaine. On peut dire qu'il est le résultat d'une longue évolution des informations des chercheurs en cette discipline qui est remonté de l'antiquité. Les auteurs montrent que la notion du contrôle de gestion est aussi ancienne que celle de la comptabilité. Aussi dans ce cas, ils trouvent que la comptabilité et le contrôle de gestion existent vers 3000<sup>1</sup> ans Avant Jésus Christ chez les Sumériennes en Mésopotamie.

Plusieurs siècles plus tard, le domaine du contrôle de gestion est lié à la phase d'industrialisation<sup>2</sup> de la fin de XIXe siècle. Au début de l'évolution, le contrôle de gestion est connu dans l'activité de production. IL a apparu d'après l'accroissement de la taille des unités de production et de leurs modifications.

D'après ce développement des unités de production et de service par les analystes de Taylor (1905) avec l'organisation scientifique du travail (OST), les travaux de GANTT (1915) sur les charges de structure, les travaux Fayol (1916) et par les innovations dans le domaine de management de General Motors (1923) ; le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la prise de décision. Au début du siècle, il a été montré dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes :

- Information parfaite des dirigeants ;
- Cout de production dominant dans le cout total ;

---

<sup>1</sup> ALAZARD C, SEPARI S : « controle de gestion manuel at application », édition DUNOD, Paris 2010. P3.

<sup>2</sup> Idem,p4.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

- Stabilité dans le temps ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;

On peut dire que le contrôle de gestion est un modèle utilisé pour mesurer et contrôler la productivité du travail direct.

## **1.2. L'évolution de la fonction du contrôle de gestion**

On sait que Tout système d'information<sup>3</sup> d'aide à la gestion d'une performance doit tenir compte des contraintes et des opportunités de l'environnement économique, des orientations stratégiques des entreprises, des contraintes de structure des organisations.

Au-delà, on constate qu'il y a beaucoup des pressions et d'évolutions de faire l'émergence du contrôle de gestion avec des démarches, des objectifs et des outils. Ces derniers sont demandés par les gestionnaires au Contenu de la mise en exergue des fonctions effectuées au niveau de l'entreprise et de l'importance des interdépendances entre les quatre parties de la gestion (la production, commercial, finance et ressources humaines).

Au début du XXe siècle, l'apparition des responsables<sup>4</sup> et des décideurs de la production comme des acteurs stratégiques dans les grandes entreprises industrielles. Ça signifie que le domaine du contrôle de gestion est limité à la gestion de la production dans un but de rationalisation et de productivité.

Aussi au début de la décennie 60, l'apparition de la deuxième fonction qui est la fonction commerciale. D'après l'augmentation de la demande, la saturation apparait et les besoins du marché résultent une diversité et une qualité accrues des produits. Dans ce cas, l'entreprise applique la démarche mercatique pour avoir une idée sur son marché avant la production des biens qui seront acceptés.

On a Les orientations stratégiques suivantes:

---

<sup>3</sup> SEPARI S, ALAZARD C : « DCG11 ,controle de gestion manuel et applications », édition DUNOD, Paris 2010. p6.

<sup>4</sup> Idem,p7.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

- raccourcissement du cycle de vie des produits, obligent à de nouveaux choix de production faisant émerger la nécessité d'une certaine flexibilité.
- diversification des produits et des marchés,

Durant la décennie 70<sup>5</sup>, il y'a une troisième phase qui est de l'émergence, la diffusion et la domination au sein des grandes entreprises concernant la fonction ressources humaines.

On sait que les résultats des activités et les choix stratégiques sont corrélés à la gestion des acteurs. Mais après cette période, il est impossible de négliger la dimension humaine au niveau des organisations.

A la décennie 80, on distingue une quatrième partie dans l'évolution des dominations de ces fonctions ; l'apparition de la fonction finance comme une fonction dominante pour réaliser la performance des entreprises, mais cette apparition se fait après les modifications dans les marchés financiers.

Dans les années 90, une approche systémique est apparue pour mettre en évidence les influences multiples, réciproques et permanentes de toutes les fonctions de la gestion.

L'évolution des choix de production nécessitent les outils essentiels comme les outils de contrôle et d'aide à la décision pour bien orienter la stratégie de l'entreprise.

Les outils de suivi et de contrôle de la production sont assurés aux autres fonctions :

- la finance.
- le marketing.
- les ressources humaines.

On peut résulter que l'évolution du contrôle de gestion sert au suivi opérationnel de court terme de toutes les fonctions et les activités de l'entreprise.

## **2. Le concept du contrôle de gestion :**

### **2.1. Définitions du mot contrôle et de gestion:**

On dit : « contrôler une situation », ça veut dire être capable de la diriger et de la maîtriser dans le sens voulu.

---

<sup>5</sup> SEPARI S, ALAZARD c, op.cit, p7.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

Le contrôle est utile pour mesurer les résultats obtenus d'une activité faite ; on utilise ces résultats dans la comparaison entre les objectifs fixés aux dès le début.

Gestion signifie une utilisation de façon optimale des outils et moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixés dès le début.

D'après l'auteur<sup>6</sup> le mot contrôler est défini comme celle-ci :

- Contrôler peut signifier en premier lieu « vérifier ». Cela nous renvoie aux origines même du mot « contrôle ». Né de la notion de « contre-rolle », du latin médiéval «contra rotulus ». Apparu à la cour d'Angleterre au siècle, ce double registre administratif faisait alors office de duplicata en permettant, par confrontation, de vérifier l'exactitude des informations portées sur un premier registre ou « rôle ». Le contrôle de gestion assure ainsi une mission de vérification de la conformité des actions à un corps de règles.
- Contrôler peut signifier en second lieu « maîtriser », au sens anglosaxon du verbe « to control ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Celle-ci, soumise à des perturbations et turbulences, doit être en mesure de garder son cap, voire d'en changer si cela s'impose.

## **2.2. Définitions du contrôle de gestion<sup>7</sup> :**

Selon Robert Anthony, John Dearden et Thomas Vancil, dans leur ouvrage fondateur publié en 1965 ; sans doute le premier manuel de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion est défini comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ».

Aussi Robert Anthony en 1998, il nous donne une seconde définition du contrôle de gestion: « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

D'après Henri Bouquin, précise alors qu'il conviendra d'appeler le contrôle de gestion « l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

---

<sup>6</sup> Bernard A, Gérald N : « controle de gestion mini manuel », édition DUNOD, p3.

<sup>7</sup>Idem, p6.

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

Donc on peut conclure que le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui vise à maîtriser et diriger la cohérence entre les stratégies définies par les dirigeants et les activités opérationnelles faites au niveau de l'entreprise, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

### **2.3. Les concepts clés associés au contrôle de gestion :**

On va expliquer quelques notions liées à la discipline du contrôle de gestion, dont on trouve le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

#### **➤ Contrôle organisationnel :**

« Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>8</sup>.

Alors que le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Au-delà le contrôle organisationnel interne précise dans tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec des objectifs assignés.

Il y'a trois types utilisés par le contrôle organisationnel :

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

#### **➤ Contrôle interne :**

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser

---

<sup>8</sup> Gadi, Abdelehamid El : « audit et controle de gestion », p16.

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>9</sup>.

(Ordre des experts-comptables et comptables agréés 'OECCA', 1997).

On fait analyse comparative pour cerner les deux types de contrôles :

**Figure N°01:** Le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurités	.un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : -Protection du patrimoine -Qualité de l'information -Amélioration des performances -Application des instructions de direction	-Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation. -Vérifier si les objectifs fixés sont atteints. -Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.
Leurs manifestations	-Organisation et mise en place de la procédure	-Budgets : élaboration -Etats budgétaires par centre de cout ou de profit -Production de l'analyse des résultats.

**Source :** J consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, p12

### ➤ **Audit interne :**

« Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités.

<sup>9</sup> Claude Alazard, Sabin Sépari : « DECF Contrôle de Gestion », 5ème édition, p18.



# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »<sup>10</sup>.

L'audit doit permettre de

-améliorer et mesurer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant.

-mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

## **3. Le rôle et l'objectif du contrôle de gestion :**

Nous allons dans ce point montrer le rôle de contrôle de gestion qui est très important au niveau de l'entreprise, et ses objectifs fixés pour obtenir les bonnes décisions et des bons résultats.

### **3.1. Le rôle du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion joue un rôle très important au niveau de l'entreprise car il fait la cohérence entre la dimension stratégique (dirigeants), la dimension tactique (managers) et la dimension opérationnelle (les salariés).

On peut s'effectuer la démarche du contrôle de gestion tant que :

- à posteriori via des états de reporting ;
- à priori à travers la mise en place de budgets et de prévisions ;
- au quotidien à travers des études, des tableaux de bord.

### **3.2. Les objectifs du contrôle de gestion :**

Le système de contrôle de gestion a plusieurs objectifs pour les atteindre, car il vise plusieurs choses principales

Cela s'inscrit bien entendu dans le cadre des différentes fonctions qui existent dans l'établissement, et les objectifs du contrôle de gestion se concluent comme suit:

1- Détecter et identifier les problèmes, obstacles et négatifs afin de les corriger et éviter de tomber dedans.

2- Diriger la direction administrative ou l'autorité responsable pour intervenir et protéger la paix publique et prendre les décisions nécessaires Pour corriger les erreurs.

3- Mesurer la performance réelle et ce selon les normes établies et les niveaux cibles pour connaître l'avancement des travaux dans le sens Correct et planifié.

4- Rationaliser et rationaliser les coûts, et cela se fait grâce à une comptabilité analytique.

---

<sup>10</sup> Claude Alazard, Sabin Sépari, op.cit, p18.

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

5- Analyser les écarts résultant des activités réelles et discrétionnaires et mettre en évidence les raisons qui ont conduit à ces écarts.

En utilisant les budgets estimés.

6- Dédire les forces, extraire les faiblesses et essayer de consolider les faiblesses en proposant un groupe de Méthodes pour les éviter.

7- Recherche d'un moyen d'améliorer les performances de toute mise à niveau du système.

8- Atteindre l'efficacité pour assurer une utilisation optimale des matériaux et des énergies disponibles afin d'atteindre les objectifs.

9- Atteindre l'efficacité et se fait en s'assurant que les objectifs fixés sont atteints avec la possibilité de les atteindre présente et le récepteur.

10- Aider à la prise de décision des managers.

11- Aide à traiter les informations à prendre comme base pour la prise de décision, la planification, etc.

L'objectif du contrôle de gestion est de garantir la mise en place de la stratégie d'entreprise effectuée et les ressources engagées sur le terrain. C'est pour ça le contrôle de gestion est un élément essentiel à la direction de l'entreprise, et un ensemble d'échange de l'information.

Aussi, le contrôle de gestion revient à :

- Vérifier et mesurer que les objectifs fixés par la stratégie d'entreprise sont bien suivis (d'après l'utilisation des indicateurs et des statistiques d'exploitation).
- Emettre un avis et une critique créatrice à la direction sur le choix des objectifs.
- Donner des conseils aux opérationnels pour adapter leurs tâches et leurs performances en fonction du tableau d'indicateurs.

D'après la notion<sup>11</sup> d'objectif du contrôle de gestion, on trouve deux éléments qui ont une importance pour le contrôle de gestion (les résultats et les ressources).

Au-delà de cette attitude, un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité précise la relation entre trois éléments :

- des ressources mises à sa disposition ;
- des objectifs à atteindre ;
- des résultats obtenus.

Ces éléments mènent à trois critères d'évaluation pour le responsable :

- la pertinence (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs) ;
- l'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs fixés au début)

---

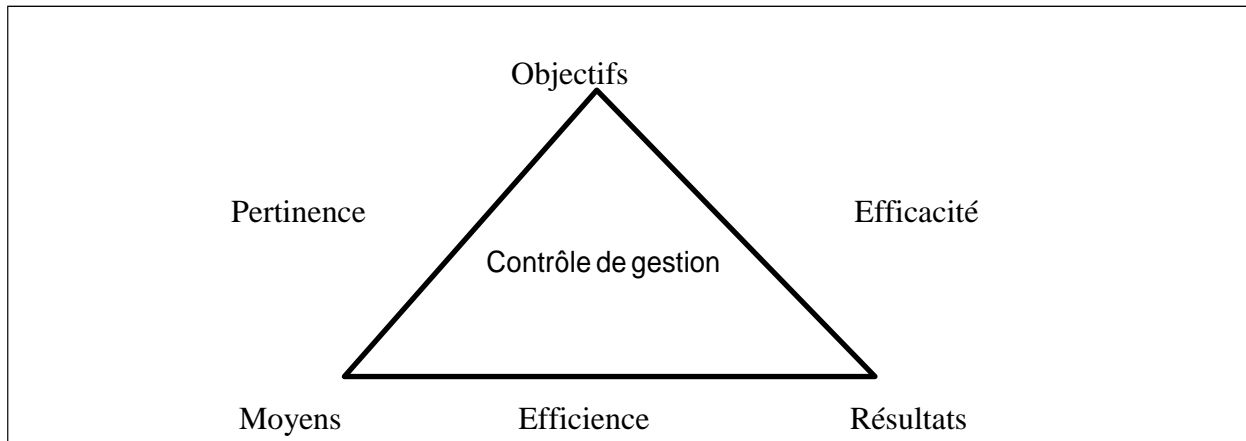
<sup>11</sup> L'expression est de M. Fiol (1991).

# CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

- l'efficacité (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaire pour le résultat obtenu).

Ce triangle présente la notion d'objectif du contrôle de gestion :

**Figure 02<sup>12</sup>** : le triangle du contrôle de gestion

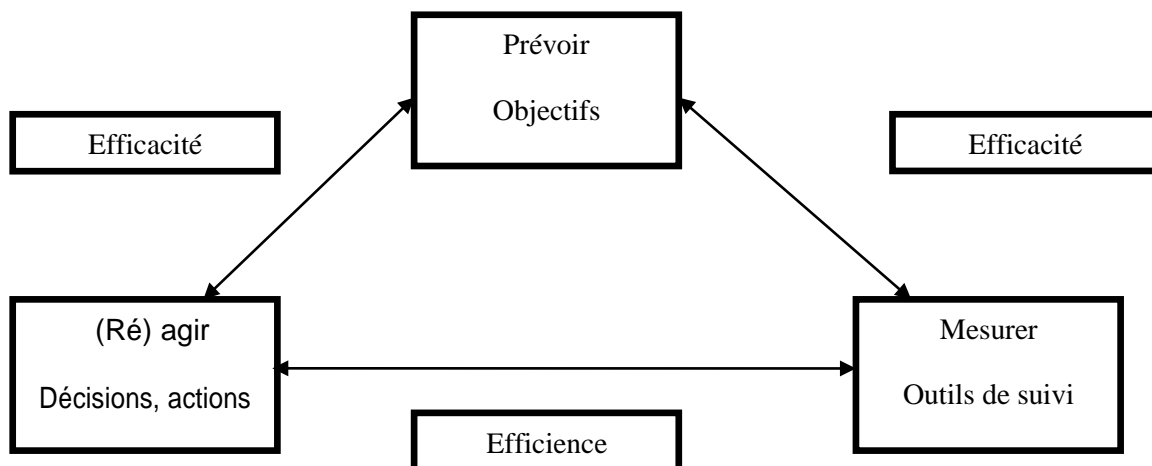


**Source** : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4eme édition, DUNOD, p7.

### 3.3. Les fondements du contrôle de gestion :

Selon l'auteur, les fondements<sup>13</sup> du contrôle de gestion sont comme celles-ci :

**Figure N°03** : Les fondements du contrôle de gestion



**Source** : SELMER, C : « la boîte à outils du controle de gestion », édition DUNOD, Paris 2013,2019, p12.

<sup>12</sup> Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P : « des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2013, p7.

<sup>13</sup> SELMER, C : « la boîte à outils du controle de gestion », édition DUNOD, Paris 2013,2019, p12.

## CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

---

- **Prévoir**, c'est stimuler, évaluer, chiffrer des objectifs, des plans d'action, des outils tout un élément avec lequel on peut obtenir les risques et les opportunités sur l'activité. Ces éléments sont trouvés et traduits dans le plan à trois ans, aussi dans le budget et dans les prévisions mensuelles.
- **Mesurer** consiste à se situer, à contrôler, à vérifier la bonne exécution des opérations pour évaluer :

-l'efficacité ou bien la capacité utilisée pour atteindre les objectifs et on pose cette question pour trouver la réponse : les résultats obtenus ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés initialement ?

-l'efficacité ou bien les éléments financiers mis en œuvre et on pose cette question pour trouver une réponse : les résultats sont-ils satisfaisants compte tenu des éléments mis en œuvre ?

-la pertinence ou bien la correspondance des objectifs avec les enjeux et on pose cette question pour trouver une réponse : ont-ils une forte probabilité d'être atteints compte tenu des éléments mis en œuvre ?

- **Agir**, c'est identifier, comprendre, analyser les écarts entre le réalisé et le prévu, dans l'avancement des objectifs et dans l'utilisation des éléments. C'est une décision d'ajustement des éléments et des nouvelles actions afin de se rapprocher des objectifs de départ.

### Section 2 : Types, fonctions et caractéristiques du contrôle de gestion

Dans cette nous avons présenté les types, fonctions et les caractéristiques du contrôle de gestion.

#### 1. Types du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être classé d'après différents critères<sup>14</sup>, notamment le temps, l'organisation, la source et l'exhaustivité.

##### 1-en termes de temps :

Dans ce cas, la fonction de contrôle est intéressée par la mesure des performances réelles, que ça déroule soit avant, pendant ou bien après la mise en œuvre, et on obtient :

- **Pré-contrôle** :

Ce type de contrôle est lié au futur, et il est dépend de la garantie que les exigences pour l'achèvement des travaux qui sont accomplies avant de débiter et de commencer la mise en

---

<sup>14</sup> khemakhem, abdelatif: "introduction au controle de gestion", Paris France 1971, p9.

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

œuvre, ça signifie qu'il donne un contrôle préventif, puisqu'il réduit la gravité des écarts entre les résultats réels et aussi il aide à faire face aux problèmes futurs. Ces problèmes peuvent obstruer le travail et sont considéré comme un suivi prédictif, à cause d'être imposé sur la prévision des problèmes attendus qui se produiront au futur à la fin de la détermination des préparations et des procédures pour trouver des solutions à ces problèmes.

### ➤ **Le contrôle en temps réel : (durant la mise en œuvre)**

Dans ce cas, on a traité ce type de contrôle comme un contrôle correctif, ça signifie que faire des corrections aux erreurs ou les écarts qui résultent aux cours de la mise en œuvre des travaux. On s'assure que ceux qui seront incomparable avec les spécifications requises et ce cas de contrôle ont aussi un effet en évitant l'occurrence des écarts.

### ➤ **Censure ultérieure (les dimensions) :**

Ce type de contrôle se déroule sous forme des cycles qui sont de façon générale hebdomadaires, mensuels ou bien des jours spécifiques ; c'est pour cela des programmes périodiques sont mise en œuvre à l'avance et leur but est préventif que thérapeutique des écarts et de leur négativité.

## **2-en termes d'organisation :**

On trouve deux types d'après ce critère

### ➤ **Le contrôle soudain :**

Ce type se fait soudainement et sans avertissement après de trouver les écarts et les erreurs ; et d'avoir le droit d'évaluer les individus. Au-delà on peut effectuer les tournées d'inspection au but de connaître l'avancement de leurs travaux et leur discipline à partir le plan établi.

### ➤ **Le contrôle périodique :**

Dans ce cas, on a des périodes : hebdomadaires, mensuels. On trouve que ce type de contrôle est plus préventif que curatif.

## **3-en termes de source :**

Il existe deux types de contrôle de gestion : contrôle interne et le contrôle externe

### ➤ **Contrôle interne :**

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la direction d'une administration, ce contrôle se fait au niveau de l'organisation sur toutes les tâches et les activités effectuées. Il a un but de contrôler le déroulement du travail en cours au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés. Au-delà il y'a une unité administrative spécialisée dans le suivi de la gestion vers ce type également pour :

-estimer les besoins des clients et les catégoriser (études et recherches MKT);

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

- passer en revue le plan interne l'appliqué au sein de l'organisation (audit interne);
- évaluer le périmètre de l'institution sous l'aspect économique et social (contrôle de gestion) ;
- estimer la part de marché de l'entreprise (études et recherches MKT);
- passer en revue les stratégies qui suivirent dans l'activité et la politique de leadership (contrôle de gestion).

### ➤ **Le contrôle externe :**

Ce contrôle est souvent par apport à l'état, comme un comité de surveillance, ce type focalise sur des organes spécialisés et indépendants de l'institution dont la subordination est rendant possible des opérations financières sur les administrations publiques et des auditeurs qui contrôlent les budgets des institutions.

### **4-en termes d'exhaustivité :**

Selon ce critère, il existe trois types de contrôle de gouvernance :

#### ➤ **Au niveau des individus :**

Ce type se repose sur la performance des individus pour leur travail et reconnaissance le comportement de ces individus au sein de leur travail, d'après l'aide de plusieurs indicateurs comme : l'efficacité, taux d'absence et de retard, la productivité.....

#### ➤ **Suivi des activités du poste :**

Dans ce cas, il inclut toutes les fonctions et tâches de l'institution comme : la finance, le marketing, la production et gestion des ressources humaines ; et il doit mesurer la performance de chacune fonction par les indicateurs précisés.

#### ➤ **Suivi de la performance globale de l'établissement :**

Par ce type, on peut évaluer la performance globale de l'institution pendant une certaine période de temps, et tout ça d'après des indicateurs et des critères utilisés à cet égard telles que : le taux de productivité, le taux de rentabilité, la part de marché de l'institution. On peut être adopté en rapport un autre critère avec la fonction structurelle de l'organisation :

Par l'adoption des systèmes de contrôle de façon qui assure tout de l'efficacité, l'efficacité et l'économie de l'ensemble des procédures de gestion et d'exprimer le contrôle.

### **5-en fonction des niveaux de contrôle :**

Il y'a trois niveaux : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle fonctionnelle.

# CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

## ➤ Un contrôle stratégique :

C'est une somme des préparations et des procédures d'après eux on définit un ensemble d'objectifs de l'organisation à long terme, un développement est au niveau de la stratégie générale et aussi les options stratégiques sont sélectionnées, après les stratégies sont déterminés.

## ➤ Un contrôle de gestion :

Dans ce niveau, le gestionnaire peut influencer d'autres personnes pour mettre la stratégie en place et au sein de mise en œuvre, et la tâche de suivi de la gestion qui est de faire un résumé de la stratégie en programmes à court terme. Ces programmes en général sont globaux. Au-delà les décisions du contrôle de gestion sont prises dans le cadre de planification stratégique et le processus du contrôle de gestion qui possèdent certain nombre d'actions séquentielles comme : programmation, mise en œuvre, préparation du budget et évaluation des performances ; et le contrôle de gestion a un objectif pour faciliter la coordination :

-entre les individus qui ont ayant des objectifs personnels divergents et des objectifs de l'organisation, et la réduction des écarts par le contrôle de gestion.

-entre les individus qui ne possèdent pas une connaissance adéquate des stratégies organisées.

## ➤ Un contrôle fonctionnel :

Ce contrôle est qui donne une garantie aux missions spéciales qui sont exécutées de manière efficace et efficiente à court terme.

-l'efficacité qui est exprimée par rapport aux objectifs fixés.

-l'efficience qui est mesurée par le volume de sortie selon une seule unité d'entrée.

Il y'a des systèmes d'informations pour de nombreuses tâches comme : le contrôle des stocks, la restauration, le contrôle de la qualité, la comptabilité analytique et les salaires, la gestion de la trésorerie.

Ces trois types de suivi sont trouvés au sein de l'organisation selon des cycles (soit au court terme ou bien à long terme). Dans le cadre de ce type, la position du contrôle de gestion est comme un lien entre le contrôle exécutif et la veille stratégique ; puisqu'il permet l'ajustement et le suivi à moyen terme après de s'assurer que toutes les opérations quotidiennes sont en adéquation avec les plans stratégiques.

## 2. Les fonctions du contrôle de gestion

On a trois tâches<sup>15</sup> pour suivre la gestion de l'institution :

---

عظن احدادن. دى مله مرابيه السبر لقطاع البريد و المواصلات ذفرا، ماجيسنار لجرسه العليا لبحارة . الجزائر ، ص60 ، 1991 . 15

---

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

### ➤ **Suivi des performances professionnelles :**

La fonction de suivi des performances professionnelles dans les entreprises est l'une des fonctions administratives les plus importantes qui ne peuvent être abandonnée, puisque c'est un principal outil et une principale méthode de la collecte d'informations après l'évaluation objective des performances.

Les personnes qui ont en charge de cette tâche, ils sont travaillés à l'écoute des problèmes et des obstacles obtenus que subissent les individus. Ils cherchent toujours à collecter des informations de nature d'objective qui aident les fonctionnaires à prendre des décisions liées à leur future carrière en termes de promotion, d'augmentation des salaires et de pénalités ; ce qui conduit à une augmentation de la confiance dans l'institution, qui se fait entre autres.

### **Quelques propriétés :**

- **Participation à la définition des objectifs :**

Au premier, on fait une participation à la définition des objectifs qui est une motivation morale pour un but d'atteindre les objectifs avec l'importance de créer une sorte d'équilibre entre les objectifs du personnel et les objectifs de l'institution.

- **Répartition de l'équité :**

Cette partie est très importante au niveau de l'institution, il représente l'un des facteurs principale au conduire le renforcement de la confiance entre la direction et les travailleurs ; à partir de la répartition des salaires (chacun selon la nature de son tâche), en plus de la répartition juste des bénéfices d'après la structure hiérarchique de l'institution.

- **Equité des transactions :**

Elle passe par un contact constant entre les représentants des travailleurs et les fonctionnaires. Dans ce cas, il faut poser tous les problèmes à la direction pour trouver des solutions et donner des bonnes décisions et justes qui ont en relation au travail et à l'avenir professionnel des travailleurs au sein de l'institution.

### ➤ **Le contrôle de la qualité :**

Au niveau de l'institution, la gestion de la qualité est très importante. Les institutions cherchent à faire une progression et à étendre leurs activités, puisque elles sont obligées par cette gestion de la qualité à produire des services de qualité compatibles d'après les désirs des consommateurs concernant leur apparence extérieure et des matériaux utilisés pour leur question de gestion de la qualité qui est attirée avec un grand intérêt par les chercheurs. Ces derniers ont faits des efforts pour présenter les conditions et les facteurs d'amélioration de la qualité comme la référence de l'organisation internationale « ISO ».



## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

Alors que l'auditeur de gestion doit notamment suivre ce processus pour soutenir les qualités, au but de répondre aux exigences et désirs des consommateurs.

### ➤ **La gestion du temps :**

On sait que le temps est très important particulièrement dans les institutions. A chaque fois on est en mesure d'utiliser le temps.

D'une meilleure façon, le temps est compétitif en diminuant le cout unitaire. L'inverse est juste, alors qu'il est très important de l'exploiter et de le surveiller par des moyens comme celles-ci :

-déterminer comment on peut gérer le temps à partir d'un plan préalablement pensé.

-faire le plus possible des formations pour développer les compétences pour trouver facilement des solutions aux problèmes urgents.

❖ On peut résumer aussi les fonctions du contrôle de gestion en quatre phases comme l'auteur les traité :

### **-La fonction du contrôle de gestion discrète<sup>16</sup> :**

Quand la fonction de contrôle de gestion est spécifiée comme une fonction discrète, notamment on dit que les dirigeants ne délèguent qu'une faible part de l'autorité et exercent complètement leurs responsabilités. La créativité de même que la réactivité des dirigeants sont alors exploitées à leur maximum. Au contraire, cette fonction de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. Le contrôle de gestion exerce finalement un rôle de surveillance limitée des opérations. Il assure en outre un mandat discret de vérification du respect des règles.

### **-La fonction contrôle de gestion garde-fou :**

Cette fonction est orientée vers la direction générale que les dirigeants ne délèguent qu'une faible part de l'autorité, est aussi concomitante à une suprématie des ingénieurs et des commerciaux. Dans ce cas, les fonctions supports sont déconsidérées. Une place majeure est accordée au respect des budgets avec un rôle central donné à la validation des engagements de dépense ; les relations avec les opérationnels sont moyennes, le contrôleur de gestion est perçue comme en un agent de surveillance du siège. Ces fonctions sont occupées de manière temporaire. Cette expérience permet d'être sensible aux problématiques économiques, expérience perçue comme utile dans le cadre d'une carrière.

### **-La fonction contrôle de gestion partenaire<sup>17</sup> :**

---

<sup>16</sup> ELISABETH A, FREDIRIK G, NATHALIE L, DAMIEN M, MARION S : "comprendre le contrôle de gestion tous", édition Vuibert, p7.

<sup>17</sup> ELISABETH A, FREDIRIK G, NATHALIE L, DAMIEN M, MARION S, op.cit, p8.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

Ce type de contrôle est orienté prioritairement vers le management local, les dirigeants ne délèguent qu'une forte autorité. Il est la délégation des études nécessaires à la prise de décision, au côté financier, des managers opérationnels aux contrôleurs de gestion. Ces derniers font part de leurs connaissances, activités et projets. Tout ceci engendre un sentiment d'appartenance chez les contrôleurs. Ils contrôlent l'ensemble et tous les éléments financiers qui passent par eux. Le contrôle de gestion business Partner est observé dans les organisations parmi lesquelles la prise en compte de la question financière dans les opérations est stratégique.

## **-La fonction contrôle de gestion omnipotente :**

Ce type de contrôle est présent dans les organisations pour lesquelles la focalisation sur les coûts est imposée à l'ensemble de l'organisation. Il existe un puissant réseau de contrôleurs dont les perspectives d'évolution sont grandes : l'organisation est dirigée par un directeur financier. Ce contrôle est adapté au suivi des activités récurrentes, mais pose de vraies questions dans une perspective plus stratégique. Un management par les chiffres est instauré, le contrôle de gestion est un outil de pouvoir au service de la direction générale.

## **3. Les caractéristiques du contrôle de gestion**

### **3.1. Missions du contrôle de gestion :**

On a classé les missions du contrôle de gestion au sein de deux dimensions<sup>18</sup>:

- La première dimension représente la nature techno-économique. Dans cette dimension, on trouve les calculs économiques et l'utilisation des techniques quantitatives et d'outils de gestion. Au-delà le contrôle de gestion permet aux managers une gestion économe, efficace et efficiente des ressources mobilisées. C'est pour ça, il est un outil de modélisation, d'aide à la décision et d'évaluation des performances.

#### **Exemple<sup>19</sup> :**

En modélisant les flux nets de trésorerie apportés par deux solutions d'investissements et en calculant ainsi la rentabilité comparée des deux options en présence, le contrôle de gestion apporte une aide aux choix d'investissement.

Mais cette dimension techno-économique du contrôle de gestion ne saurait être complète sans faire référence à l'une des missions essentielles du contrôle de gestion : l'évaluation des performances.

- La deuxième dimension<sup>20</sup> représente le côté managériale (caractère immatériel). Le contrôle de gestion est une fonction considérée comme stratégique dans l'entreprise.

---

<sup>18</sup> Bernard A, Gérald N : « contrôle de gestion mini manuel », édition DUNOD, p8.

<sup>19</sup> Bernard A, Gérald N, op.cit, p9.

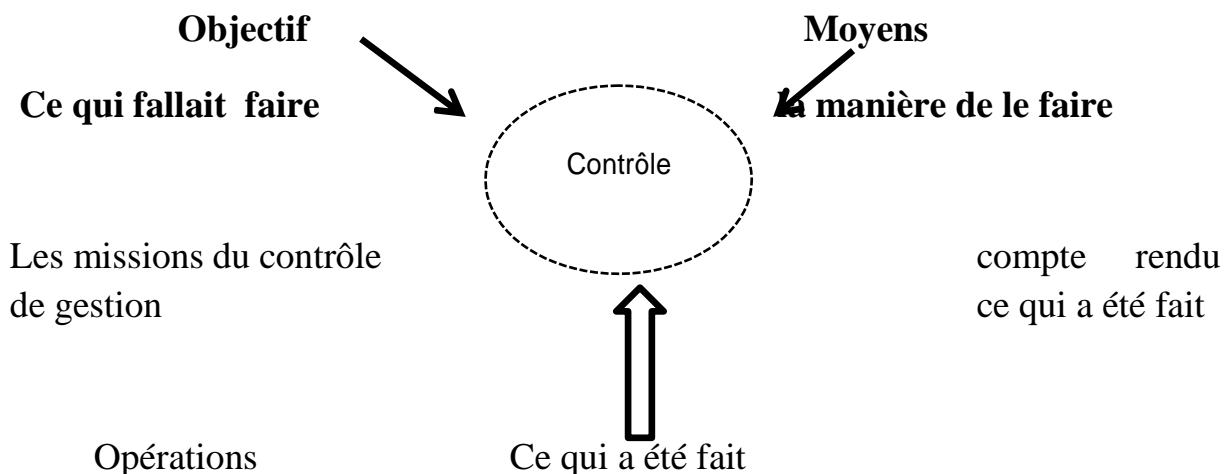
## CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

S'il peut apporter son expertise dans l'aide à la décision stratégique, il est centré dans le déploiement de la stratégie depuis le sommet stratégique jusqu'aux niveaux les plus opérationnels. On parlera alors structures organisationnelles décentralisées en de multiples centres de responsabilité autonomes (filiales, divisions, établissements, services, ateliers, etc.). tout en favorisant l'autonomie et l'exercice des responsabilités, le contrôle de gestion joue alors un rôle majeur de coordination à travers la production de représentation partageables et l'orientation des comportements en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques.

On peut résumer les missions<sup>21</sup> du contrôle de gestion dans les activités suivantes :

- le suivi des résultats ;
- la production et la diffusion des outils de pilotage ;
- mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoires ;
- l'élaboration des budgets ;
- le choix des indicateurs clés des tableaux de bord

Figure N°04 : Les missions du contrôle de gestion



### 3.2. Limites du contrôle de gestion

Il y'a une triple limite du contrôle de gestion<sup>22</sup> :

-c'est pas possible de tout mesurer à un cout raisonnable. Les indicateurs sont capables d'être manipulés touchant aussi la confiance accordée au niveau du système de contrôle de gestion. Au-delà, quand un indicateur devient un but en soi, il peut établir une pression précisément

<sup>20</sup> Bernard A, Gérald N, op.cit, p12.

<sup>21</sup>Www. manger-go.com/finance/contrôle-de-gestion.com.

<sup>22</sup> Gaies, M : « le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica, 2003, p22.

# CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

s'il est mal choisi et trop exigeant. C'est possible de trouver des indications pour limiter ce cas de garder les indicateurs confidentiels et les en renouveler le plus souvent possible.

-il n'est pas suffisant d'établir un suivi précis par les indicateurs seulement. C'est pour cela Les managers doivent intervenir pour constater tout événement passé dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

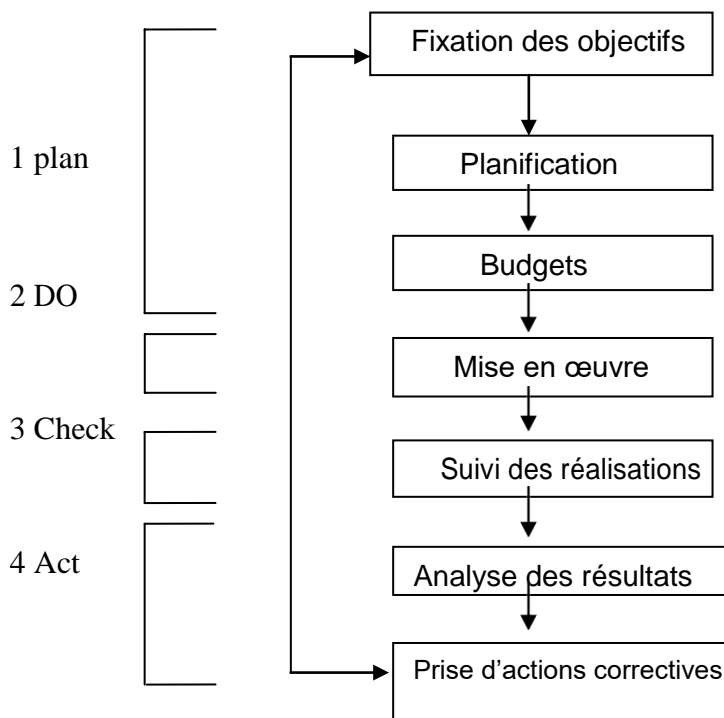
D'un autre coté, c'est difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de multiples fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'aspect de ses tendances propres, du contexte et des pressions des autres auteurs. C'est possible aussi de limiter à un contrôle tatillon et formel, devenir un organe d'inspection interne, ou d'analyse économique, ou de conseil et d'aide à la décision, ou encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, ou bien encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, malgré tout assez proche :l'audit interne.

## Section 3 : outils et domaines d'application du contrôle de gestion

### 1. Etapes du contrôle de gestion

Comme le contrôle de gestion est un processus, donc on a traité quatre parties pour établir ce processus : la démarche stratégique, la planification, la budgétisation et le suivi des réalisations.

**Figure N°05:** le contrôle de gestion en quatre étapes : Un processus d'apprentissage



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P : « des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4 ème édition,DUNOD, Paris 2013, p7.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

## **1.1. La démarche stratégique<sup>23</sup>**

C'est la première étape du processus. On identifie les changements nécessaires de l'offre, les compétences, les modes d'organisations, les systèmes d'informations de l'entreprise, les changements dans l'environnement et les mouvements des concurrents ; tout ce qui concerne la stratégie de l'entreprise. Parmi cette étape, on peut déterminer les priorités d'action et définir les niveaux cibles de performance, précisés par des objectifs quantifiés.

## **1.2. La planification**

Dans cette phase de planification, on aboutit à une définition d'objectifs à long terme et à une définition opérationnelle de la stratégie (plan d'action à long terme).

Aussi, au sein de cette phase que sont planifiés<sup>24</sup> en détail les changements qui vont affecter l'organisation.

Alors que la planification est plus qu'un ensemble des prévisions ; elle se distingue de ces dernières par le fait qu'elle donne un moyen d'agir sur le futur, un projet d'action, donc les prévisions ne sont qu'un énoncé relatif au futur, à un état ou à un action future.

La planification s'étend sur plusieurs années, pour la rendre plus pratique et elle est découpée en plusieurs plans à court terme qui sont appelés « budgets ».

## **1.3. La budgétisation**

Selon Boyer, A, (1995 : 70), le budget est une expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans. Il est la prévision détaillé, période par période, des recettes et des dépenses.

Elle précise l'allocation<sup>25</sup> des ressources importantes qui facilitent la réalisation des plans opérationnelle. Au-delà elle permet la mise en cohérence des niveaux de performance attendue.

L'importance dans cette phase est la définition, la coordination et l'application des plans d'actions au niveau de tous les domaines de la gestion de l'entreprise. Par ces budgets on peut

---

<sup>23</sup> Michel Rouach, Laura Rouach : " controle de gestion stratégique", 4e édition, p15.

<sup>24</sup> Michel Rouach, Laura Rouach ,op.cit, p16.

<sup>25</sup> Michel Rouach, Laura Rouach, op.cit, p16.  
<https://www.memoireonline.com/L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises/> consulté le 4/5/2021.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

donc mesurer les qualités et les performances de l'entreprise d'après des prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

## **1.4. Le suivi des réalisations**

Cette dernière étape est l'étape d'élaboration des objectifs fixés et des plans d'action à court terme, elle est suivie par la mise en œuvre de ces plans ; l'atteinte et la réalisation de ces objectifs. Chaque période et au cours de la mise en application, on mesure les résultats partiels atteints par le point. A chaque fois, on est suivi les résultats obtenus ; on fait des analyses (pourquoi on a obtenu ces résultats), on cherche les causes de chaque partie et les mieux comprendre pour trouver des solutions de chaque résultat (quelles sont les causes et qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer la performance de l'entreprise).

Ainsi, la mesure des résultats consiste à constater et à quantifier les réalisations. Ça signifie de répondre à cette question : « combien a-t-on réalisé » ? Le contrôleur de gestion est traité cette étape par l'outil comptable pour chiffrer les réalisations.

Après on fait une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions figurant au budget.

## **2. Les outils du contrôle de gestion**

On utilise les outils pour faciliter la collecte et le traitement des données de sources différentes. Les outils du contrôle représentent la relation entre le SI (système d'informations) et les activités contrôlées.

Il y'a des nombreux outils du contrôle de gestion, nous avons présenté les grandes catégories d'outils :

1- les outils prévisionnels qui aident à la prévision et à l'élaboration d'une stratégie.

2-les outils de suivi sont des outils qui permettent la création d'indicateurs de performance, le suivi des objectifs et la correcte réalisation de la stratégie.

3-les outils de communication et les tableaux de bord : par ces outils on peut communiquer efficacement ses recommandations aux directions stratégiques.

### **2.1 Les outils prévisionnels**

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans l'élaboration et la mise en place des stratégies. Pour élaborer la stratégie de l'entreprise on utilise ces outils de contrôle de gestion.

Pour une activité donnée, on fait des recommandations aux dirigeants en charge de la stratégie ; ces recommandations sont documentées. Le contrôle de gestion donne des conseils aux décideurs sur les objectifs à fixer à court, moyen et long terme.

Au-delà, il est très important d'utiliser des données réalistes et fiables pour effectuer des prévisions raisonnables.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

On utilise ces outils pour effectuer les prévisions raisonnables :

- ❖ Des outils de planning et de gestion prévisionnelle.
- ❖ Des outils de gestion budgétaire.

Les outils de gestion prévisionnelle et de planning permettent de traiter les données passées pour effectuer des prévisions futures. Ils se nourrissent des informations collectées par les outils de gestion opérationnelle utilisés quotidiennement dans l'entreprise.

D'après ces prévisions, on peut formuler des stratégies et des objectifs adéquats pour les mois et les années à venir. C'est rien à faire de formuler une stratégie générale, puisqu'il doit notamment la mettre en place ; c'est pour ça, il est très important de transformer cette stratégie en un plan d'actions concrètes par les outils de gestion budgétaires qui interviennent dans un second temps.

Alors qu'on traduit toutes les décisions stratégiques en budgets par les outils de gestion budgétaires qui facilitent cette opération.

Mais le contrôle de gestion ne met pas une décision finale dans l'élaboration des stratégies, il est rattaché par les décisions du management en fournissant les fondements de la décision : des données pertinentes et des prévisions justifiées et documentées.

## **2.2. Les outils de suivi**

Dans ce cas, on a formulé une stratégie et on a fixé des objectifs concrets et chiffrés. Mais cette étape ne présente pas l'opération totale du contrôle de gestion.

Aussi, le contrôle de gestion a un rôle de veiller à la bonne mise en place de la stratégie ; C'est obligé de rendre les objectifs mesurables. Alors qu'il faut créer et installer les outils de mesure qui ont besoin (indicateurs de suivi de la performance), on peut dire que cette partie est très importante pour faciliter et suivre la bonne application de la stratégie et la complétion des objectifs fixés.

Quand on a un objectif non mesurable ça sera difficile pour contrôler et suivre cette situation ; puisqu'il ne peut pas réaliser des résultats et des recommandations. Dans cette situation, il y'a une amélioration dans les outils de suivi par le contrôle de gestion. Ces outils sont utiles pour montrer en temps réel l'état d'une activité opérationnelle. Ils en affichent des données (financières, comptables...) et ils facilitent de suivre la performance de l'activité.

Les outils utilisés pour la mise en place d'indicateurs de la performance sont :

### **❖ La comptabilité générale**

La comptabilité générale est un système d'organisation et d'information normalisé et réglementé ; elle représente la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Aussi elle s'étend de la réception des pièces comptables pour un objet d'offrir une image fidèle à l'entreprise et de mesurer périodiquement les performances de l'entreprise. Le logiciel de la comptabilité permet au contrôle de gestion d'extraire les comptes utiles au suivi.

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

D'après la pratique de la comptabilité on peut voir l'ensemble des flux en provenance ou à destination de l'entreprise et de les traduire sur le plan financier. Ainsi, on utilise la comptabilité dans l'analyse du patrimoine de l'entreprise dépend son actif et son passif, et dans la mesure de la performance de l'entreprise comme celle-ci :

- Faire une comparaison concernant les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même secteur d'activité.
- S'assurer de l'équilibre financier ; l'élaboration de résultat par le calcul des ratios comme l'utile de taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou le taux de rentabilité net.

### **❖ La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs. (L. Dubrulle et D. Jourdain 2003)<sup>26</sup>.

L'utile de la comptabilité analytique est de calculer et de suivre les marges-indicateurs bien souvent important. Toutes les entreprises ne disposent pas d'une comptabilité analytique, même si nous recommandons fortement l'usage de cet outil. Ce n'est pas une obligation légale, mais elle est très utile pour la gestion.

### **❖ Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire<sup>27</sup> est un outil du contrôle par les résultats. Ces résultats sont transformés de façon concrète et chiffrée pour atteindre ou non des objectifs, qui reposent sur des résultats standards. D'après une logique de contrat, les objectifs sont fixés implique le suivi des résultats.

Cet outil à une relation avec la comptabilité analytique qui opère, on a une comparaison entre les objectifs et les résultats obtenus à une nomenclature analytique donnée. Aussi, il a permis la mise en œuvre de la gestion par exception qui consiste à prendre les bonnes décisions sur la base des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions. Au début de la décennie 1950, le développement de la gestion par exception qui a permis de multiplier le potentiel de contrôle au sein de l'entreprise. Ce développement a été une des conditions indulgentes du développement de la mutualisation des firmes américaines de l'époque. Ainsi, ce système est présente un des volets de management associé au calcul des écarts. Ce dernier est s'appuie sur la comptabilité analytique en coûts standard ; ce standard est préférable tant que l'entreprise conçoit le déroulement des opérations. C'est pour cela, il permet donc :

---

<sup>26</sup> L. Dubrulle, D. Jourdain : « Comptabilité analytique de gestion », 6 édition, 2013.

<sup>27</sup> Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, op.cit, p101.



## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

- De piloter d'après une analyse des écarts dépend leurs causes pour prendre des mesures justes.
- De motiver en rendant plus possible le contrôle budgétaire par l'établissement de préventions de coûts ;
- De valoriser les flux physiques et de permettre aussi de construire le résultat « flash », ça signifie que l'on cherche à construire à évaluer de façon rapide à la fin de mois.

Et concernant le choix de standards qui repose sur la prise en compte des alternatives suivantes :

- Les coûts trouvés et constatés dans la période comptable précédente,
- Les mêmes coûts qui sont actualisés,
- Les concurrents,
- Les coûts calculés qui ont une relation directe avec le budget d'exploitation et le déroulement de celui-ci.

Ces outils permettent de récupérer la donnée brute issue de l'activité opérationnelle.

En théorie, ces informations pourraient suffire aux contrôleurs de gestion pour suivre l'état des indicateurs de la performance. Et au côté pratique, les informations doivent être retravaillées pour être plus simple et facile à transmettre et à communiquer. Dans cette transformation de données brutes à recommandations stratégiques, on utilise d'autres d'outils comme les tableaux de bord.

### **2.3. Les outils de communication et les tableaux de bord**

Selon ces outils, on peut actionner les données et formuler des recommandations. Au-delà on définit les objectifs stratégiques après la récolte de la data nécessaire au suivi de ces objectifs.

C'est le temps d'exploiter les résultats des indicateurs de suivi créés à partir des données de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et du contrôle budgétaire. Et on établit des tableaux de bord.

Donc le contrôle de gestion doit créer des tableaux de bord.

#### **2.3.1. Définition du tableau de bord**

D'après l'auteur<sup>28</sup> : « Le tableau de bord est un outil, construit de façon périodique, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage qui peuvent être d'ordre technique, commercial ou financier qu'un responsable doit surveiller afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qu'il a fixé à son organisation et par là même guider ses décisions et actions ».

---

<sup>28</sup> L Cappelletti, P Baron, G Desmaison, F Ribiollet, DUNOD, 2014, p60.

### **2.3.2. Les objectifs de tableau de bord**

Le tableau de bord donne trois fonctions<sup>29</sup>. Il est à la fois :

- ✓ un outil de management qui permet de développer un dialogue et une réflexion collective autour des objectifs à atteindre ;
- ✓ un outil de pilotage de suivi des objectifs d'une organisation ;
- ✓ un outil d'aide à la décision par la vision régulière de l'évolution de la situation concernée.

### **2.3.3. L'élaboration du tableau de bord**

#### **➤ Démarche de la construction**

Tant que le reporting de gestion qui s'appuie sur des indicateurs financiers relativement classiques et transposables d'une entreprise à l'autre, le tableau de bord nécessite une phase de réflexion importante car il va, d'un côté, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autre côté, doit traduire la stratégie de l'entreprise. L'élaboration du tableau de bord doit partir de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'unité qui peut être un centre de coût ou un centre de profit :

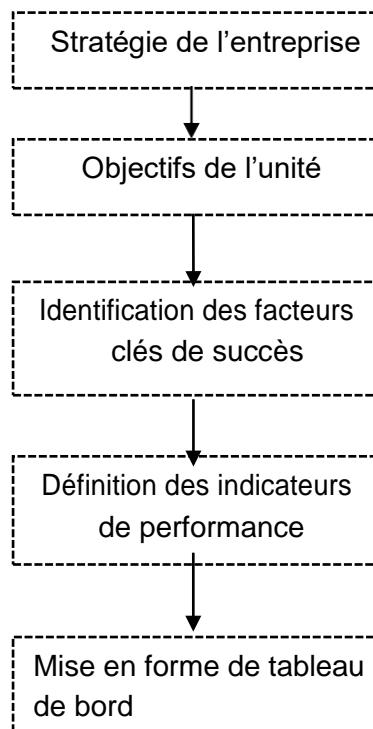
- ✓ définit ses objectifs à partir de la stratégie de l'entreprise;
- ✓ identifie les facteurs clés du succès relevant du champ d'action du responsable de l'unité;
- ✓ définit des indicateurs de performance à partir de ces facteurs clés;
- ✓ met en forme le tableau de bord. On peut schématiser la démarche de la façon suivante :

---

<sup>29</sup> L Cappelletti, P Baron, G Desmaison, F Ribiollet, DUNOD, op.cit, p61.

# CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

Figure N°06 : démarche de construction de tableau de bord



Source : L Cappelletti, P Baron, G Desmaison, F Ribiollet, DUNOD, 2014, p61.

Les outils qu'on a décrit vous accompagneront dans :

- la définition de la meilleure stratégie, d'après des données prévisionnelles.
- La formulation d'objectifs stratégiques chiffrés et mesurables.
- La mise en place de puissants outils de suivi des objectifs fixés : les indicateurs de suivi de la performance.
- Le traitement des données récoltées via les indicateurs de performance et leur mise en forme dans des tableaux de bord.

### 3. Domaines d'application du contrôle de gestion :

Quand on parle aux champs d'application du contrôle de gestion, on fait appel aux différentes théories ou les écoles qui ont été exposées aux organisations et à leur vision sur le contrôle de la gouvernance. C'est pour cela si on discute de la théorie des organisations, on trouve trois écoles de base comme celles-ci :

# CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion

## 3.1. L'école classique<sup>30</sup>

Cette école est apparue dans la période où il y avait intérêt à découvrir le volume de production, et de ses fondateurs « Taylor ». Au cours de suivi de la gestion, cette école estime que ce suivi est appliqué au niveau des fonctions de l'institution où on trouve un contrôle administratif, financier, commercial et aussi technique. Concernant du suivi administratif, il repose à garantir l'existence des programmes et l'étendue de leur application, il doit être approprié et aligné avec les procédures nécessaires pour être plus efficace. Cette école présente deux caractéristiques de base dans l'application du contrôle de gestion qui ont m'efficacité et l'impartialité.

## 3.2. L'école classique contemporaine

D'après les idées de l'école classique, certains chercheurs ont le courage pour préoccuper de l'aspect psychologique de l'ouvrier. Parmi ces chercheurs « May » au cours de contribution de cette école à la maîtrise de la gestion ; dans ce cas, l'élément humain est comme un facteur nécessaire dans l'institution. Alors qu'il n'est pas possible de parler de contrôle de la gestion sans exclusion de la part humaine. D'après l'étude du côté psychologique du travailleur, il permet d'avoir ses motivations et alors que de les exploiter pour parvenir.

Les connaissances psychologiques et les objectifs de l'institution du travailleur permettent de connaître les causes et les raisons des différences au cours de la mesure des performances et donc de les éviter au futur.

## 3.3. L'école contemporaine

Il est lié aux propriétaires de l'école classique et de l'école néoclassique, un groupe de chercheurs « Ansoo, Schondler et Drekar » ont apparue alors qu'ils menaient l'analyse stratégique en plus de l'analyse de gestion. Ainsi, l'institution économique est exceptionnel, puisqu'elle a raisonné dans les domaines physiques et sociaux.

On définit la perspective systémique comme une nouvelle méthode ou bien méthodologie qui sont permettre d'organiser et de rassembler toutes les connaissances au but d'une prise de décision très efficace. Au-delà de cette perspective, on divise les systèmes en deux types :

### ➤ Le système fermé

Ce système n'a aucune relation avec l'environnement extérieur, puisqu'il fonctionne de façon indépendante de l'environnement et en est affecté.

---

30 فادق فاروق، جيزان أحمد، نظام المعلومات املاح اسببة ودور ني اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة

لسانيس، ليجلمعة الجزائر، ص 02، 2662

## **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

### ➤ **Le système ouvert**

C'est le contraire du système fermé, à cause de son relation avec l'environnement extérieur et non pas affecté.

# **CHAPITRE 1 : les concepts clés du contrôle de gestion**

---

## **Conclusion**

Le contrôle de gestion a évolué notamment pour répondre aux besoins d'informations des gestionnaires dont les exigences changent en fonction du contexte social et économique.

Le contrôle de gestion est le processus d'après le quel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont élaborées et utiles avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion utilise des outils pour accomplir sa mission au niveau de l'entreprise. Ces outils doivent s'adapter au contexte de l'entreprise.

D'après ses différents outils d'apprécier, le contrôle de gestion facilite à l'entreprise l'efficacité et l'efficience des décisions prises pour la réalisation des objectifs fixés. Tout ceci pour distinguer qu'il permet de maîtriser et de vérifier le déroulement des réalisations, d'effectuer une comparaison entre les réalisations et les prévisions, et ainsi trouver la cause et d'apporter des mesures correctives dans le cas où l'entreprise n'aurait pas atteint son objectif.

Le contrôle de gestion est l'un des outils de calcul du management. Il permet l'évaluation de l'efficience, des synergies et de la flexibilité, mais n'a pas pour vocation au cours de l'évaluation de la rentabilité.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion. Selon notre étude, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion est une fonction clé dans l'entreprise.

**CHAPITRE 2 :**

**Le contrôle de gestion comme outil de  
la performance financière**

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **Introduction**

La performance financière est la capacité de l'organisation à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des outils de contrôle de gestion et de la comptabilité dont ils jouent un rôle important dans la détermination de la situation financière de l'entreprise. Pour mesurer cette performance il faut connaître les outils d'analyse (les indicateurs, les ratios, les principaux déterminants), les modèles d'évaluation et aussi les outils de contrôle de gestion qui ont un impact sur la performance financière de l'entreprise.

Au-delà on traite cette partie en trois sections ; la première section présente la performance financière, la deuxième est sur l'évaluation de la performance financière et à la fin sur l'implantation du contrôle de gestion.



## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

### **Section 01 : La performance financière**

Après le traitement du premier chapitre qui est sur les concepts clés du contrôle de gestion. Dans ce deuxième chapitre il convient de présenter le concept de la performance et l'un de ses types, la performance financière et son évaluation. Et l'implantation du contrôle de gestion.

#### **1.1. Concept de la performance**

##### **1.1.1. Historique de la performance**

Au but d'analyser la dimension de la performance, on commence pour donner une idée sur la notion de la performance.

Le mot performance est un concept d'origine qui remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. Dans ce siècle, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès achève dans une course. Et d'autre fois, il désigne les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

L'évolution du mot performance et au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée Les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Dans la définition française, la performance est définit comme un résultat d'action, voir le succès ou bien l'exploit.

On peut dire que le terme performance est extrêmement étudié et utilisé dans, sa mesure, son concept, son mode de gestion. Son caractère temporel, bien que présent dans l'ensemble de ces aspects reste pourtant peu ou bien qu'abordé.

Dans l'article tiré de la revue des sciences de gestion du maitre-assistant Sogobossi Bertrand, ce dernier présente le concept de performance comme suit : « la performance est un concept couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions »<sup>1</sup>.

##### **1.1.2. Définition de la performance**

Selon BOURGUINON au contraire à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »<sup>2</sup>, Comme suit :

---

<sup>1</sup> SOGOBOSSI, Bertrand : « La revue des sciences de gestion », direction et gestion ,p5.

<sup>2</sup> BOURGUIGNON.A : « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 1995, p62.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

---

**L'action** : la performance désigne les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, ça signifie qu'elle est un processus.

**Le résultat de l'action** : la performance est correspondre donc à un résultat mesuré par des critères et des indicateurs se situant par rapport à un référent qui peut être indigène ou exogène.

**Le succès** : la performance est rendant à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre de chaque individu et chaque établissement.

Au-delà pour expliquer le terme performance, nous aurons utile la définition de BOURGUIGNON puisqu'elle regroupe les trois sens recensés suivants : l'action, le résultat et le succès ; et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

Aussi, on peut se définir la performance : « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »<sup>3</sup>.

Selon KHEMKHEM la performance « est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés »<sup>4</sup>.

En outre, d'après LEBAS<sup>5</sup> la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs suivants:

- Réalisation d'un résultat ;
- Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- Comparer d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe ;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;

❖ La mesure de performance se réalise selon trois axes :

- la pertinence : représente le rapport entre les objectifs fixés au début et les ressources acquises pour les atteindre.
- l'efficience : représente le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

---

<sup>3</sup> BOURGUIGNON.A : «Peut-on définir la performance , revue française de comptabilité », 2000. p934.

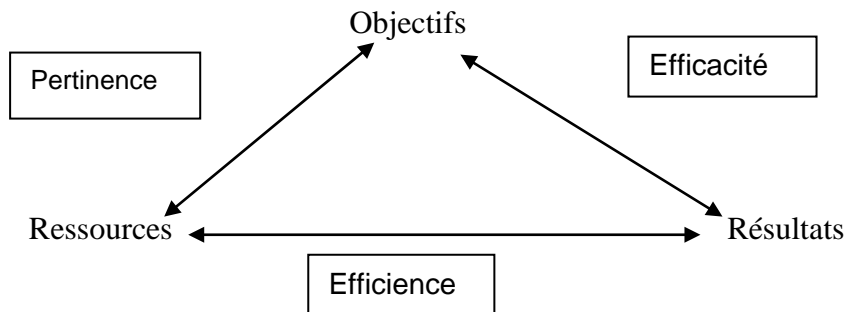
<sup>4</sup> KHEMKHEM.A : « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976, p65.

<sup>5</sup> LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995. p62.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

-l'efficacité : représente le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux.

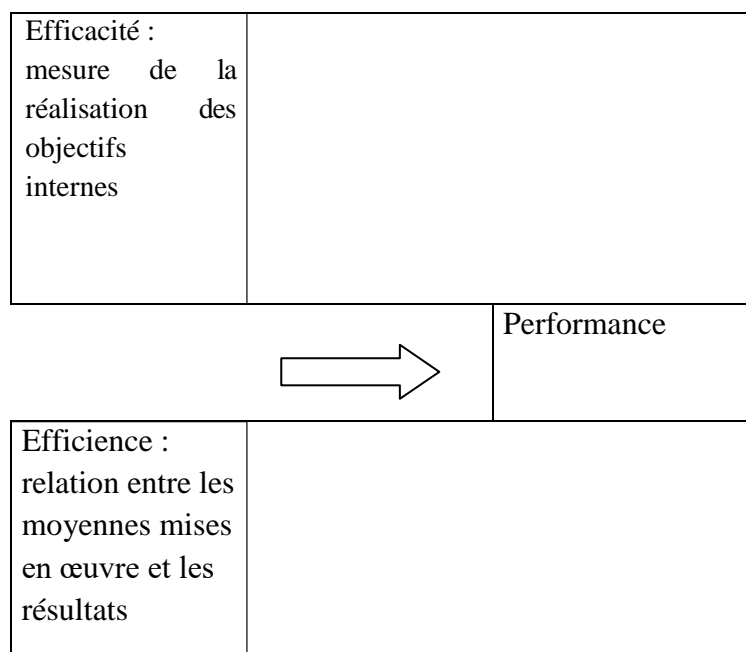
**Figure N°01 : Critères de la performance**



**Source :** DUCROU (J, B), « hachette technique, hachette livre-Management des entreprises BTS 1<sup>ère</sup> année 2008.

- ❖ Concernant l'optimisation de la performance en appliquant cette dernière sur chacun des trois axes, en optimisant les méthodes d'acquisition des ressources pour n'obtenir que ce qui est important (pertinence), en optimisant les méthodes de production des résultats afin de diminuer la consommation des ressources (efficience) et en optimisant la fixation des objectifs sur les résultats obtenus le plus réalistement possible (efficacité).

**Figure N°02 : le concept d'efficacité, d'efficience et de performance**



**Source :** BESCOS P, LET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> 2d, Paris, 1997, p42.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **1.1.3. Niveaux et typologies de la performance**

#### **1.1.3.1. Niveau de la performance**

La performance est une notion complexe, multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires. Il y'a deux niveaux de la performance : la performance interne et la performance externe

##### **a. La performance interne**

Nommée aussi la performance de l'unité qui est résulté grâce aux ressources de l'entreprise, dont elle est le résultat de la combinaison suivante<sup>6</sup> :

➤ **Performance humaine**

Cette performance est celle des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.

➤ **Performance technique**

C'est la capacité de l'entreprise à utilise de manière efficace ses installations techniques.

➤ **Performance financière**

Elle réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles.

Cette performance interne est la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs fixés aux des de début par les dirigeants. Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise comme : production, l'approvisionnement, commercialisation, administration...

##### **b. Performance externe**

Elle est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui peuvent d'être soit :

➤ **Actionnaires**

C'est la capacité à générer des bénéfices et à distribuer des dividendes (performance financière).

---

<sup>6</sup> MARTORY, B: « controle de gestion, performance sociale », 2eme édition, édition Vuibert, Paris 1999, p23.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

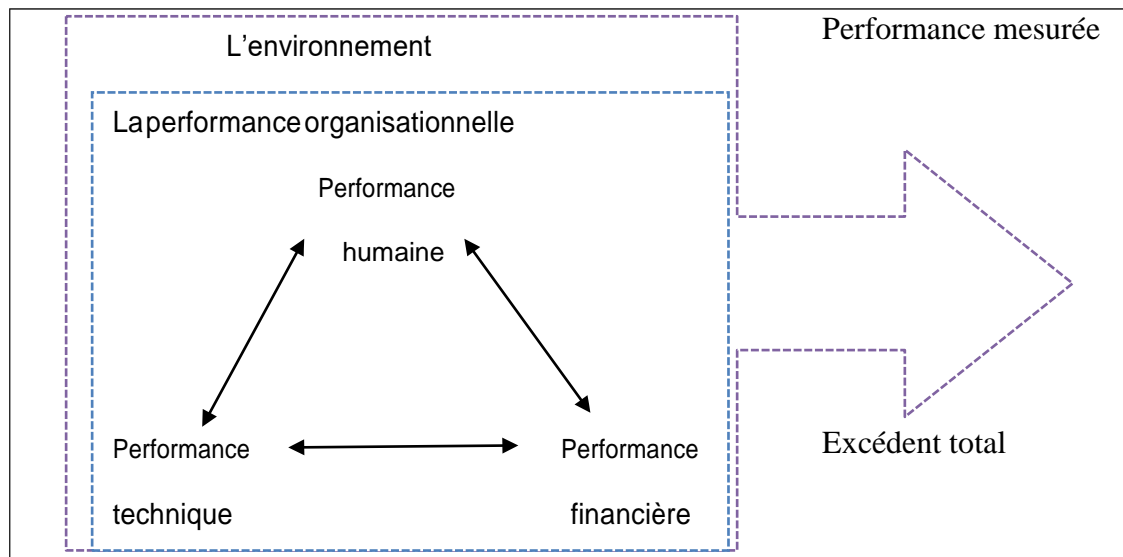
- **Acteurs économiques** (fournisseur, banques, l'Etat, salariés)

C'est la capacité à créer des revenus et de la valeur ajoutée (performance économique)

- **Société**

C'est la capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement... etc.

**Figure N°03** : performance interne et performance externe



**Source** : MARTORY (B) « contrôle de gestion, performance sociale », édition Vuibert, 2ème édition, Paris, 1999, P.237

### 1.1.3.2. Typologie de la performance

D'après des années, la performance est abordée dans une logique plus globale que c'est la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. Elle a des différents types qu'on peut les collecter en trois dimensions comme les suivantes :

#### a. La performance socio-économique

Ce type de performance est regroupé de : la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière et la performance commerciale à la fois.

- **Performance organisationnelle**

On trouve plusieurs définitions effectuées au cette performance, conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance dépend le domaine exercé et le contexte d'utilisation. On a « la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre », chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des manières pour communiquer ses résultats. Aussi, la phase d'analyse dépendra de la

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

personne « qui parle », qui peut définir la performance. Alors que la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel, puisqu'il a plusieurs de définitions que les personnes ont un intérêt dans l'organisation. Pour un gestionnaire, on définit la performance notamment sous l'angle de l'efficience et de l'efficacité, tandis que pour les employés, la satisfaction au travail, la qualité du climat et leurs conditions de travail aussi sont des critères importants<sup>7</sup>.

M.Kalika « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique ». Parmi les facteurs qui sont permettre d'apprécier l'efficacité organisationnelle, on a :

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

### ➤ **Performance sociale**

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE ; c'est la responsabilité sociale des entreprises. Elle a un but d'apprécier le comportement social des cadres et des dirigeants de celle-ci.

Alors que cette pratique permet souvent d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance atteinte par l'entreprise.

D'après cette performance, on peut évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise comme : l'absentéisme, les arrêts de travail, le stress, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral.

Elle sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral.

---

<sup>7</sup> Terrbonne, Mascouche. la performance organisationnelle. <http://www.regionautravail.com/>, consulté le 16/ 05/ 2021.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

---

### ➤ La performance financière et économique<sup>8</sup>

La performance financière se mesure par des ratios qui permettent de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Au longtemps, elle fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Cette prééminence de l'utilisation est confirmée par le fait que les critères retenus, qui sont notamment la rentabilité et l'effet de levier, considéré comme des moyens de contrôle et de communication avec les partenaires externes.

Et la performance économique concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente notamment la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. Selon Marmuse, la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». Par exemple, on calcule, le rendement de l'actif (production/actif), la valeur ajoutée (production-achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA-charges du personnel).

L'auteur Marchesnay (1991) montre que la performance économique implique « l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois ». On peut calculer la performance économique qualitativement. Il désigne à partir de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise. Dans ce cas, Kalika mis une proposition de quatre indicateurs d'efficacité économique : le degré d'atteinte des objectifs, la qualité des produits et services, la place de l'entreprise dans son secteur et l'évolution de cette place dans le secteur.

### ➤ La performance commerciale

L'entreprise vise que la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché qui sont mesurées par<sup>9</sup>:

- **Des critères quantitatifs** : tels que
  - la part de marché.
  - le profit.
  - le chiffre d'affaire.
- **Des critères qualitatifs** : tels que
  - la capacité à innover pour le client.
  - la fidélisation de la clientèle.

---

<sup>8</sup> Kharrat, Sana : « thèse de doctorat:L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance », Ecole doctorale, Paris 2016. p21.

<sup>9</sup> PECASSIOH, Venance Ouattara : « diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire », Ecole supérieure de gestion, Paris 2007.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

---

- la satisfaction des clients.
- l'attrait de nouveaux clients.
- la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché.....

### **b. La performance stratégique**

Cette performance est appelée aussi la performance à long terme. Son utilité est comme un indicateur de mesure et un système d'excellence. Ce dernier est un système de qualité et de gestion d'entreprise fondé sur sept familles de critères qui sont les suivants<sup>10</sup> :

- le leadership.
- la stratégie d'entreprise.
- l'orientation client et marché.
- l'orientation ressources humaines.
- la mesure et analyse des performances de l'organisation.
- le résultat du business
- le processus du management.

### **c. La performance concurrentielle**

Selon Michael Porter, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur<sup>11</sup>.

Elle est liée au milieu concurrentiel de l'organisation. D'un côté, cette performance peut être l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de conserver une position favorable, et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou bien par construction des règles du jeu qui prévaudront dans le futur.

Aussi, cette performance dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

---

<sup>10</sup> SOGOBOSSI, Bertrand : « Perception de la notion de performance par les dirigeants », direction et gestion, Afrique. p128.

<sup>11</sup> ISSOR, Zineb, op.cit, p31.



## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

### 1.1.4. Les piliers de la performance d'une organisation

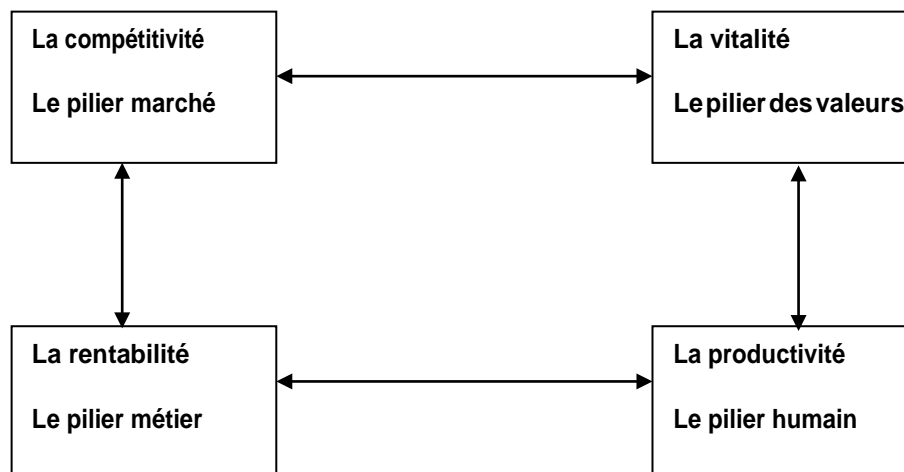
Les piliers de la performance sont la base de la performance d'une organisation. Selon Paul Pinto <sup>12</sup> la performance de l'entreprise est liée à l'effort, que les dirigeants précisent après de maintenir leur entreprise à un haut niveau. Dans ce cas, l'auteur a bien expliqué et montré que l'entreprise qui a un caractère d'investir, elle s'appuie sur quatre piliers comme les suivants :

- Les marchés : où se mesure la compétitivité.
- Les hommes : qui fondent la productivité.
- Les métiers : où se montre la rentabilité
- Les valeurs : norme du système dans son ensemble.

« La performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ses territoires » <sup>13</sup>.

D'après ces piliers on a des relations synergiques très fortes comme : les relations d'association, les coopérations ou bien les collaborations. C'est le cas par lequel les entreprises agissent en commun, ensemble afin de créer un effet global.

**Figure N°04** : les quatre piliers de la performance organisationnelle.



**Source** : Pinto Paul, la performance durable, les Editions Dunod, Paris p11, 2003

Ces piliers de la performance sont reliés entre eux. La productivité pour pilier du personnel est représentée par les salariés, ou ce qu'on fait un appel à la ressource humaine. À partir de cette ressource, il permet à l'entreprise de générer son revenu et de faire face à la concurrence (compétitivité pour pilier du marché). Quand une entreprise a un personnel

<sup>12</sup> PAUL, Pinto : « La performance durable », Dunod, Paris 2003, p11.

<sup>13</sup> Idem, p12.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

productif et une capacité à faire face aux concurrents, elle peut s'adapter à son environnement et à son marché (la vitalité pour pilier des valeurs) ; la survie de celle-ci.

L'existence de tous ces conditions facilite à l'entreprise d'utiliser des ressources (avec une manière rationnelle) et de réaliser sa rentabilité souhaitée (la rentabilité pour pilier de métier). Les piliers de la performance sont les suivants<sup>14</sup>:

### ➤ **La compétitivité pour pilier du marché**

La compétitivité d'une entreprise a effectuée l'incapacité relative d'entreprise, de secteurs, de régions, de pays ou d'ensemble économique qui ont vendus leurs produits sur le marché international. Cette compétitivité fait une référence à la capacité de générer d'une manière durable un revenu et un niveau d'emploi élevé, tout en étant restant exposé à la concurrence internationale.

Aussi, elle est comme une aptitude pour une entreprise, un secteur ou bien d'un ensemble des entreprises (avec une économie qui est faire face à la concurrence, soit par sa capacité à augmenter ou à maintenir ses parts de marchés, soit par sa capacité de satisfaire la demande et le besoin intérieur du consommateur ou extérieur au niveau mondial pour un secteur d'activité ou un pays). Pascallon stipule « on dit qu'une firme est compétitive quand elle est capable d'offrir les produits sur un marché qui a des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents »<sup>15</sup>.

### **-l'efficience du marché des produits**

Parmi les facteurs de la croissance, on a l'environnement concurrentiel. l'efficacité du marché est liée principalement à la nature du contrôle étatique mais aussi à l'importance de la demande.

### **-L'efficience du marché du travail**

La flexibilité du marché de travail doit permettre une bonne allocation des mains d'œuvre entre les différents secteurs d'activité et d'offrir une rémunération aux salariés dépend de leur productivité.

### **-le développement des marchés financiers**

Les marchés financiers assurent une bonne allocation du capital. Celui-ci doit orienter l'épargne nationale vers les besoins de financement qui sont plus rentables. La transparence et la confiance sont ainsi très importantes dans le développement.

---

<sup>14</sup> Paul, PINTO, op.cit, p12-13.

<sup>15</sup>PASCALON.P : « La politique de mise à niveau des PME algériennes », Algérie, p4.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

### ➤ **La vitalité pour pilier des valeurs**

La vitalité d'une entreprise est liée à ses valeurs. Puisque ces derniers constituent un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. C'est un signe qui montre si elle arrive à bien à bien s'adapter à son environnement, par conséquent, à son marché et à ses concurrents.

Selon PINTO « le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »<sup>16</sup>. La vitalité, c'est bien plus que la survie pure et simple ; c'est aussi la capacité à prospérer, à gagner en qualité et en quantité.

### ➤ **La productivité pour pilier du personnel**

La productivité présente un rapport entre la production et les moyens qui sont mis en œuvre pour l'obtenir. Ces moyens découlent des ressources dont il dispose l'entreprise et se matérialisent par le travail, le capital technique, l'expérience... donc les salariés font des parties prenantes de cette productivité ; ça signifie que cette productivité est dépend d'eux en partie, on discute sur le capital humain. Ils présentent une principale ressource des entreprises.

« Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel »<sup>17</sup>. On applique la motivation du personnel en insérant la communication qui déroule entre les dirigeants et les employés et en exprimant une vision claire de l'entreprise (son ambition, son objectif et sa politique), tout ça pour un personnel productif.

### ➤ **La rentabilité pour pilier métier**

Ce type est un outil majeur de la performance, stratégie et de rentabilité. C'est le secteur d'une excellence stratégique et opérationnelle par lequel l'entreprise va réaliser une grande partie de sa performance. Les exigences en termes de création de valeur sont conduit à s'interroger l'utilisation de manière rationnelle ses ressources. Alors qu'il doit mesurer et étudier la performance financière qui traduit la situation financière de l'entreprise.

## **1.2. La performance financière**

### **1.2.1. Définition de la performance financière**

Selon SAUT et AL, on peu définit la performance financière comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaine à profiter de l'activité.

---

<sup>16</sup>PINTO, PAUL, op.cit, p13.

<sup>17</sup> Ibid, op.cit, p79.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

Selon P.Paucher, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaires ou une épargne<sup>18</sup>.

Donc on peut définir la performance financière comme : est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution financière en termes de rendement financier. Il mesure le résultat dégagé par l'exploitation de l'entreprise<sup>19</sup>.

### **1.2.2. Les critères de la performance financière**

Le concept de performance fait référence, pas seulement à un jugement sur un résultat, mais surtout à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. La performance est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, d'efficience. Mais au cas précis, on discute sur les critères de la performance financière qui ont :

-L'efficacité.

-L'efficience.

-L'économie des ressources.

-la qualité.

#### **➤ L'efficacité**

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité quand on veut mettre en relation les objectifs et les résultats. On dit qu'une entreprise est performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés aux des de début par les managers. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux principaux constituants stratégiques »<sup>20</sup>. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

On peut définir l'efficacité comme celle-ci :

---

<sup>18</sup> PAUCHER, Pierre : « Mesure de la performance financière de l'entreprise », 1993, p20.

<sup>19</sup>SAHUT, Jean Michel, JS Lantz : « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003, p28.

<sup>20</sup> MELLER, MICHEL BARABE ET OLIVIER:"Manager", DUNOS, Paris 2006, p346.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

---

« Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>21</sup>.

Ce concept a un intérêt qui est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être également inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas de perspectives exclusivement économiques.

Cette formule peut récapituler l'efficacité :

$$\text{Efficacités} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

### ➤ L'efficience

Dans l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature, « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »<sup>22</sup>.

L'efficience, quant à elle, « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (techniques, humaines, financières et autres) tout en étant efficace<sup>23</sup>.

Elle traduit donc la productivité d'une entité puisqu'elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées<sup>24</sup>. Elle entend par efficience le rapport entre les biens ou les services produits, d'un côté, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre côté. En d'autre terme, l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum des moyens engagés.

---

<sup>21</sup> BOISLANDELLE, DE: "Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils", economica, 1998, p140.

<sup>22</sup> BOISLANDELLE DE, op.cit, p141.

<sup>23</sup> MATHE.J.C, MALO J-L : « l'essentiel du controle de gestion », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris 2000, p106.

<sup>24</sup> BOUQUIN, BECOUR : « l'audit opérationnel : controle de gestion, gouvernance et performance », Economica, Paris 2008, p232.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

---

On peut résumer le concept de l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens}$$

### ➤ L'économie des ressources

On dit que : « l'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre »<sup>25</sup>.

Selon BOUQUIN l'économie consiste à l'acquisition des ressources au coût minimum, c'est dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs<sup>26</sup>.

A partir de ces définitions, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus que l'économie est meilleure.

On dit qu'une entreprise est économisée, lorsque cette entreprise :

-Utilise de façon rationnelle ses ressources.

-Evite les dépenses inutiles.

Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### ➤ La qualité au sens large

La qualité au son sens large, elle est la « manière d'être », soit bonne ou mauvaise, de quelque chose<sup>27</sup>.

A partir la norme (ISO 9000) qui définit la qualité comme celle-ci : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire ses exigences »<sup>28</sup>.

Aussi, elle définit comme une perception qu'a la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix et la qualité technique d'un produit.

Alors que la qualité est également importante pour l'entreprise, car elle est la meilleure source de fidélité et de satisfaction de la clientèle, et aussi le principal rencontre de la concurrence et le seul axe possible pour maintenir la rentabilité et la croissance. En effet, les critères

---

<sup>25</sup> Ibid, op.cit, p110-113.

<sup>26</sup>BOUQUIN, Henri, op.cit, p75.

<sup>27</sup>CHRISTIAN, Doucet : « La qualité pourquoi, comment ? », éditeur : presse universitaire France, 4ème édition, 2013. p5-15.

<sup>28</sup> 9000, ISO. système de management de qualité-principes essentielles et vocabulaires. [www.iso.org](http://www.iso.org). Consulté le 16 04 2021.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

d'appréciation de la performance financière varient dépend les auteurs, il en est de même cas pour ses indicateurs et déterminants.

### **1.2.3. Les déterminants de la performance financière**

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière, parmi eux on a :

- la politique financière.
- la création de valeur.
- la compétitivité.

#### **1.2.3.1. La politique financière**

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière.

« La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs particulièrement pour les décisions intermédiaires. Enfin, cela implique l'organisation des circuits d'informations »<sup>29</sup>.

D'après les principales composantes de la politique financière, on trouve :

- la recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable.
- l'identification des besoins de financement et leur minimisation.
- la prévision et la planification financière.
- la décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- la décision de distribuer des revenus aux associés.
- la gestion des risques d'investissement et de financement.
- l'optimisation de la valeur de la firme.

La définition de cette politique financière doit faire par la direction générale de l'entreprise beaucoup plus que par sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant.

Alors que, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui traversent et influer sur eux

---

<sup>29</sup> La politique financière d'une entreprise-Numilog en PDF. <http://excerpts.numilog.com> .

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

dans le sens voulu. Elle est considérée comme une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou précisément, vers la réalisation d'un ensemble d'objectifs.

### **1.2.3.2. La création de valeur**

La création de valeur nécessite d'un côté à accroître la productivité de l'entreprise et d'un autre côté à rechercher une croissance durable et rentable. Elle peut s'apprécier à partir de la capacité de l'entreprise pour effectuer les investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital<sup>30</sup>.

Aussi, elle doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur qui dirige l'ensemble des procédures de toute entreprise comme par exemple le budget et l'allocation des ressources. Alors que cette création de valeur est utile au niveau de toute prise de décision pour orienter et diriger tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

### **1.2.3.3. La compétitivité**

La compétitivité d'une entreprise représente sa croissance et aussi ses performances à long terme. On dit qu'une entreprise est compétitive lorsqu'elle obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

En effet, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de la production des produits. Alors qu'on résulte une compétitivité prix qui se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix<sup>31</sup>, et une compétitivité hors prix qui fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.

Selon SAUVN « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».

Comme la compétitivité permet de générer des ressources financières, donc elle participe à la détermination de la performance financière.

## **Section 2 : Evaluation de la performance financière**

Parmi les rapports financiers qui facilitent de prendre le portrait de la situation d'une société à un moment déterminé, on a l'état des résultats, le bilan financier et l'avis des actionnaires. Mais il existe d'autres indicateurs pour analyser la performance financière de l'entreprise et la comparer à celle de ses concurrents.

### **2.1. Les indicateurs de la performance financière**

---

<sup>30</sup> création de la valeur. <https://www.mataf.net> .

<sup>31</sup> SAUVAIN, Thierry : « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Paris : Ellipses, p18.



## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière sont un ensemble d'outils de mesure et d'évaluation, et d'aide à la détermination de la situation financière de l'entreprise. Il existe plusieurs indicateurs, parmi ces indicateurs on a la rentabilité et la profitabilité. Ils facilitent de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

### 2.1.1. La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise pour générer des bénéfices. Il y'a des informations transmises par le calcul de la rentabilité, ils n'ont pas la même signification tant que l'on soit dirigeant ou bien associé. Alors que deux indicateurs sont calculés :

- **La rentabilité des capitaux engagés**

C'est la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices selon les capitaux investis. Pour ne tenir compte que de l'activité « normale » de l'entreprise, donc le résultat d'exploitation est retenu (les éléments financiers et exceptionnels sont alors qu'exclus).

Les capitaux investis sont liée à la valeur des immobilisations brutes+la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). On sait que l'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investis.

Il existe différents types de rentabilité de l'entreprise :

#### 2.1.1.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique (return on capital employed ou ROCE, en anglais) représente un indicateur de performance financier clé. Il est utilisé par les dirigeants et les prêteurs au sein des groupes pour évaluer la performance d'une filiale ou d'un centre de profit. Il constitue également un indicateur clé pour les analystes boursiers.

Elle mesure l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans tenir compte de la manière dont ils sont financés (emprunts, apport des actionnaires ou autofinancement).

Son calcul est comme celle-ci :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux permanents}) * 100$$

#### 2.1.1.2. La rentabilité financière

Cette rentabilité mesure la rentabilité des capitaux propres, sa signifie que la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Cela pour attirer les investisseurs ou ne pas perdre les associés actuels, et l'entreprise à un objectif qui est de maximiser cet indicateur. Son calcul est comme celle-ci :

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

$$\text{Taux de rentabilité financière} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

- ❖ On dit qu'une entreprise dégager une rentabilité supérieure à celle demandée par ses associés n'aura pas, à long terme, de problèmes pour financer son activité. Au-delà, concernant les grandes entreprises, plus le taux de rentabilité des capitaux propres (qui est la rentabilité financière) est aussi supérieur, plus que l'entreprise aura des facilités pour lever des fonds au niveau des marchés financiers.

### 2.1.2. La profitabilité

Le taux de profitabilité a des notations comme « taux de marge nette », « taux de marge bénéficiaire », « ratio de marge nette », « ratio de rentabilité commerciale ».

Ce taux est un ratio simple pour le comprendre car il permet de comparer un résultat au chiffre d'affaires cumulé pendant une période. Ces périodes sont correspondre aux différents exercices comptables.

Concernant le résultat, à comparer au prix de vente ou au chiffre d'affaires, est souvent le résultat net malgré d'autres résultats peuvent être utilisés pour estimer la rentabilité de l'entreprise.

Au niveau de langage économique, la profitabilité représente la capacité d'une entreprise à engendrer un résultat, un bénéfice ou bien un profit. Donc c'est le rapport entre le profit et la production.

Dans les cas les plus traités, il est donc de rapporter le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes.

Son calcul : le calcul du taux de profitabilité est simple et facile. Il doit prendre le résultat net comptable, ou bien le bénéfice net, et de le diviser par le chiffre d'affaires hors taxes.

Donc il est comme suit :

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

### 2.2. Les instruments de pilotage de la performance financière

Le pilotage de la performance financière est à l'origine même de la discipline du contrôle de gestion. Les premiers outils de contrôle développés dans les entreprises reposent sur l'idée qu'une modélisation comptable et financière de l'organisation est possible et que des responsabilités peuvent être déléguées aux différents acteurs en interne, dont on contrôlera ensuite la performance financière.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

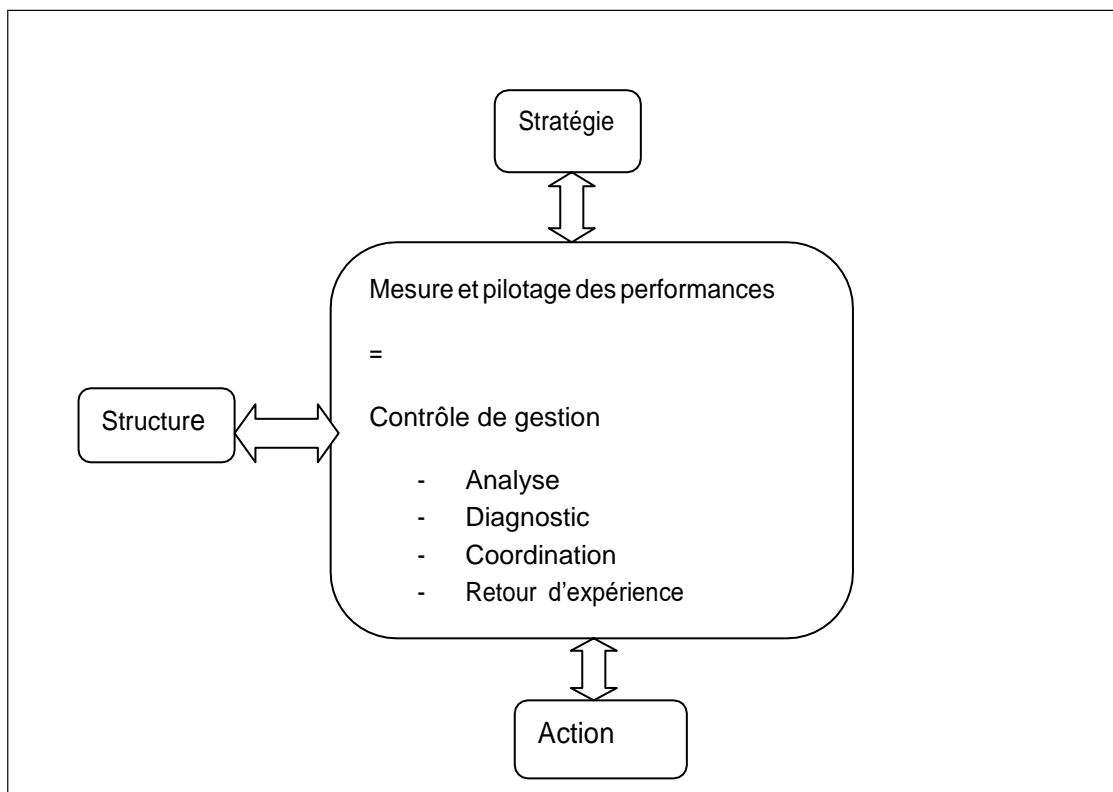
### 2.2.1. Le contrôle de gestion

Selon LORINO<sup>32</sup> piloter la performance de l'entreprise ça implique l'orientation de différentes activités vers la création de la valeur. Cette dernière change d'une logique fonctionnelle à une autre, le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressources humaines l'a créé par les individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable créé la valeur pour les actionnaires.

Le pilotage de la performance est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur, et orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer le reste.

Le dépoulement du contrôle de gestion au niveau d'une entreprise donnée vise après et avant tout au pilotage de la performance de celle-ci. Cela nécessite comme un objectif ultime de contrôle de gestion. Il est très important à tout contrôleur de gestion de bien comprendre et cerner la notion et le pilotage de la performance financière de l'entreprise pour rendre la démarche de contrôle de gestion plus pertinente.

**Figure N°05** : le contrôle de gestion dans la démarche de pilotage de l'organisation



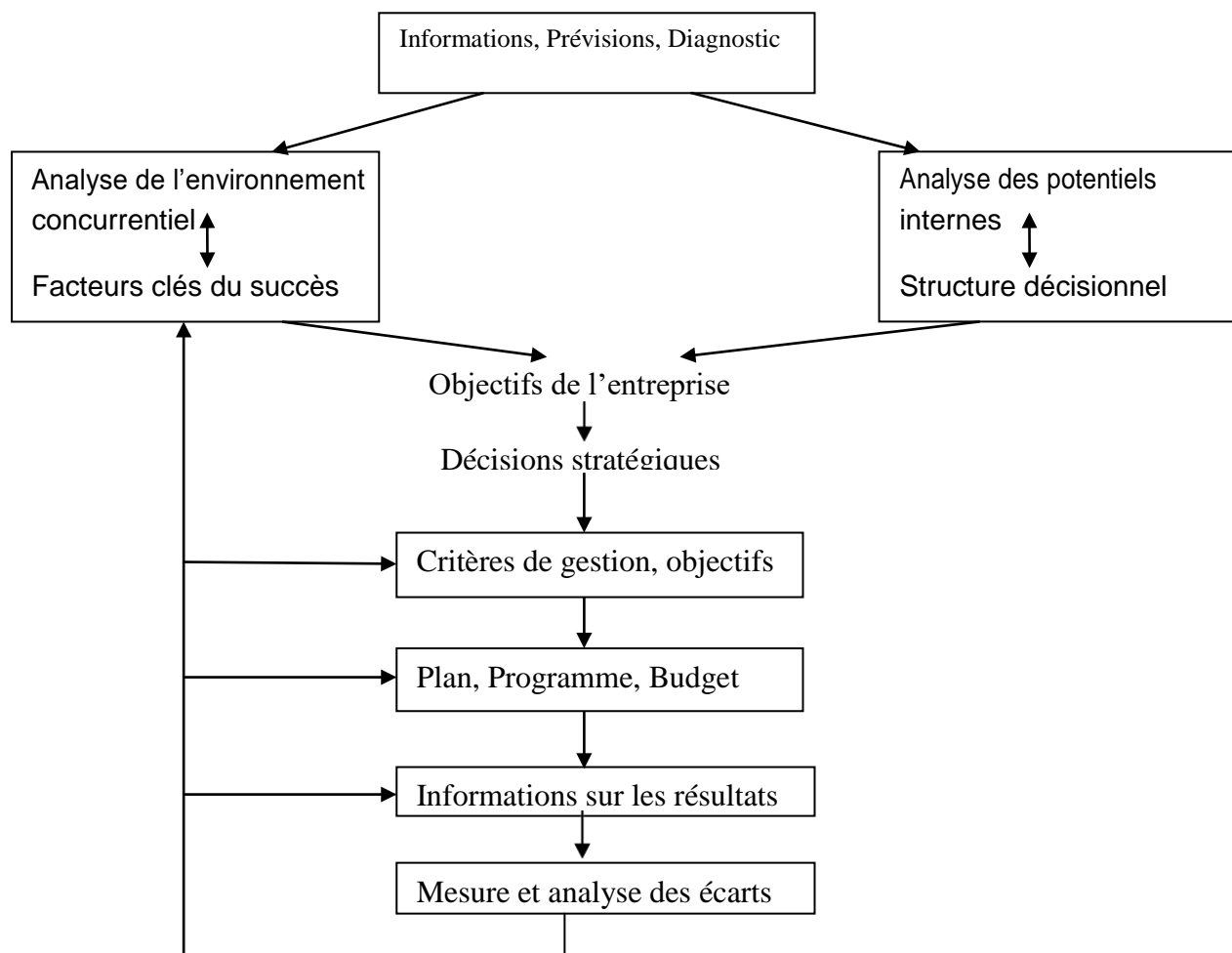
Source : ALAZARD (C) et SEPARI (S) : op.cit.p22

<sup>32</sup>LORINO (P) : « comptes et récits de la performance:essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris 1999, p137.

## CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'organisation, les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité<sup>33</sup> et leur efficacité. Pour ce faire le contrôle de gestion intervient avant, pendant et après l'action, on peut présenter l'intégration du contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation par le schéma suivant :

**Figure N°06:** le contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation



Source : ALAZARD (C) et SEPARI (S), op.cit, paris 2010, p24

### 2.2.2. Le tableau de bord

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs »<sup>34</sup>

<sup>33</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S), op.cit, Paris 2010, p23.

<sup>34</sup> DORIATH, B., GOUJE, C. " gestion prévisionnelle et mesure de la performance", Dunod, Paris 2007, p84.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

### **2.2.2.1. Définition du tableau de bord financier**

Le tableau de bord financier est un instrument de constatation qui a un objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat »<sup>35</sup>.

Au niveau de l'entreprise, le tableau de bord financier a été le point de départ d'un système de pilotage. Tout cela s'explique par les éléments suivants :

- il est basé sur la comptabilité, outil obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- la possibilité de calculer et de sélectionner les indicateurs ;
- il facilite aussi les comparaisons entre les sociétés, surtout dans le cas de filiales appartenant à un même groupe.

### **2.2.2.2. Les fonctions du tableau de bord**

Dans le processus de pilotage de l'entreprise, l'intégration du tableau de bord a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités afin d'évaluer la performance globale qui a pour une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à l'entreprise.

#### **➤ Le tableau de bord, outil de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord est notamment, un instrument de contrôle des responsabilités déléguées. Il est considéré comme un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subalternes, et de rendre compte à leurs propres supérieurs des résultats qu'ils ont réalisés ultérieurement.

Aussi, il est un outil de comparaison. Cet outil permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérivés par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs déterminés<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> WILFRIED, Niessen., CHANTEUX, Anne: "Les tableaux de bord et business plan", Edition des chambres de commerce et d'industriel, 2005, p12.

<sup>36</sup> ALAZARD, Claude, SEPARI, Sabine : « contrôle de gestion : manuel et applications », 6ème édition, Dunod, Paris 2004, p608.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### ➤ **Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactiver**

La mise en évidence des écarts oblige les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de ces écarts. Alors qu'ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système<sup>37</sup>.

### ➤ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord facilite les dialogues entre :

- **Le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques**

Au cours des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commente et explique les causes des écarts. Il expose aussi les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différents responsables en les orientant et peut même n'ont pas été bien définis.

- **Au sein de l'équipe**

Le tableau de bord supporte la cohésion, il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à une période donnée, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque personne pour atteindre l'objectif fixé.

### ➤ **Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure de performances**

Pour être performant ça nécessite être, à la fois efficace et efficient ; c'est réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût. Cet outil permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est considérée comme un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> M, LEROY : « le tableau de bord au service de l'entreprise Paris », édition d'organisation, 2001, p42.

<sup>38</sup>LEROY, M, Op.cit, p42.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **2.2.2.3. Limites des tableaux de bord**

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, tout à fait, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions.

On distingue plusieurs insuffisances dans la réalité des entreprises, parmi eux on a :

-le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.

-il n'existe pas un tableau de bord des gestions adapté à chaque service au niveau hiérarchique, mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.

-En descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou pas interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses s'une autre idée qui est la perte de précision.

-La périodicité du tableau de bord est également la même pour toutes les services donc elle peut apparaître inadaptée pour quelques métiers.

-Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se base sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, puisque les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps<sup>39</sup>.

-Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré ces limites de tableau de bord, ce dernier reste toujours un outil de mesure de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

### **Section 3 : l'implantation du contrôle de gestion**

Les objectifs du contrôle de gestion sont les mêmes pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit le plus possible et efficace. Mais la mise en œuvre des outils et des procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises.

---

<sup>39</sup> FERNENDEZ, Alain : « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4<sup>ème</sup> édition d'organisation, groupe EYROLLES, Paris 2008, p18.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **3.1. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises**

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

##### **3.1.1.1. Les spécificités des grandes entreprises**

D'après la preuve des analyses contemporaines<sup>40</sup> de l'organisation, il n'y a pas de modèle standard de contrôle applicable dans toutes les entreprises.

Et concernant les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en résulte :

Des systèmes d'informations qui sont complexes.

Des processus qui sont décisionnels long avec de nombreux acteurs.

Une structure lourde, rigide et parfois éclatée en plusieurs sites.

Ces spécificités restituent difficile la mise en œuvre d'un contrôle de gestion complet et intégré.

##### **3.1.1.2. La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises**

Le contrôle de gestion joue un rôle très important au sein de la grande entreprise. Il doit aider les responsables fonctionnels « aide à la prise de décision » et opérationnels « contrôle de l'action ». Le système d'information du contrôle de gestion utilise la structure de l'entreprise. Au-delà, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adoptées par les organisations.

Au niveau de la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion est traité dépend deux possibilités :

-une position de conseil : directement lié à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure après globalise les informations.

-une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est indépendant si l'entreprise est très grande, soit il est intégré à la fonction financière. Alors qu'il est une fonction comme une autre au dessous de la direction générale.

##### **3.1.2.3. Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux**

Pour gérer et contrôler les filiales à l'étranger d'un groupe, il apparait plusieurs difficultés :

---

<sup>40</sup> Gadi, Abdelehamid El : « Audit et contrôle de gestion », p34.



## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

### ➤ **L'autonomie de décision**

La délégation des décisions et des responsabilités est plus ou moins intéressée à partir de l'identité du groupe et le comportement des leaders pourtant il est un domaine qui reste généralement de la compétence de la maison-mère : le budget d'investissement. D'après la gestion de l'investissement d'une filiale, on peut contrôler les activités et les grandes orientations.

### ➤ **Système d'information**

C'est une difficulté essentielle quand on rend de façon homogène le contrôle de gestion d'un groupe aux multiples activités, surtout s'il est international.

Pourtant ces difficultés, il est notamment un peu difficile de contrôler la gestion et d'apprécier la performance d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons :

-on a les différences de comportements humains et de culture entre les pays, aussi les différences entre les systèmes comptables de pays.

-la fluctuation des monnaies et donc des changes.

Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.

Il faut faire des corrections et des ajustements avant toute analyse des coûts et des budgets.

### **3.1.2. Le contrôle de gestion dans les PME**

#### **3.1.2.1. Les spécificités des PME**

Les services ne sont pas toujours isolés. Comme les moyens sont limités donc les membres sont polyvalents. Aussi, les participants communiquent directement entre eux de façon informelle. La structure souvent floue s'adapte aux évolutions de l'entreprise.

Le décideur principal qui est à la prise de décision, est le dirigeant de l'entreprise. Il a un style de management dominant au but d'orienter le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise, l'intérêt du contrôle et de la délégation des pouvoirs.

#### **3.1.2.2. La position de contrôle de gestion dans l'organigramme de PME**

Dans les PME, le contrôle de gestion a un rôle identique et ainsi important dans une entreprise plus grande. Les procédures et les outils du contrôle de gestion lui sont applicable et mesurable tout en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste juste à agir quand il y a des difficultés spécifiques. Donc c'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position du contrôle de gestion dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mais en place :

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

-soit un dirigeant si l'entreprise est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

-ou bien un comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.

Les démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion sont loin de correspondre dans les entreprises. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment et le contrôle de gestion aussi moins.

### **3.2. La mise en place du contrôle de gestion**

Comme le contrôle de gestion est un processus qui passe par des phases qui expliquent et simplifient ses tâches pour piloter l'organisation. Donc on a :

#### **3.2.1. Phases du contrôle de gestion**

Le contrôle doit s'exercer avant finaliser, au cours de l'action et après l'action (post-évaluer).

##### **3.2.1.1. Finaliser**

Définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens importants pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, clarifier les responsabilités et définir les critères de performance en clarifiant les notions d'efficacité et d'efficience.

##### **3.2.1.2. Piloter**

Ça veut dire observer le déroulement en cours, traiter et faire le point sur la situation présente, donner une idée provisionnée sur l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir afin de prendre les décisions correctives qui peuvent être importantes : soit à la remise en cause des objectifs fixés au début ou bien soit à l'ajustement des moyens aux situations nouvelles.

##### **3.2.1.3. Post-évaluer**

Dans ce cas, on mesure les performances atteintes et fait une progression de l'ensemble du système par apprentissage (il ne faut pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

### **3.2.2. Le processus du contrôle de gestion**

Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT<sup>41</sup>, ce processus est considéré comme un cœur et une finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre la gestion de l'entreprise et le contrôle de gestion. Selon les orientations de la direction générale, les responsables

---

<sup>41</sup>Ardoin, Michel, Schmidt : « le contrôle de gestion », édition Publiunion, 1986.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore.

Le contrôle de gestion les aide à mesurer et à interpréter leurs résultats, à prévoir les effets de leurs décisions et à anticiper les résultats futurs.

Les phases du contrôle de gestion sont comme celle-ci :

### **3.2.2.1. Planification**

La planification est le point de départ du processus depuis la quelle on peut définir les objectifs à long terme, après on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Dans cette partie il faut définir opérationnellement une stratégie :

- Choix des couples (produit/marchés).
- Organisation et gestion des ressources humaines.
- Investissement et désinvestissement.
- Adaptation de l'outil de production.
- Financement (plan).

### **3.2.2.2. Budgétisation**

Cette phase commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme. Mais ces objectifs tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'importance de cette partie est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est la phase de la mise en œuvre :

- Commerciale.
- Production, achat.
- Humaine.
- Financière, investissement.
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.
- En modifiant l'exécution et les plans d'action.
- En évaluant les résultats futurs.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **3.2.2.3. Action et suivi des réalisations**

La phase primordiale qui suit la phase de budgétisation est celle de l'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs suivant :

- En traduisant les faits en plans d'action.
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.

Alors que le processus de contrôle est indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activités en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **Conclusion**

Une entreprise est performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Alors que l'entreprise a besoin d'établir le budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, de faire la consolidation et réaliser des tableaux de bord décisionnels.

La mesure de la performance financière de l'entreprise est une question d'actualité pour toute équipe dirigeante dans une entreprise. En effet, toute entreprise soucieuse de son évolution et de son développement doit en permanence se poser des questions sur l'évaluation de sa performance financière. Le but essentiel d'une mesure de performance financière est de clarifier les responsabilités de chacun au niveau de l'entreprise et ses partenaires d'un côté, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise au côté financier. D'un autre côté, elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

Pour mesurer la performance financière, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, ça signifie que les grandeurs de référence permettent de quantifier ou qualifier. C'est pour ça le contrôle de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui répondre mieux aux besoins d'un pilotage rapide, c'est le tableau de bord.

## **CHAPITRE 2 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière**

---

---

### **CHAPITRE 3 :L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **Introduction**

Les deux premiers chapitres nous ont permis de couvrir l'aspect théorique de notre thème, nous avons pu assimiler des connaissances sur le contrôle de gestion et la performance financière ; pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans les deux chapitres théoriques, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique.

Pour cela, nous avons consacré pour ce cas pratique un chapitre qui est subdivisé en trois sections. Dans la première section, nous avons fait une représentation de la SARL DUNAYSIR. Puis nous avons présenté dans la deuxième section la description de fonctionnement du contrôle de gestion et la performance financière au sein la SARL DUNAYSIR. À la fin, nous avons montré l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

La première section sera consacrée à la présentation du cabinet lieu de stage ainsi l'entreprise échantillon sur laquelle nous avons fait notre étude de pratique, qui nous a permis d'analyser et de comprendre l'organisation de cette entreprise, son rôle principale ainsi que ses objectifs.

#### **1.1. Présentation de l'organisme d'accueil**

##### **1.1.1. Présentation générale**

DUNAYSIR est une société à responsabilité limitée, crée le 12/09/2017 par des parts sociales 51% algérienne et 49% turque; spécialisée dans le domaine de la construction et de bâtiments, travaux publique et de maçonnerie, implantée à la commune d'OULED FAYET wilaya d'ALGER, son capital s'élève à 40 000 000.00 DA. Elle travaille sur des chantiers de territoire national citant SIDI ABDALLAH et BABA HASSEN de la wilaya d'Alger et Tébessa.

L'entreprise est composée d'une équipe de professionnel et déploie des moyens humains et techniques alliant savoir-faire et professionnalisme pour un meilleur résultat.

##### **1.1.2. Environnement**

À fin d'assurer un bon travail et pour répondre aux exigences de qualité, et à fin de mieux réussir ses projets avec de bons résultats, l'entreprise a créé une équipe professionnelle administrative et technique dirigée par un directeur général responsable de trois services principaux :

- **Moyens humains** : service de comptabilité et des finances qui englobe le directeur d'administration et des finance, le contrôleur de gestion, un financier et deux comptables (turque et algérien), service commercial composé d'un gestionnaire de stock et 6 agents responsables de facturation et suivi des clients et des fournisseurs et enfin , le service technique qui est constitué de 5 ingénieurs, responsable HSE et une équipe d'ouvriers pour chaque chantier.
- **Moyens technique** : Pour acquérir un résultat de qualité et une bonne réalisation des travaux ; l'entreprise détient les matériaux nécessaires qui se composent de : 3



## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

Bétonnières, 6 Camions à benne, 2 Compacteurs cylindré, 3 Bennes à Béton, 3 Groupes électrogènes, 6 Citernes, 3 Grus et divers matériels outillages.

### **1.1.3. Marché de la société**

- Gamme des produits : Travaux de Construction de Bâtiment.

-Concurrence et positionnement de la société :

Le marché ciblé de la réalisation est national. La SARL DUNAYSIR occupe des segments de plus en plus importants de l'activité nationale du Bâtiment et que cette extension du marché va en grandissant du fait de la nouvelle qualification N°05 accordée à notre société par le ministère de l'habitat et l'urbanisme qui va permettre l'octroi des travaux de plus en plus importants.

Les marchés réalisés vont sans doute faire d'autres clients, car la SARL DUNAYSIR a terminé ses projets constamment dans les délais contractuels, sans réserves suspensives, sans malfaçons et sans contentieux. Ce qui a fait acquérir une bonne réputation au niveau national à la SARL qui contribue à la multiplication des sollicitations et de la demande qui vont crescendo à mesure que le temps passe. Aujourd'hui, la SARL DUNAYSIR occupe une place très importante dans le marché algérien, donc nous sommes tous le temps soucieux de la solvabilité de nos clients. On pourrait faire plus mais ne voudrait ne pas s'aventurer davantage dans des risques inutiles, des déperditions, ou des charges trop importantes.

### **1.2. Les missions et les objectifs de la SARL DUNAYSIR**

La SARL DUNAYSIR Construction est spécialisée dans le domaine de la construction et notamment la réalisation de bâtiments à usage bureaux, d'habitation et des équipements publics ainsi que la fabrication et montage de la charpente métallique. Afin de répondre aux attentes des populations du monde entier en terme de :

-Logement (AADL, LPP, ENPI,...) ;

-Mobilité ;

-Santé;

-Education;

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

-infrastructure essentielles à la croissance économique et au progrès social.

### **1.2.1. Les missions de la SARL DUNAYSIR**

- Constructions industrielles et bureaux;
- Réalisation de génie civil;
- Infrastructures sociales (logt sociaux/promotionnels);
- Fabrication de charpente métallique;
- Fabrication coffrages.

La SARL DUNAYSIR Construction occupe une position dominante dans les deux grands

Domaines d'activités qui sont le bâtiment et le génie civil:

A travers sa division de travaux bâtiment, la SARL DUNAYSIR Construction affirme sa détermination à prendre part au marché de l'immobilier en augmentant la productivité et l'amélioration des performances par l'introduction d'outils modernes dans la réalisation des projets.

### **1.2.2. Les objectifs de la SARL DUNAYSIR**

Elaborer une stratégie gagnante chercher un idéal supérieur et aspirer à un modèle d'entreprise qui soit durable : telle est la devise de SARL DUNAYSIR Construction qui se veut une place dans l'histoire de la construction en s'imposant sur le marché national et rivalise, sans aucun complexe, avec les grands du monde dans son domaine d'activité. Cette stratégie vise à:

- Renforcer sa position dans les métiers de la construction;
- Améliorer son niveau de croissance ;
- Améliorer la maitrise des processus de réalisation et de contrôle des projets;
- Intégrer la culture d'entreprise citoyenne à son personnel.
- La satisfaction des parties intéressées ;
- Le respect de la législation opposable à ses activités, produits et services;

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

- La prévention de la pollution de l'environnement;
- la prévention de toute atteinte à la santé et la sécurité des personnels et des tiers;
- L'amélioration continue du système management intégré.

### **1.3. Le rôle des différentes directions de l'entreprise**

Nous présentons dans ce qui suit les rôles des différentes directions de l'entreprise SARL DUNAYSIR en se basant d'avantage sur la direction de contrôle de gestion.

#### **1.3.1. Direction du Contrôle de Gestion**

Le contrôle de gestion au niveau de l'entreprise SARL DUNAYSIR est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisé avec efficacité et efficience pour réaliser leurs objectifs. Cette entreprise a mis en place un système d'information complexe utilisant un grand nombre de données et de procédures collecté des différentes directions de l'entreprise. Au sein de l'entreprise SARL DUNAYSIR, il y'a un seul responsable chargé de contrôle de gestion. Et celui-ci apporte à l'équipe de direction et au service contrôle de gestion (étude, analyse des coûts, indicateurs et tableaux de bord de projet) visant à éclairer les décisions dans l'objectif d'optimiser la gestion et la performance de l'entreprise, il en outre le relie entre la direction générale et les autres directions de l'entreprise.

- Mettre en place et suivre le dispositif de contrôle de gestion.
- Compare-le réalisé par rapport au prévu.
- Construire et mettre en place des outils d'analyse ou de pilotage : indicateurs, tableaux de bord.
- S'assure au moyen de la veille organisationnelle et informatique, de la mise à jour et de l'adaptation des systèmes au développement de l'entreprise.
- Participe à l'élaboration des budgets et des plans de développement.

#### **1.3.2. Direction de la Gestion de la Production**

- organise la production selon les données techniques et prévisionnelles.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

- traite les écarts éventuels.
- Coordonne entre les unités et assure le suivi des unités en projets.
- rationalise l'utilisation des unités matérielles.

### **1.3.3. Direction du matériel**

- s'assure de la mise à disposition des moyens matériels.
- se charge de l'entretien et de la maintenance.
- veille à l'optimisation des unités matérielles.

### **1.3.4. Direction de l'Administration et des Ressources Humaines**

- s'assure de la mobilisation de la ressource humaine compétente et motivée.
- établit la paie et veille sur le système de rémunération et gère les moyens généraux.
- Elabore les plans de développement et de perfectionnement de la ressource humaine.

### **1.3.5. Direction des Finances et de la Comptabilité**

- coordonne et anime les activités de la direction des finances et de la comptabilité.
- participe à l'élaboration du plan de développement de l'entreprise et d'investissement.
- assure le suivi de la gestion des inventaires et le traitement des écarts.
- se charge de la facturation, du recouvrement et de la gestion des marchés.

### **1.3.6. Direction des Achats et de la Sous-traitance**

- participe à l'élaboration des cahiers des charges.
- engage le processus d'achat et sous-traitance en conformité avec les procédures en vigueur.
- optimise le budget achat et suit l'exécution des contrats.
- développe les relations avec les fournisseurs

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **1.3.7. Cellule d'audit**

- veille au respect des dispositions législatives et réglementaires.
- effectue des audits internes périodiques.
- élabore les rapports d'audits.

### **1.3.8. Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE)**

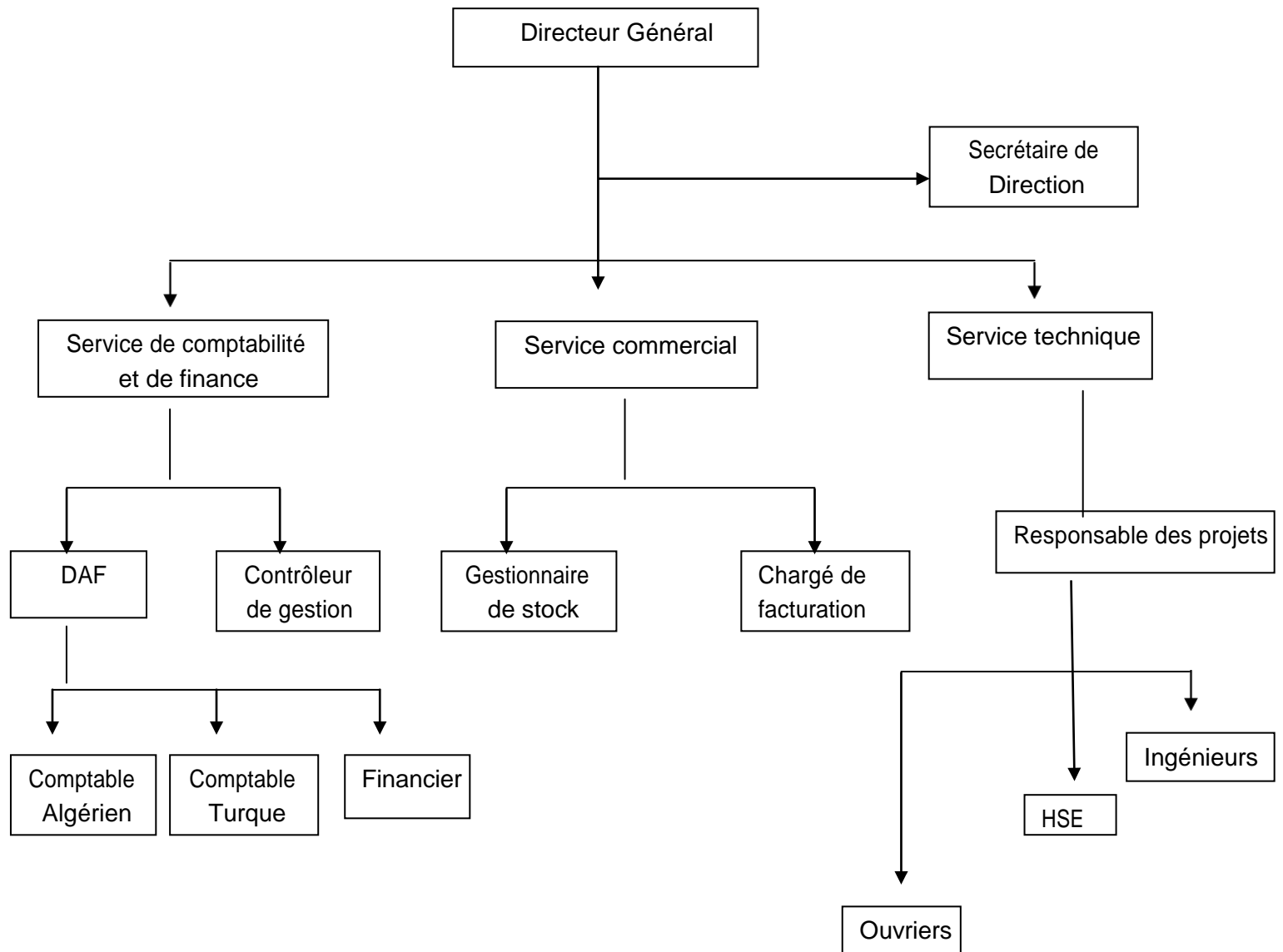
- veille au respect et à la diffusion des normes ISO 9001 V 2008 (management de Qualité).
- veille au respect et à la diffusion des exigences légales et réglementaires.
- s'assure par des actions au respect de l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

### **1.3.9. Sécurité**

- veille à la protection des personnes et des biens de l'entreprise.
- élabore un plan de sûreté interne de l'entreprise.
- veille au respect des exigences réglementaires en vigueur.
- représente l'entreprise auprès des organismes et autorités pour ce volet.

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

Figure N°01 : Organigramme de l'entreprise échantillon



Source : document interne

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **Section 02 : description du fonctionnement du contrôle de gestion et la performance financière au sein la SARL DUNAYSIR**

Le contrôle de gestion est une structure qui contribue à la réalisation des prévisions et la coordination en ce qui concerne les prises de décision dans les différentes fonctions de l'organisation. Son objectif est d'améliorer les performances au sein de l'entreprise et mesurer la situation financière qui nous donne la performance financière de l'entreprise. Pour cela dans cette section, nous avons étudié l'impact du contrôle de gestion au niveau de la SARL DUNAYSIR.

#### **2.1. Présentation du questionnaire**

Nous avons organisés des questions dans une forme de questionnaire. Ce dernier est une méthode utilisée pour collecter les informations nécessaires de notre thème qui est l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise. Alors qu'il vise les aspects suivants :

- la place de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.
- la mission du contrôle de gestion.
- une vision sur la performance et la performance financière.
- les outils de contrôle de gestion utilisés pour mesurer la performance financière de la SARL DUNAYSIR.

##### **➤ Contenu du questionnaire**

Nous avons posés 17 questions dans ce questionnaire. Dans la forme, il comporte des questions fermées et des questions ouvertes. Le questionnaire est adressé à l'ensemble des responsables opérationnels de l'entreprise dans le but de mesure leur perception de l'importance de cette fonction et aussi de leur impact sur la performance financière.

Nous avons mené les réponses de manière difficile à cause de l'occupation de la plupart des dirigeants, nous obligeant dans plusieurs cas à insister pour répondre à ce questionnaire.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

Parmi les 10 questionnaires distribués auprès des différentes directions, il y'a seulement quelques réponses fournées par les responsables. Il s'agit également les responsables suivants :

- chef service de contrôle de gestion.
- chef service de la comptabilité et de la finance.
- un comptable.
- chef département commercial.
- le financier.

### **2.2. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise**

#### **2.2.1. Une vision sur le contrôle de gestion**

La fonction du contrôle de gestion est maitrisée dans la SARL DUNAYSIR depuis l'année 2018 par un contrôleur de gestion. Parmi les définitions données par quelques responsables, nous somme les résumés dans une seule :

Le contrôle de gestion est un système de pilotage, une fonction durable de management, permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Son objectif est d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

#### **2.2.2. L'importance du contrôle de gestion dans le fonctionnement**

Le contrôle de gestion est une fonction rattachée à la direction des finances comptabilité. Il a une grande importance dans la vie de l'entreprise lorsqu'elle est à la recherche de réaliser la performance pour faire face à son environnement, et mettre des informations pertinentes au service des managers pour la prise de décision. Pour cela, il facilite de contacter et de faire des relations avec toutes les structures de l'entreprise (clients interne et fournisseurs internes).

La mise en œuvre de cette fonction au niveau de l'entreprise va montrer la différence dans le déroulement de travail des services (avant et après l'application de cette fonction), une amélioration dans les résultats obtenus. Pour cela, elle effectue une influence dans la mesure des performances de l'entreprise. Le contrôle de gestion est considéré comme une matière de



## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

communication financière de l'entreprise, particulièrement le contrôle des opérations et de la situation financière qui il résulte une entreprise performante financièrement.

### **2.3. Les missions du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise adoptée et les moyens nécessaires pour sa réalisation. A partir le contrôle de gestion il serait facile de déceler certains déficiences de l'entreprise et permettre en outre une constante amélioration et une meilleure adaptation de l'organisation.

Aussi il favorise la coordination entre les opérationnels et les aidez a mieux gérer.

A partir de ses outils, il facilite d'analyser la performance, mesurer la situation financière, aider le pilotage et la prise de décision. Au-delà, il donne une vision globale et une vision future de l'entreprise.

### **2.4. La performance de l'entreprise**

La performance est une notion connue au sein de l'entreprise, elle s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout et qui tend vers la maximation de la création nette de la valeur. Aussi, elle est considérée comme la création de richesse et une association entre l'efficience et l'efficacité.

On dit qu'une entreprise est performante, si elle doit être à la fois efficace et efficiente. L'entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Parmi les types de la performance, on a :

#### **2.4.1. La performance financière**

Elle est un concept et un type de la performance globale. Cette entreprise vise à améliorer sa productivité et sa rentabilité lorsqu'elle a assuré un suivi rigoureux de sa performance financière, elle doit produire à la fin de chaque service comptable les documents de synthèse à savoir : le bilan et le compte de résultats.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

L'établissement des documents de synthèse est indispensable pour la détermination de la performance financière. Puisque ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer et déterminer la performance financière. Il existe plusieurs indicateurs de mesure, parmi eux on trouve : la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires.

### **2.4.2. Les outils du contrôle de gestion utilisé dans cette entreprise pour mesurer la performance financière**

L'exécution des techniques du contrôle de gestion par le département du contrôle de gestion.

Il utilise des outils du contrôle comme : la comptabilité générale, le reporting et le tableau de bord. Ce dernier est un outil plus efficace pour mesurer la performance financière surtout quand il a un tableau de bord financier. Aussi, il constitue un instrument du contrôle et de comparaison, un outil de dialogue et de communication.

#### **➤ La comptabilité générale**

Elle représente une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. A travers la comptabilité, on peut d'avoir une vision précise sur les couts et sur la rentabilité.

Aussi cette activité permet d'avoir une vue globale sur l'entreprise à destination de l'entreprise et de les traduire sur le plan financier. Elle facilite l'analyse du patrimoine de l'entreprise, à savoir son actif et son passif, et mesure les performances de l'entreprise en analysant ses résultats.

Elle est également vocation à :

- comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine.
- s'assurer la mesure de la performance financière et l'équilibre financier grâce à l'utilisation de ratios comme le taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou bien le taux de rentabilité.

#### **➤ Le reporting**

C'est un outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, il est construit par le contrôleur de gestion du site à la fin de chaque mois pour informer la hiérarchie tel que le conseil d'administration, la direction générale de la SARL DUNAYSIR sur l'état d'évaluation

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

des unités de production même sur la situation financière de l'entreprise pour faciliter le pilotage de la performance financière.

### ➤ **Le processus du tableau de bord au sein de l'entreprise**

Il est un instrument de gestion par excellence, c'est un outil puissant de pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise.

Pour cela le contrôle de gestion a instauré cette technique du tableau de bord pour aider à la gestion et l'amélioration des processus. Ces tableaux de bord sont souples et permettent de s'adapter et d'utiliser pour tous les problèmes trouvés de gestion soit pour le niveau opérationnel et aussi pour le niveau stratégique. Il y'a deux types utiles au sein cette entreprise :

#### **-Le tableau de bord de production**

L'entreprise a un objectif principal qui est de minimiser le maximum possible de ses couts, et maximiser le rendement de ses capacités de production. Après la réalisation de cet objectif, la SARL DUNAYSIR construit le tableau de bord de production qui constitue l'un des moyens qui permettent de contrôler l'évolution de la production, les consommateurs, les couts, et résulter les anomalies et en fin de prendre des mesures correctives.

#### **-Le tableau de bord financier**

La SARL DUNAYSIR utilise cet outil pour mesurer sa performance financière. Le tableau de bord financier est un reporting financier qui construit comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées.

Ce tableau financier est constitué de plusieurs indicateurs qui permettent d'analyser la situation financière de l'entreprise afin de prendre des décisions pertinentes.

Ces tableaux de bord financiers présentent les qualités suivantes :

-les indicateurs financiers qui permettent la circulation d'informations standardisées dans le groupe, et ce qui facilite la comparaison entre les filiales.

-la cohérence de ces tableaux avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **2.5. Le rattachement du contrôle de gestion à la direction de la comptabilité et finance**

Dans cette entreprise, le contrôle de gestion est rattaché à la direction de la comptabilité et finance. Cette position illustre une dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut distinguer la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnels.

La fonction du contrôle de gestion guide les responsables financiers à structurer leurs activités, à mettre en place des plans de financement, et à prévoir avec rigueur les entrées et les sorties (physique et immatériel).

Aussi elle oblige la direction à mettre en place une organisation de comptabilité de gestion, au sens large, adaptée aux caractéristiques et à l'identité de la firme.

- **Des recommandations**

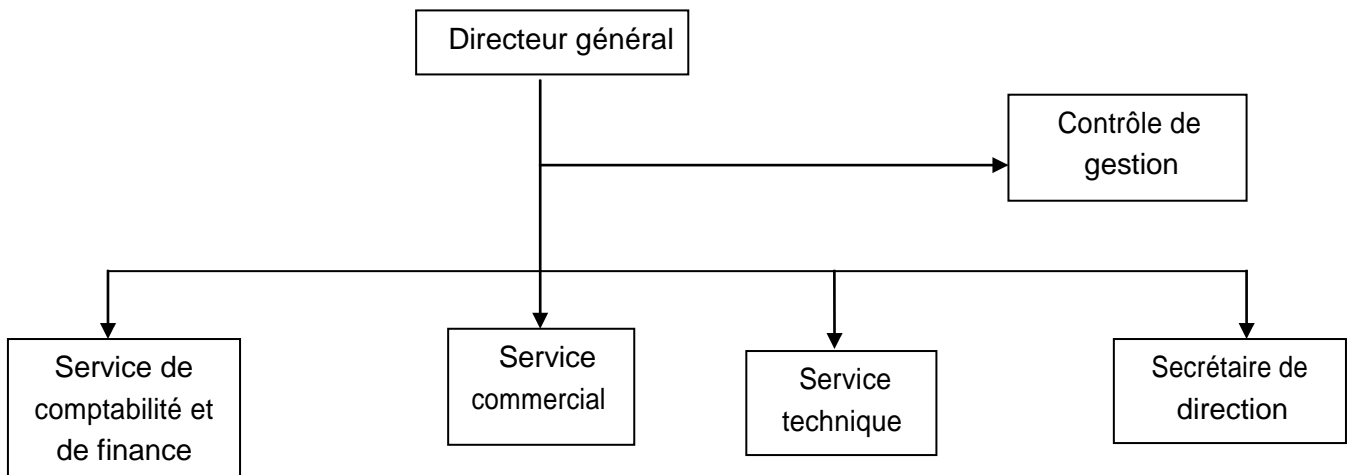
L'interprétation des résultats du questionnaire traité nous a amené de constater que le contrôle de gestion est une fonction primordiale pour la vie de l'entreprise et l'amélioration de la performance. A partir de l'implantation du contrôle de gestion au sein de la SARL DUNAYSIR, ses dirigeants sont satisfaits des résultats du contrôle de gestion qui sont obtenus.

Nous avons remarqués que le rattachement de la fonction du contrôle de gestion à la DFC est vu comme inconvenient, puisqu'elle accomplit des fonctions limitées à un rôle et impact de suivi.

Lorsque cette fonction du contrôle de gestion est rattachée à la direction générale, son rôle s'étend davantage vers les fonctions de conseil et de communication. Alors qu'il est très important de réorganiser et de développer la structure de la fonction contrôle de gestion, selon l'impact du contrôle de gestion et son rôle de support aux autres fonctions, il peut remplir pleinement sa mission de pilote et d'animateur du système d'information adaptant l'organigramme suivant :

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

Figure N°2 : un organigramme proposé pour l'entreprise



Source : réalisé par nous même

### Section 03 : l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière au sein de la SARL DUNAYSIR

Dans cette section nous allons présenter l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR, les missions du contrôleur de gestion et les outils du contrôle de gestion qui ont un rôle très important dans la mesure de la performance financière.

#### 3.1. La pratique du contrôle de gestion au niveau de la SARL DUNAYSIR

##### 3.1.1. Mission et attributions du contrôleur de gestion au sein de la SARL DUNAYSIR Construction

- Assurer la consolidation du rapport mensuel entreprise ;
- Effectuer la synthèse de toutes informations concernant la gestion des pôles et
- Suivre l'activité de la structure en collectant les informations auprès des autres structures;
- Participe à l'établissement du budget consolidé de l'entreprise;
- Analyse et vérifie les budgets consolidés de l'entreprise;
- Suit l'utilisation des ressources financières (alimentation de compte, dépenses engagées);

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

-Suit l'analyse la production mensuelle et les charges de l'entreprise ainsi que le niveau de réalisation des objectifs;

-Etablit les documents de suivi mensuel (synthèse de production, tableau de bord, tableau de contrôle);

-Vérifie les documents transmis par les chantiers (Flash), budget etc.;

Développer les outils de contrôle de gestion et les améliorer pour une meilleure efficacité;

- Etudier les rapports périodiques ;

- Veiller à l'application des consignes de sécurité, d'hygiène, de protection individuelle et collective.

-Il peut se focaliser sur les recettes dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement et peut recouvrir un caractère indicatif ou impératif.

### **3.1.2. Définition Reporting (Flash)**

Le reporting est un outil de pilotage au service du financement de l'entreprise.

Le flash est une récolte d'information ; il contient tous les détails des activités de COSIDER Construction : Numéro de contrat, le pole, la direction et le mois. Il se compose de:

- Suivi mensuel des travaux;

-Flash mensuel ;

-ventilations des heures Travaillées;

-Récap sortie atelier armatures;

- Récap sortie central à béton;

-Ventilation des bétons par activités;

- Récap sortie atelier préfabrication;

-Récap sortie atelier de chaudronnerie ;

-Sortie des magasins vers la structure;

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

-Sortie du magasin vers le NT;

-Dépenses engagées;

-Prestations externes ;

-Frais des sous-traitantes.

### Définition de Situation

Dans le secteur du BTP, il est très courant d'avoir à établir des situations de travaux.

Ce document permet d'approuver l'état d'avancement d'un chantier à une échéance donnée et de facturer les travaux qui ont été fait depuis la dernière échéance.

Le prestataire peut alors facturer au fur et à mesure, plutôt que de facturer à la fin du chantier.

Au niveau de la SARL DUNAYSIR Construction, on établit la situation à partir de :

- La minute : c'est un écrit qui explique ce que le chantier a réalisé, il est signé des deux parties (clients et l'entreprise);
- L'attachement : c'est la quantification des travaux;

La situation se fait chaque mois (exemple : un contrat de 30 mois = 30 situations).

### **3.1.3. Le tableau de bord**

#### **-Suivi de la production par le tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

Dans le cas de la SARL DUNAYSIR Construction nous proposons les indicateurs suivants :

-Indicateur de production par activité;

-Indicateur d main d'œuvre;

- Indicateur des matériaux

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

- Indicateur des matériels
  
- Indicateur des frais généraux;
  
- Indicateur de sous-traitance
  
- Indicateur total
  
- Indicateur des résultats par rapport au produit (propre, sous-traitance, et globale).

### **-Suivi la performance financière par le tableau de bord financier**

Ces indicateurs qui sont présentés dans le tableau ci-dessous, ils sont choisis en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives. Selon ces principaux indicateurs, nous pouvons calculer les résultats nécessaires pour établir le tableau de bord financier.



## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

**Tableau N°01 : définition des principaux indicateurs de résultat**

Les indicateurs	Formules
Indicateurs de productivité par activité	Production propre × 100 Production globale
	Production prestée × 100 Production globale
	Production sous-traitée × 100 Production globale
	main d'œuvre × 100 Pro propre + prestée
	$\frac{\text{matériaux}}{\text{Pro propre + prestée}} \times 100$
Indicateur de matériels	matériel × 100 Pro propre + prestée
	Frais généraux × 100 Pro propre + prestée
Indicateur des frais généraux	Frais sous-traitance × 100 Pro sous-traité
	Charge totale × 100 Production totale
Indicateur des résultats par rapport au produit (propre, sous-traitance et globale)	$\frac{\text{Résultat propre}}{\text{Pro propre + prestée}} \times 100$
	$\frac{\text{Résultat S/T}}{\text{Production S/T}} \times 100$
	$\frac{\text{Résultat globale}}{\text{Production globale}} \times 100$

Source : document interne de la SARL DUNAYSIR

Le tableau de bord financier est l'instrument qui a pour objectif d'évaluer la performance financière de la SARL DUNAYSIR, il est comme suit :

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

**Tableau N°02 : le tableau de bord financier de la SARL DUNAYSIR (chiffre en KDA)**

		Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	TOTAL
Propre	P	18 025	19 850	19 528	16 852	19 258	13 582	11 852	9 567	8 165	6 852	9 825	6 089	159 445
	R	20 825	19 950	31 258	16 985	20 856	11 258	13 582	15 826	16 852	29 852	22 569	19 856	239 669
	EC	2 800 116%	100 101%	11 730 160%	133 101%	1 598 108%	-2 324 83%	1 730 115%	6 259 165%	8 687 206%	23 000 436%	12 744 230%	13 767 326%	80 224 150%
Prestée	P													
	R	-1 985	-1 908		-1 600	1 580					-7 289		-4 182	-15 890
S/Trait	P	66 385	68 962	94 469	95 605	82 546	64 026	83 482	101 255	145 564	136 125	131 685	116 958	1 187 062
	R	33 658	37 052	40 365	45 452	43 859	41 895	45 320	78 456	80 452	83 856	50 156	100 025	680 546
Global e	P	83 540	88 758	114 085	115 450	99 185	77 805	95 052	110 956	153 562	152 520	140 923	123 125	1 354 961
	R	54 302	56 985	70 352	64 563	60 820	51 369	60 685	95 699	102 065	104 569	59 230	115 585	896 224
MO	P	5 549	7 458	7 598	7 568	6 253	5 482	5 853	3 925	3 958	3 256	3 256	3 254	63 410
	R	7 520	8 523	7 562	7 025	6 952	7 956	12 159	6 524	9 526	11 582	9 154	8 125	102 608
%	<b>TR</b>	36%	43%	24%	41%	33%	71%	90%	41%	57%	39%	41%	41%	43%
MX	P	6 859	6 452	6 120	6 852	6 582	4 852	2 890	2 452	1 589	1 563	1 542	1 425	49 178
	R	11 325	9 896	16 250	11 523	9 586	8 963	8 015	8 045	11 065	20 889	7 456	7 546	7 546
%	<b>TR</b>	54%	50%	52%	68%	46%	80%	59%	51%	66%	70%	33%	38%	3%
MTL	P	3456	3856	3846	3845	2875	2456	2033	1956	1798	1685	1258	1586	30650
	R	5862	5569	5789	4023	2772	2848	2898	3456	4852	3895	4816	4002	50782
%	<b>TR</b>	28%	28%	19%	24%	13%	25%	21%	22%	29%	13%	21%	20%	21%
FG	P	169	156	156	156	156	156	145	145	145	145	125	125	1779
	R	2856	2455	2685	2896	3356	3056	3125	2012	2869	2985	3856	3452	35603

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

%	TR	14%	12%	9%	17%	16%	27%	23%	13%	17%	10%	17%	17%	15%
ST	P	56245	58120	80065	81256	70569	54120	71250	85654	123002	115023	112053	99253	1006610
	R	15230	23456	24036	20023	32015	30023	32056	54203	66562	72015	38120	67949	475688
%	TR	45%	63%	60%	44%	73%	72%	71%	69%	83%	86%	76%	68%	70%
FS	P	9526	11085	13995	14256	12930	9526	11152	13058	18520	17652	16205	15023	162928
	R	7125	7025	8562	7562	7023	6012	5923	6912	11892	12156	13056	7256	100504
TOTAL ch	P	81023	85236	109562	111496	96156	75123	91425	106205	148800	148630	136125	133521	1323302
	R	46250	51852	63125	60253	57126	60125	59125	99120	100250	119120	69120	103256	888722
%	TR	85%	91%	90%	93%	94%	117%	97%	104%	98%	114%	117%	89%	99%
Propre	P	120	1023	960	792	256	493	780	402	150	190	1425	139	6730
	R	-6 738	-6 493	-1 028	-8 482	-1 810	-11 565	-12 615	-4 211	-11 460	-9 499	-2 713	-3 269	-79883
%	TR	-32%	-33%	-3%	-50%	-9%	-103%	-93%	-27%	-68%	-32%	-12%	-16%	-33%
S/Trait	P	2456	2540	3890	3560	2960	2465	2990	3956	5456	4863	4686	4069	43891
	R	11 303	6 571	7 767	17 867	4 821	5 860	7 341	17 341	1 998	-315	-1 020	24 820	104354
%	TR	34%	18%	19%	39%	11%	14%	16%	22%	2%	0%	-2%	25%	15%
Global e		2612	3456	4532	4256	3152	2693	3486	3985	6120	4999	6023	4236	49550
		8 052	5 133	7 227	4 310	3 694	-8 756	1 560	-3 421	1 815	-14 551	-9 890	12 329	7 502
%		15%	9%	10%	7%	6%	-17%	3%	-4%	2%	-14%	-17%	11%	1%

Source : document interne

On constate que le résultat total réalisé du chantier de BABA HASSEN est favorable avec un montant de 21824 KDA même si nous remarquons qu'il y a des mois où le résultat est défavorable à savoir le mois de juin avec un montant de -5693 KDA, mois d'octobre avec un montant de -14569 KDA et le mois novembre avec un montant de -11023 KDA ce qui n'a pas empêché le pôle à avoir un résultat annuel positif.

### 3.4. Présentation des états financiers

Ils sont des documents comptables qui donnent des informations sur la situation d'une entreprise. Ces informations peuvent concerner l'état de sa structure financière, la

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

composition de son patrimoine, l'évaluation de ses performances et la mesure de sa rentabilité.

Les comptes annuels de la SARL DUNAYSIR sont établis notamment au nouveau système comptable et financier et aux principes comptables généralement admis.

Dans ce cas, nous avons présenté l'étude durant les trois dernières années 2018 2019 2020.

### **3.4.1. Les états financiers**

Il donne le patrimoine de l'entreprise. D'un côté, il compare ce qu'elle possède (les actifs sont classés par un ordre décroissant de liquidité), et d'un autre côté, ce qu'elle doit (les passifs sont classés également par ordre de liquidité).

Le bilan doit toujours être équilibré, ça signifie que le montant total de l'actif doit être égal au montant total du passif.

#### **➤ L'actif**

**Tableau N°03 : l'actif du bilan de la SARL DUNAYSIR (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>	59	47	87 ,00	-20,34%	86,17%
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles	42 963	108 112	104 245	151,64%	-3,58%
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					

### CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		300			
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIFNON COURANT</b>	<b>43 022</b>	<b>108 459</b>	104 332	152,10%	-3,80%
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>	98 073	12 623	87 128	-87,13%	590,18%
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients	233 457	945 094	1 293 191	304,83%	36,83%
Autres débiteurs	230 547	256 070	219 237	11,07%	-14,38%
Impôts et assimilés	119 316	497 955	865 832	317,34%	73,88%
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	64 972	94 277	42 301	45,10%	-55,13%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>746 368</b>	<b>1 806 021</b>	2 507 691	141,97%	38,85%
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>789 390</b>	<b>1 914 480</b>	2 612 023	142,53%	36,44%

Source : document interne réalisé à partir du bilan de la SARL DUNAYSIR

### **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

Ce tableau au-dessus présent l'actif du bilan de la SARL DUNAYSIR, l'actif du bilan est favorable avec une évolution de 142,53% en 2019 par rapport à 2018 et aussi de 36,44% en 2020 par rapport à 2019.

Et concernant la trésorerie, nous avons constaté une augmentation de 45,10% en 2019 par rapport à 2018 et une diminution de 55,13% en 2020 par rapport à 2019.

Le bilan doit toujours être équilibré, ça signifie que le montant total de l'actif doit être égal au montant total du passif).

#### ➤ **Le passif**

**Tableau N°04 : le passif du bilan de la SARL DUANAYSIR (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	1000	40 000	40 000	3900%	0
Capital non appelé					
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		100	4100	-	4000%
Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence 1					
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	46 698	157 174	172 538	236,57%	9,77%
Autres capitaux propres - Report à nouveau					
<b>TOTAL 1</b>	46 640	197 274	216 638	322,97%	9,82%
<b>PASSIFS NON- COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financières					
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			4 000		

### **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés d'avance					
<b>TOTAL II</b>			4000000		
<b>PASSIFS COURANTS:</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	578 062	1 374 977	2 087 912	137,86%	51,85%
Impôts	48 057	139 540	136 506	190,36%	-2,17%
Autres dettes	63 304	138 638	92 143	119,00%	-33,54%
Trésorerie passif	53 325	64 050	74 823	20,11%	16,82%
<b>TOTAL III</b>	742 749	1 717 206	2 391 385	131,20%	39,26%
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	789 390	1 914 480	2 612 023	142,53%	36,44%

Source : document interne réalisé à partir du bilan de la SARL DUNAYSIR

Une augmentation est constatée au passif du bilan de 142,53% en 2019 par rapport à 2018 et de 36,44% en 2020 par rapport à 2019.

Nous n'avons remarqué qu'aucune évolution constatée aux emprunts et dettes financières au cours de ces dernières trois années.

Et concernant la trésorerie, nous avons constaté une augmentation de 45,10% en 2019 par rapport à 2018 et une diminution de 55,13% en 2020 par rapport à 2019

#### ➤ **Le compte de résultat**

Il permet de mesurer la rentabilité dégagée par une entreprise au cours d'une période appelée l'exercice comptable. Ce compte de résultat met en évidence plusieurs sous-résultats afin d'identifier les performances de l'entreprise à différents niveaux.

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

**Tableau N°05 : le compte de résultat de la SARL DUNAYSIR (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Ventes et produits annexes	1 516 515	5 970 318	6 065 095	293,69%	1,59%
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 516 515</b>	<b>5 970 318</b>	6 065 095	293,69%	1,59%
Achats consommés	826 822	3 931 343	3 669 046	375,48%	-6,67%
Services extérieurs et autres consommations	544 193	1 428 803	1 672 518	162,55%	17,06%
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 371 016</b>	<b>5 360 146</b>	5 341 565	290,96%	-0,35%
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>145 499</b>	<b>610 171</b>	723 530	319,36%	18,58%
Charges de personnel	61 921	275 085	353 571	344,25%	28,53%
Impôts, taxes et versements assimilés	20 381	83 393	102 400	309,16%	22,79%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>63 195</b>	<b>251 692</b>	267 557	298,27%	6,30%
Autres produits opérationnels	48	249	2 741	409,83%	998,44%
Autres charges opérationnelles	0.310	21 111	11 096	6809912,63%	-47,44%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	2 634	19 409	27 786 203,00	636,89%	43,16%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	50				
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>60 660</b>	<b>211 421</b>	231 416	248,53%	9,46%
Produits financiers		48			
Charges financières		107			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-59</b>			
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>60 660</b>	<b>211 362</b>	231 416	248,43%	9,49%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	13 962	54 188	58 878	288,11%	8,66%
Impôts différés (Variations ) sur résultats ordinaires					
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 516 614</b>	<b>5 970 616</b>	6 067 836	293,68%	1,63%
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 469 916</b>	<b>5 813 442</b>	5 895 298	295,49%	1,41%
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>46 698</b>	<b>157 174</b>	172 538	236,57%	9,77%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)					



## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)					
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>					
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>46 698</b>	<b>157 174</b>	172 538	236,57%	9,77%

Source : document interne de la SARL DUNAYSIR

A partir ce tableau ci-dessus, nous avons constaté une augmentation dans l'évolution de résultat de l'année 2019 par rapport à 2018 et une diminution dans l'évolution de résultat de l'année 2020 par rapport à l'année 2019.

Nous avons constaté une évolution de 236,57% en 2019 par rapport à 2018 et de 9,77% en 2020 par rapport à 2019 ( cette évolution est petite par rapport à l'évolution de l'année passée).

### 3.4.2. L'analyse des états financiers

#### 3.4.2.1. L'actif du bilan

##### ➤ L'actif non courant

**Tableau N°06 : l'actif non courant du bilan (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>Immobilisations incorporelles</b>	59	47	87	-20,34%	86,17%
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	42	108 112	104 245	151,64%	-3,58%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>43 022</b>	<b>108 459</b>	104 332	152,10%	-3,80%

Source : réalisé par nous même à partir le bilan de cette entreprise

A partir le tableau au-dessus, l'actif non courant de la SARL DUNAYSIR a connu une augmentation de 152,10% en 2019 par rapport à 2018, et une diminution de 3,80% en 2020 par rapport à 2019. Suite à la hausse des immobilisations corporelles de 151,64% en 2019 par rapport à 2018 et une diminution de 3,58% en 2020 par rapport à 2019, et aussi la baisse des immobilisations incorporelles de 20,34% en 2019 par rapport à 2018 et une augmentation de 86,17% en 2020 par rapport à 2019.

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

### ➤ L'actif courant

**Tableau N°07 : l'actif courant du bilan (chiffre en KDA)**

libelle	Années			Evolution	
	2018	2019	2 020,00	%	%
Stocks et encours	98 073	12 623	87 128	-87,13%	590,18%
Créances et Emplois	811 340	1 900 299	171 734	134,23%	-90,96%
Disponibilités	64 972	94 277	42 301	45,10%	-55,13%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>746 368</b>	<b>1 806 021</b>	<b>301 166</b>	<b>141,97%</b>	<b>-32,75%</b>

Source : réalisé par nous même à partir le bilan de cette entreprise

En 2019, l'augmentation de l'actif courant est de 141,97%, et de 134,23% pour les créances et emplois et aussi de 45,10% pour disponibilités.

En 2020, nous avons constaté une diminution de l'actif courant de 32,75%, de 90,96% pour les créances et emplois et de 55,13% pour disponibilités. Par contre, les stocks et encours ont augmenté d 590,18% en 2020 par rapport à 2019.

En conclusion, le total d'actif de cette entreprise a augmenté de 142,53%, à cause de l'augmentation de l'actif courant et non courant. Cependant, celui-ci a connu une baisse de 31,11%, à la baisse de l'actif courant et non courant. (Voir le tableau et la figure ci-dessous).

### ➤ Total d'actif

**Tableau N°08 : total actif (chiffre en KDA)**

libelle	Années			Evolution	
	2018	2019	2 020,00	%	%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>43 022</b>	<b>108 459</b>	104 332	152,10%	-3,80%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>746 368</b>	<b>1 806 021</b>	1 214 499	141,97%	-32,75%
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>789 390</b>	<b>1 914 480</b>	1 318 832	142,53%	-31,11%

Source : réalisé par nous même à partir du bilan de cette entreprise

### 3.4.2.2. Le passif du bilan

#### ➤ Les capitaux propres

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

**Tableau N°09 : les capitaux propres (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Capital émis	100	40 000	40 000	3900%	0
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		100000	4100000	-	4000%
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	46 698	157 174	172 538	236,57%	9,77%
<b>TOTAL CP</b>	46 640	197 274	216 638	322,97%	9,82%

Source : réalisé par nous même à partir du bilan de cette entreprise

D'après ce tableau au-dessus, les capitaux propres ont augmenté de 322,97% en 2020 par rapport à 2019 suite à l'augmentation du résultat de 236,57% et le capital émis de 3900%.

Aussi l'augmentation de capitaux propres est de 9,82% en 2020 par rapport à 2019 suite à la hausse de 9,77% de résultat net, et de 4000% de capital émis.

### ➤ Passif Courant

**Tableau N°10 : passif courant du bilan (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Fournisseurs et comptes rattachés	578 062	1 374 977	2 087 912	137,86%	51,85%
Impôts	48 057	139 540	136 506	190,36%	-2,17%
Autres dettes	63 304	138 638	92 143	119,00%	-33,54
Trésorerie passif	53 325	64 050	74 823	20,11%	16,82%
<b>Total Passif courants</b>	742 749	1 717 206	2 391 385	131,20%	39,26%

Source : réalisé par nous même à partir du bilan de cette entreprise

Le passif courant a augmenté de 131,20% en 2019 par rapport à 2018, suite à l'augmentation des fournisseurs et comptes rattachés de 137,86% et d'impôts de 190,36%, une augmentation successivement de 119,00% et de 20,11% d'autres dettes et de la trésorerie passif.

En 2020, nous avons constaté une augmentation de total passif de 39,26%, de la trésorerie passif de 16,82% et aussi des fournisseurs de 51,85%. Par contre, il y'a une diminution d'impôts de 2,17% et d'autres dettes de 33,54%.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

Et concernant le total du passif, il y'a une augmentation de 142,53% en 2020 par rapport à 2019 et de 36,44% en 2019 par rapport à 2018, à cause de l'augmentation de passif courant et de capitaux propres au cours de ces années.

Le tableau suivant montre la situation totale du passif comme suit :

### ➤ **Total passif**

**Tableau N°11 : total passif du bilan (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>Total Capitaux propres</b>	46 640	197 274	216 638	322,97%	9,82%
<b>Total Passif Non Courants</b>			4000		
<b>Total Passif Courants</b>	742 749	1 717 206	2 391 385	131,20%	39,26%
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	789 390	1 914 480	2 612 023	142,53%	36,44%

Source : réalisé par nous même à partir du bilan de cette entreprise

### **3.4.3. L'analyse du compte de résultat**

#### ➤ **Valeur ajoutée d'exploitation**

**Tableau N°12 : la valeur ajoutée d'exploitation (chiffre en KDA)**

LIBELLE	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>I-PRODUCTION</b>	<b>1 516 515</b>	<b>5 970 318</b>	6 065 095	293,69%	1,59%
<b>II-CONSOMMATION</b>	<b>1 371 016</b>	<b>5 360 146</b>	5 341 565	290,96%	-0,35%
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>145 499</b>	<b>610 171</b>	723 530	319,36%	18,58%

Source : réalisé par nous même à partir du compte de résultat de cette entreprise

Le tableau au-dessus présent la valeur ajoutée d'exploitation, nous avons constaté une augmentation successivement de 319,36% en 2019 et de 18,58% en 2020. Suite une augmentation de consommation de l'exercice est de 290,96% en 2019 par rapport à 2018 et une diminution de 0,35% en 2020 par rapport à 2019. Et concernant la production de l'exercice qui a augmenté de 293,69% en 2019 par rapport à 2018 et de 1,59% en 2020 par rapport à 2019.

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

### ➤ Résultat net de l'exercice

**Tableau N°13 : le résultat net de l'exercice (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>46 698</b>	<b>157 174</b>	172 538	236,57%	9,77%

Source : réalisé par nous même à partir du compte de résultat de cette entreprise

Le résultat net de l'exercice a connu une augmentation de 236,57% en 2019 par rapport à 2018 et de 9,77% en 2020 par rapport à 2019.

### 3.5. Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière de la SARL DUNAYSIR

Les ratios sont des outils de gestion, permettant de se faire une idée globale de la santé financière de l'entreprise ou bien de la comparer à de ses concurrents. Aussi ils facilitent la mesure des performances. Pour cela on a traité quelques ratios importants pour mesurer la performance financière.

#### ➤ La rentabilité financière des capitaux propres

Cette rentabilité peut être faire l'objet de manipulation par le management puisque c'est l'un des critères financiers pour déterminer leur bonus financier.

Le tableau ci-dessus montre la rentabilité de cette entreprise comme celle-ci :

**Tableau N°14 : la rentabilité financière des capitaux propres (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Résultat net	46 698	157 174	172 538	236,57%	9,77%
CP	46 640	197 274	751 775	422,97%	281,08%
Ratio	100,12%	79,67%	22,95%	-20,45%	-56,72%

Source : réalisé pour nous même

Le rendement des capitaux propres de la SARL DUNAYSIR varie entre 80% et 100% durant les trois dernières années. En effet, ce ratio a connu une légère baisse successive en 2019 et

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

2020, à savoir respectivement de 20,45% et 56,72%, suite à l'augmentation des capitaux successivement de 422,97% et de 281,08%.

Le ratio de rentabilité des capitaux propres est positif. Donc il permet de créer plus de valeur et de richesse pour cette entreprise.

### ➤ **La rentabilité économique**

Elle constitue un indicateur de performance financier, il mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble. La rentabilité économique de la SARL DUNAYSIR est présentée dans ce tableau :

**Tableau N°15 : la rentabilité économique (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Résultat net	46 698	157 174	172 538	236,57%	9,77%
Total Actif	789 390	1 914 480	2 612 023	142,53%	36,44%
Ratio	5,92%	8,21%	6,61%	2,29%	-1,60%

Source : réalisé pour nous même

En 2019, la rentabilité économique a augmenté de 2,29% par rapport à 2018, suite une augmentation de total actif de 142,53%. Par contre en 2020, la rentabilité a diminué de 1,60% par rapport à 2019 mais le total actif a augmenté de 36,44%.

- ❖ Comme la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors que cette entreprise profite d'un effet de levier.

### ➤ **La profitabilité**

La profitabilité permet de mesurer l'efficacité de l'outil économique qu'une entreprise utilise pour son exploitation courante, elle est montrée dans ce tableau :

## CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR

**Tableau N°16 : la profitabilité (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
Résultat net	46 698	157 174	172 538	236,57%	9,77%
CA	1 516 515	5 970 318	6 065 095	293,69%	1,59%
Rentabilité net	3,08%	2,63%	2,84%	-14,51%	8,06%

Source : réalisé pour nous même

A partir du tableau au-dessus, la profitabilité a diminué de 14,51% en 2019 par rapport à 2018 pourtant l'augmentation de chiffre d'affaire de 293% en 2019 par rapport à 2018. Par contre, nous avons constaté une augmentation de la profitabilité de 8,06% en 2020 par rapport à 2019,

L'augmentation de ce taux de profitabilité est à cause de la sécurité financière qui est procurée par l'entreprise à leurs actionnaires, ça implique que la rentabilité nette de l'activité économique croit.

### ➤ **Ratio de productivité**

Ce ratio mesure les performances du personnel, il permet de se situer par rapport à ses concurrents comme le tableau suivant :

**Tableau N°17 : le ratio de productivité (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
VA	145 499	610 171	723 530	319,36%	18,58%
NB de salariés	229	1760	2562	668,56%	45,57%
Ratio	63536717,07%	34668852,50%	28240827,48%	-28867864,60%	-6428025,03%

Source : réalisé par nous même

D'après ce tableau, la productivité a connu une diminution de 28867864,6% en 2019 par rapport à 2018, suite d'une augmentation dans le nombre de salariés en 2019 de 668,56% par rapport à l'année 2018 et aussi de la VA de 319,36% .Ainsi, nous avons constaté une diminution de 6428025,03% en 2020 par rapport à 2019, suite une augmentation dans le

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

nombre de salariés de 45,57% en 2020 par rapport à 2019 et dans la VA de 18,58% en 2020 par rapport à 2019.

Donc la productivité de cette entreprise est en diminution dans les trois dernières années, ça implique une menace par rapport à les autres entreprises de même secteur de construction (ses concurrents).

### ➤ **Ratio de productivité de l'actif**

Ce tableau présente la productivité de l'actif durant les trois dernières années :

**Tableau N°18 : ratio de productivité de l'actif (chiffre en KDA)**

	Années			Evolution	
	2018	2019	2020	%	%
CA	1 516 515	5 970 318	6 065 095	293,69%	1,59%
Total d'actif	789 390	1 914 480	2 612 023	142,53%	36,44%
Ratio	192,11%	311,85%	232,20%	119,74%	-79,65%

Source : réalisé pour nous même

La productivité de l'actif a augmenté en 2019 par rapport à 2018 de 119,74%, cela est dû à l'augmentation du CA de 293,69% et aussi l'augmentation de l'actif de 142,53%. Au contraire en 2020 elle a connu une diminution de 79,65% par rapport à 2019, et une augmentation de l'actif de 36,44% et du CA de 1,59%.

### **Synthèse des résultats**

Après avoir analysé et comparé les états financiers de la société SARL DUNAYSIR pour les années 2018, 2019 et 2020, nous constatons qu'une fois le service du contrôle de gestion est mis en place, qui a eu lieu début 2019, cela a eu un impact positif sur la rentabilité de la société, sa maîtrise des coûts, leur avancement des travaux, sa productivité...etc.

Nous avons également noté que le chiffre d'affaire d'entreprise est en augmentation continue au cours des années 2019 et 2020 en raison de l'avancement des travaux, malgré la stagnation et l'interruption du secteur économique due au virus Corona que le pays a connu au cours des deux dernières années, ce qui ne serait pas arrivé sans son utilisation des outils de contrôle de gestion; Ce qui a effectivement prouvé son rôle positif dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.



## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **➤ L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière au niveau de la SARL DUNAYSIR**

A partir des résultats précédents obtenus et la mise en place d'un service de contrôle de gestion au niveau de la SARL DUNAYSIR, nous permettons de voir la relation entre le contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'entreprise. Dans le but d'augmenter la contribution de son système de contrôle de gestion à l'amélioration de sa performance financière, l'entreprise utilise les meilleurs outils de pilotage de sa performance financière, il est remarquable que :

-le fort pouvoir du contrôle de gestion au sein de l'entreprise (selon le reporting qui permet de préparer des rapports de gestion mensuellement pour aider à la prise de décisions)

-la pertinence des indicateurs de la performance financière.

-l'utilisation du tableau de bord financier qui a un grand impact dans l'évaluation de la stratégie financière de l'entreprise.

-il faut le déroulement de travail à jour pour garder la pratique du contrôle de gestion, et maintenir l'amélioration de la performance financière de cette entreprise.

## **CHAPITRE 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SARL DUNAYSIR**

---

### **Conclusion**

A partir cette étude de cas, il parait bien que la fonction du contrôle de gestion au sein de la SARL DUNAYSIR est une fonction évolutive compte tenu de la diversité des activités réalisés, et de la multiplicité des outils de suivi.

En effet, cette entreprise "SARL DUNAYSIR" est toujours à la recherche de l'amélioration continue de sa performance financière et même de l'excellence. Pour cela, elle utilise les différents mécanismes. La comptabilité générale, le reporting et le tableau de bord sont les outils indispensables pour la détermination et la mesure de la performance financière de l'entreprise.

**Conclusion  
Générale**

### Conclusion générale

Dans un environnement concurrentiel et instable, l'activité de l'entreprise est devenue beaucoup plus complexe et subit des fluctuations et des changements internes et externes, pour cela le contrôle de gestion est primordial pour une entité de faire face à tous changements.

Le contrôle de gestion s'avère donc l'outil principal qui permet la transmission entre le niveau stratégie et le niveau opérationnel de l'entreprise. D'après ces différents outils, il prend place au sein de l'entreprise comme un principe fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation à l'exigence du marché.

La recherche que nous avons effectuée, quelque soit sa qualité n'est que le résultat des connaissances accumulées durant notre cursus universitaire, et le fruit d'une réflexion sur la problématique posée à savoir le thème.

Mais avant de synthétiser nos résultats, il est utile de rappeler que notre étude est limitée par des contraintes à savoir la forte confidentialité qu'exige l'entreprise et cela revient à la nature stratégique des données que le contrôleur de gestion manipule.

Voyant l'importance donnée à cette fonction, et au terme de notre travail de recherche qui vise à présenter l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise, nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise la SARL DUNAYSIR site de Ouled Fayet dans la wilaya d'Alger. Dans le but d'arriver à cette fin, l'entreprise exerce le contrôle de gestion et accorde de l'importance à la comptabilité générale, le reporting et le tableau de bord, elle les considère comme les éléments centraux du contrôle de gestion. Donc la première hypothèse est confirmée.

L'analyse des réponses aux questionnaires, confirme que cette entreprise applique le système de contrôle de gestion de manière adéquate, qu'il organise les relations entre les différentes fonctions de l'entreprise, et qu'il fournit les informations nécessaires pour permettre aux dirigeants de prendre les bonnes décisions.

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance financière au sein de la SARL DUNAYSIR résident dans ses différents outils de gestion comme le tableau de bord financier, les rapports de gestion pour donner la situation financière de l'entreprise à tout moment, cela constitue un support pour la progression de sa performance financière.

Nous avons traité les principaux indicateurs de résultat de cette entreprise. Particulièrement, nous sommes intéressés au processus de production de cette société et nous avons fait un tableau de bord financier pour évaluer la performance financière de cette entreprise. Et nous avons fait aussi une analyse des états financiers durant les trois dernières années et cela en tirant les observations citées ci-après :

-la SARL DUNAYSIR a un service de contrôle de gestion qui est mis en œuvre, a un impact positif sur la rentabilité et la productivité de cette société

## Conclusion générale

---

-l'expérience acquise dans les années précédentes a lui permis de produire d'avantage de production et de rentabilité. Cette force de productivité est marquée comme performante financièrement au cours de l'année 2019.

-l'analyse par la méthode des ratios nous a permis d'avoir un aperçu sur la situation financière de cette entreprise qui est rentable beaucoup plus dans l'année 2019, alors que la deuxième hypothèse est confirmée.

-on a constaté qu'il est très important de la pratique du contrôle de gestion au sein de cette entreprise pour éviter les écarts et les risques adoptées comme le cas de l'année 2020.

-c'est mieux d'améliorer les outils du contrôle de gestion utilisés dans cette entreprise pour bien mesurer la performance financière.

Nous avons constaté que cette société présente des indicateurs pour mesurer sa performance, ces indicateurs sont présentés par le service du contrôle de gestion. Au cours de notre stage et à partir les données qu'on a recueilli, les objectifs visés par cette entité sont souvent atteints avec les moindre couts, le jugement qu'on a tiré sur cette situation est que l'activité de la SARL DUNAYSIR est efficace et rentable, et que le contrôle de gestion joue un rôle de support afin d'assurer la progression et l'amélioration de sa performance financière. Ces résultats nous ont permis de confirmer notre dernière hypothèse.

Pour conclure, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

- ALAZARD, Claude, SEPARI, Sabine : « contrôle de gestion : manuel et applications », 6ème édition, Dunod, Paris 2004.
- ALAZARD et SEPARIS : « contrôle de gestion manuel et application », édition DUNOD, Paris 2010.
- Ardoin, Michel, Schmidt : « le contrôle de gestion », édition Publiunion, 1986
- Bernard A et Gérald N : « contrôle de gestion mini manuel », édition DUNOD.
- BESCOS P, LET AL : « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> 2d, Paris 1997.
- BOISLANDELLE, DE: "Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils", economica, 1998.
- BOUQUIN, BECOUR : « l'audit opérationnel : controle de gestion, gouvernance et performance », Economica, Paris 2008.
- Cappelletti L, Baron P, Desmaison G, Ribiollet F, DUNOD, 2014.
- Claude Alazard et Sabin Sépari : « DECF Contrôle de Gestion », 5ème édition.
- DORIATH, B.,GOUJE, C : « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, Paris 2007.
- Dubrulle L, Jourdain D : « Comptabilité analytique de gestion », 6<sup>ème</sup> édition 2013.
- ELISABETH A, FREDIRIK G,NATHALIE L,DAMIEN M et MARION S : « comprendre le controle de gestion tous », édition Vuibert.
- FERNENDEZ, Alain : « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4ème éd:édition d'organisation, groupe EYROLLES, Paris 2008.
- Gadi et Abdelehamid El : « audit et controle de gestion ».
- Gaies, M : « le controle de gestion prévisionnelle », édition Economica, 2003.
- Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P : « des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2013.
- Khemakhem et Abdelatif : « introduction au controle de gestion », Paris France 1971.
- KHEMKHEM.A : « la dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, 1976.
- LEROY M, : « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris 2001.
- LORINO (P) : « comptes et récits de la performance:essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris 1999.
- MATHE.J.C, MALO J-L : « l'essentiel du controle de gestion », 2ème édition, édition d'organisation, Paris 2000.
- MARTORY B : « controle de gestion, performance sociale », 2eme édition Vuibert, Paris 1999.
- MELLER, MICHEL BARABE ET OLIVIER:" Manager", DUNOS, Paris 2006.

- Michel Rouach, Laura Rouach : « controle de gestion stratégique », 4<sup>ème</sup> édition.
- PASCALON.P : « La politique de mise à niveau des PME algériennes », Algérie.
- PAUCHER, Pierre : « Mesure de la performance financière de l'entreprise ». 1993.
- PAUL, Pinto : « La performance durable », Dunod, Paris 2003.
- SAUVAIN, Thierry : « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Paris : Ellipses.
- SELMER, C : « la boîte à outils du controle de gestion », édition DUNOD, paris 2013, 2019.

### **Articles et revues :**

- BOURGUIGNON.A : « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, 1995.
- BOURGUIGNON.A : «Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité », 2000.
- CHRISTIAN, Doucet : « La qualité pourquoi, comment ? », éditeur : presse universitaire France, 4ème édition, 2013.
- Kharrat, Sana : « thèse de doctorat:L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance », Ecole doctorale, Paris 2016.
- LEBAS : « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, 1995.
- PECASSIOH, Venance Ouattara : « diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire », Ecole supérieure de gestion, Paris 2007.
- SAHUT, Jean Michel, JS Lantz : « La création de valeur et performance financière », la revue du financier, 2003.
- SOGOBOSSI, Bertrand : « La revue des sciences de gestion »,Direction et gestion.
- SOGOBOSSI, Bertrand : « Perception de la notion de performance par les dirigeants », Faseg : Edition : direction et gestion,afrique.
- WILFRIED, Niessen., CHANTEUX, Anne:"Les tableaux de bord et bisness plan", édition des chambres de commerce et d'industriel, 2005.

### **Sites consultés :**

- création de la valeur. <https://www.mataf.net>.
- La politique financière d'une entreprise-Numilog en PDF. <http://excerpts.numilog.com>
- Mémoire en ligne : <https://www.memoireonline.com/L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises>.
- Terrbonne, Mascouche. la performance organisationnelle. <http://www.regionautravail.com/> consulté (16/ 05/ 2021).



- 9000, ISO. système de management de qualité-principes essentielles et vocabulaires. [www.iso.org](http://www.iso.org). (16 04 2021).
- [www.manger-go.com/finance/controle-de-gestion.com..](http://www.manger-go.com/finance/controle-de-gestion.com..)

### **Ouvrage en arabe :**

- عنمان احدادن. مدى مالئمة مراقبة النسيير لقطاع البريد و المواصالت مذكرة ماجئسئار المدرسة العليا لتجارة . الجزائر ، 4991
- نفاق فاروق، جئنان أحمد، نظام الملعلومات المحاسبية ودور في اتخاذ القرار، كلية العلوم القئصادية وعلوم النسيير مذكرة لسانس، لئجامعة الجزائر ، 2002.

# **Annexes**

# Ecole Supérieure de Commerce -Koléa-

**Spécialité :** Contrôle de gestion

## **Questionnaire de recherche sur le Thème :**

« L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise »

Melle, Bouguerra Rayane

**Objet :** Participation des dirigeants à la réponse du questionnaire

### **Monsieur**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle, et pour son accomplissement, nous avons organisé ce questionnaire qui a pour but d'évaluer le fonctionnement du contrôle de gestion par les dirigeants de l'entreprise. Pour cela nous avons besoin de votre participation

Pour répondre à ce questionnaire avec précision afin de recueillir des informations nécessaires et claires. Nous tenons à vous rassurer que les informations que vous nous fournirez, ne seront que pour des fins scientifiques.

Dans l'espoir d'obtenir votre précieuse coopération, nous vous prions Monsieur d'accepter notre sincères considérations.

### **Le questionnaire**

Ce questionnaire est adressé à certaines des directions opérationnelles, directions administratives, de la direction financière, comptable et aux contrôleurs de gestion pour effectuer l'évaluation de la perception de la fonction du contrôle de gestion par les dirigeants de l'entreprise.

Voila les questions posées dans ce questionnaire :

1-Quel est votre poste de responsabilité au sein de l'entreprise ?

.....

2-Pouvez-vous donner une vision sur le contrôle de gestion ?

.....

.....

3-Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion au sein de votre entreprise ? Si oui depuis quand ?

.....  
.....

4-quel est votre remarque sur les résultats obtenus avant et après l'utilisation de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise?

.....  
.....

5-Pouvez-vous expliquer la nécessité du contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

6-D'après vous quels sont les missions assignées au service contrôle de gestion ?

.....  
.....

7-Qui exécute les techniques de contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

8-Quelle est la place du contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?

-fonction indépendante.

-fonction rattachée à la direction finance et comptabilité.

-fonction rattaché à la direction générale.

9-Est-ce qu'il existe une relation entre le contrôle de gestion et les différents services dans votre entreprise ? Si oui précisez la relation ?

.....  
.....

10-Le contrôle de gestion vous aide à ?

-Prendre les bonnes décisions

-Orienter les comportements

-Mettre en place la stratégie

11-Avez-vous entendu parlez de la notion de performance ? Pouvez-vous la définir ?

.....  
.....  
12-A votre avis qu'est-ce qu'une entreprise performante ?

.....  
.....  
13-D'après vous la performance de votre entreprise est obtenue quand ?

.....  
.....  
14-D'après vous quels sont les outils de contrôle de gestion les plus utilisés pour piloter la performance financière au niveau de votre entreprise ?

.....  
.....  
15-D'après vous quand on dit que l'entreprise est performante financièrement?

.....  
.....  
16- La direction générale, prend-t-elle au sérieux les résultats du contrôle de gestion lors de prise de décision ? Si oui précisez quel type d'information

.....  
.....  
17- En tant que dirigeant de l'entreprise, quelle est votre degré de satisfaction vis-à-vis de la structure contrôle de gestion ?

# **Tables des matières**

## **Tables des matières :**

Remercîments

Dédicace

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale..... A

### **CHAPITRE 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion..... 01**

#### **Section 01 : qu'est-ce que le contrôle de gestion ?..... 03**

1. l'évolution historique du contrôle de gestion... 03

1.1. Apparition du contrôle de gestion... 03

1.2. L'évolution de la fonction du contrôle de gestion... 04

2. Le concept du contrôle de gestion... 05

2.1. Définitions du mot contrôle et de gestion... 05

2.2. Définitions du contrôle de gestion... 06

2.3. Les concepts clés associés au contrôle de gestion... 07

3. Le rôle et l'objectif du contrôle de gestion... 09

3.1. Le rôle du contrôle de gestion... 09

3.2. Les objectifs du contrôle de gestion... 09

3.3. Les fondements du contrôle de gestion... 11

#### **Section 2 : Types, fonctions et caractéristiques du contrôle de gestion... .. 12**

1. Types du contrôle de gestion ..... 12

1. En termes de temps... 12

2. En termes d'organisation... 13

3. En termes de source ..... 13

4. En termes d'exhaustivité..... 14

5. En fonction des niveaux de contrôle... 14

2. Les fonctions du contrôle de gestion... 15

3. Les caractéristiques du contrôle de gestion... 18

3.1. Missions du contrôle de gestion... 18

3.2.Limites du contrôle de gestion.....	19
<b>Section 3 : outils et domaines d’application du contrôle de gestion. ....</b>	<b>20</b>
1. Etapes du contrôle de gestion.....	20
1.1. La démarche stratégique .....	21
1.2. La planification... ..	21
1.3. La budgétisation... ..	21
1.4. Le suivi des réalisations... ..	22
2. Les outils du contrôle de gestion... ..	22
2.1. Les outils prévisionnels.....	22
2.2. Les outils de suivi... ..	23
2.3. Les outils de communication et les tableaux de bord .....	25
3. Domaines d’application du contrôle de gestion.....	27
3.1. L’école classique.....	28
3.2. L’école classique contemporaine... ..	28
3.3. L’école contemporaine.....	28
<b>CHAPITRE 02 : Le contrôle de gestion comme outil de la performance financière.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : La performance financière .....</b>	<b>33</b>
1.1. Concept de la performance .....	33
1.1.1. Historique de la performance .....	33
1.1.2. Définition de la performance .....	33
1.1.3. Niveaux et typologies de la performance.....	36
1.1.4. Les piliers de la performance d’une organisation .....	41
1.2. La performance financière .....	43
1.2.1. Définition de la performance financière .....	43
1.2.2. Les critères de la performance financière .....	44
1.2.3. Les déterminants de la performance financière .....	47
<b>Section 2 : Evaluation de la performance financière... ..</b>	<b>48</b>
2.1. Les indicateurs de la performance financière .....	48
2.1.1. La rentabilité... ..	49
2.1.2. La profitabilité.....	50
2.2. Les instruments de pilotage de la performance financière .....	50
<b>Section 3 : l’implantation du contrôle de gestion... ..</b>	<b>55</b>



3.1. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises.....	56
3.3.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises... ..	56
3.3.1.1. Les spécificités des grandes entreprises.....	56
3.3.1.2. La position de contrôle de gestion dans l’organigramme des grandes entreprises .....	56
3.3.2. Le contrôle de gestion dans les PME.....	57
3.3.2.1. Les spécifiques des PME... ..	57
3.3.2.2. La position de contrôle de gestion dans l’organigramme de PME.....	57
3.4. La mise en place du contrôle de gestion... ..	58
3.4.1. Phases du contrôle de gestion... ..	58
3.4.2. Le processus du contrôle de gestion.....	58

## **CHAPITRE 03 : L’impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l’entreprise ..... 62**

### **Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil ..... 64**

1.1. Présentation de l’organisme d’accueil.....	64
1.1.1. Présentation générale... ..	64
1.1.2. Environnement... ..	64
1.1.3. Marché de la société.....	65
1.2. Les missions et les objectifs de la SARL DUNAYSIR.....	65
1.2.1. Les missions de la SARL DUNAYSIR.....	66
1.2.2. Les objectifs de la SARL DUNAYSIR.....	66
1.3. Le rôle des différentes directions de l’entreprise.....	67
1.3.1. Direction du Contrôle de Gestion.....	67
1.3.2. Direction de la Gestion de la Production... ..	67
1.3.3. Direction du matériel... ..	68
1.3.4. Direction de l’Administration et des Ressources Humaines... ..	68
1.3.5. Direction des Finances et de la Comptabilité.....	68
1.3.6. Direction des Achats et de la Sous-traitance.....	68
1.3.7. Cellule d’audit.....	69
1.3.8. Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE).....	69
1.3.9. Sécurité.....	69

### **Section 02 : description du fonctionnement du contrôle de gestion et la performance financière au sein la SARL DUNAYSIR ..... 71**

2.1. Présentation du questionnaire .....	71
2.2. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	72
2.2.1. Une vision sur le contrôle de gestion .....	72
2.2.2. L'importance du contrôle de gestion dans le fonctionnement... ..	72
2.3. Les missions du contrôle de gestion... ..	73
2.4. La performance de l'entreprise... ..	73
2.4.1. La performance financière.....	73
2.4.2. Les outils du contrôle de gestion utilisé dans cette entreprise pour mesurer la performane financière .....	74
2.5. Le rattachement du contrôle de gestion à la direction de la comptabilité et finance .....	76
<b>Section 03 : l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière au sein de la SARL DUNAYSIR .....</b>	<b>77</b>
3.1. La pratique du contrôle de gestion au niveau de la SARL DUNAYSIR.....	77
3.1.1. Mission et attributions du contrôleur de gestion au sein de la SARL DUNAYSIR Construction... ..	77
3.1.2. Définition Reporting (Flash).....	78
3.5. Le tableau de bord .....	79
3.6. Présentation des états financiers .....	83
3.7. Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière de la SARL DUNAYSIR.....	93
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>94</b>
 Bibliographie	
 Annexe	
 Table des matières	