

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : Contrôle de Gestion

THEME :

**Essai d'évaluation de la performance d'un
système de contrôle de gestion**

Cas : L'entreprise HAMOUD BOUALEM

Elaboré par :

SAIDANI Amani

Encadreur :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences B

A l'ESC

Lieu de stage : SPA HAMOUD BOUALEM, Alger

Période de stage : du 19/02/2023 au 11/05/2023

2022/2023

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : Contrôle de Gestion

THEME :

**Essai d'évaluation de la performance d'un
système de contrôle de gestion**

Cas : L'entreprise HAMOUD BOUALEM

Elaboré par :

SAIDANI Amani

Encadreur :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences B

A l'ESC

Lieu de stage : SPA HAMOUD BOUALEM, Alger

Période de stage : du 19/02/2023 au 11/05/2023

2022/2023

REMERCIEMENTS

Nous remercions avant tout le bon dieu qui nous a donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

*Nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance à notre promoteur madame **Mme. OUSLIMANE Meriem** qui nous a fait l'honneur d'encadrer notre travail, pour sa disponibilité, ses conseils, ses encouragements durant la réalisation de ce travail.*

*Nous remercions vivement le chef de service monsieur «**Drareni kheireddine**» et monsieur «**Belamine Omar**» qui ont contribué au succès de notre stage et pour avoir mis à notre disposition la documentation nécessaire à l'élaboration de ce modeste travail.*

Nous adressons aussi nos chaleureux remerciements à tous nos enseignants qui ont veillé sur notre formation tout au long de notre cursus universitaire.

Nos remerciements s'adressent aussi à nos parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes parents qui m'encourageaient et qui me donnaient le pouvoir et la volonté de finir mes études. Que dieu vous procure bonne santé et longues vies.

Je dédie ce mémoire aussi à ma sœur : AIDA, la fleur de ma vie

*Et à tous mes amis proches : SAMIRA, MALEK, RANIA,
MAISSA, RACHA, DJAMILA, HOUDA*

Et à ma cousine : DOUAA

A ma famille et toute personne qui occupe une place dans mon cœur

Sommaire

Introduction générale.....	A
Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion	1
Section 01 : Historique et définition du contrôle de gestion.....	3
Section 2 : Le contrôle de gestion dans l'organisation.....	13
Section 03 : Les acteurs clés du contrôle de gestion.....	23
Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion.....	34
Section 01 : les outils de contrôle de gestion.....	36
Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion	48
Section 03 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle.....	61
Chapitre III : Evaluation de la performance de contrôle de	71
Gestion de HAMOUD BOUALEM	71
Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et de la méthodologie de recherche.....	73
Section 02 : la description de la fonction contrôle de gestion	82
Section 03 : Appréciation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HB.....	93
Conclusion Générale	108

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity based costing
BSC	Balanced scorecard
CA	Chiffre d'affaires
CDG	Contrôle de gestion
EBE	Excédent brute d'exploitation
EBIDA	Earnings Before Interest Depreciation Amortization
EFQM	European Foundation for quality Management
ERP	Entreprise ressource planning
EVA	Economic Value Added
H B	Hamoud Boualem
ICE	Indicateurs de Condition Environnemental
IPM	Les indicateurs de performance de management
IPO	Les Indicateurs de Performance Opérationnelle
PME	Petite Moyenne Entreprise
QHSE	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
RH	Ressources humaines
SCDG	Système de contrôle de gestion
SIC	Système d'Informations Comptables
SIE	Système d'Informations Environnementales
SPA	Société par Action
TDB	Tableau de bord
VA	Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

Tableau 1- 1: Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé	5
Tableau 1- 2: Différence entre audit interne et contrôle de gestion	11
Tableau 1- 3: Principales différences entre le contrôle interne et le contrôle de gestion	12
Tableau 1- 4: avantages et inconvénients des différents rattachements	19
Tableau 1- 5: Comparaison entre le rôle classique et les nouveaux rôles du contrôleur de gestion.....	26
Tableau 1- 6: Les compétences requises pour un contrôleur de gestion	28
Tableau 2- 1: Synthèse des outils de contrôle de gestion	47
Tableau 2- 2: Les facteurs du modèle EFQM.....	57
Tableau 2- 3: Synthèse des modèles d'évaluation.....	60
Tableau 2- 4: La volumétrie des contrôleurs de gestion.....	66
Tableau 2- 5: Synthèse des axes d'évaluation de modèle d'évaluation fonctionnelle.....	69
Tableau 3- 1: Fiche signalétique de l'entreprise.....	75
Tableau 3- 2: Taux de réalisation des activités du contrôle de gestion au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	94
Tableau 3- 3: Taux de maîtrise des compétences du contrôleur de gestion de HAMOUD BOUALEM	96
Tableau 3- 4: Taux de support structurel du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	98
Tableau 3- 5: Taux de satisfaction client du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	100
Tableau 3- 6: les Forces et les faiblesses du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	104

Liste des figures

Figure 1- 1: les phases de contrôle	6
Figure 1- 2: Niveau de gestion et type de contrôle.....	8
Figure 1- 3: processus de contrôle de gestion.....	16
Figure 1- 4: rattachement du contrôle de gestion à la direction générale.....	17
Figure 1- 5: rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière...	18
Figure 1- 6 : Rattachement en râteau	18
Figure 1- 7La distinction entre démarche de contrôle de gestion et fonction du contrôleur de gestion.....	23
Figure 2- 1: Les écarts de résultat.	39
Figure 2- 2 Critères d'évaluation de la performance selon Anthony	51
Figure 2- 3: matrice autonomie /échange	66
Figure 3- 1: Organigramme Direction Exécutive	77
Figure 3- 2: Histogramme des taux de réalisation des activités du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM.....	95
Figure 3- 3: Histogramme des taux de maîtrise des compétences du contrôleur de gestion de HAMOUD BOUALEM	97
Figure 3- 4: Histogramme des Taux de support structurel du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	99
Figure 3- 5: Histogramme des Taux de satisfaction client du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	101
Figure 3- 6: Histogramme des taux composant le taux de performance globale du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM	103

Résumé et mots clés

Les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel changement, caractérisé par une féroce concurrence et des avancées technologiques rapides. Afin de maintenir leur performance et assurer leur survie, il est nécessaire d'établir un système de contrôle de gestion qui s'appuie sur des processus et une gamme d'outils visant à piloter la performance de l'entreprise.

Il est essentiel d'évaluer et de mesurer la performance de ce système de contrôle de gestion pour connaître sa capacité à répondre aux besoins des managers et des responsables hiérarchiques.

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et de déterminer les forces et les faiblesses de ce système.

Pendant le traitement de notre premier chapitre, nous avons pu déterminer quelques concepts de base de contrôle de gestion. Dans le deuxième chapitre, nous avons orienté notre recherche sur l'évaluation de la performance d'un système de contrôle de gestion, en évoquant ses indicateurs et ses principaux modes d'évaluation. Dans la partie pratique de notre recherche, nous avons essayé d'évaluer la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM selon le modèle d'évaluation fonctionnelle d'AUTISSIER. Nous avons découvert que ce système est équilibré entre le traditionnel et le moderne. Nous avons défini ses forces et ses faiblesses et proposé des recommandations.

Les mots clés : le système de contrôle de gestion, la performance du système, les outils du contrôle de gestion, indicateurs de performance, modèle d'évaluation fonctionnelle.

المخلص و الكلمات المفتاحية

تعمل الشركات في بيئة دائمة التغير تتميز بالمنافسة الشرسة والتقدم التكنولوجي السريع. من أجل الحفاظ على أدائهم وضمن بقائهم، من الضروري إنشاء نظام مراقبة التسيير يعتمد على العمليات ومجموعة من الأدوات التي تهدف إلى التحكم في أداء الشركة .

من الضروري تقييم وقياس أداء نظام الرقابة الإدارية هذا لمعرفة قدرته على تلبية احتياجات المديرين والمديرين التنفيذيين .
الهدف الرئيسي من عملنا البحثي هو تقييم أداء نظام مراقبة التسيير لشركة حمود بوعلام وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا النظام.

خلال معالجة الفصل الأول، تمكنا من تحديد بعض المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير و في الفصل الثاني ، ركزنا بحثنا على تقييم أداء نظام مراقبة التسيير ، من خلال استحضار مؤشرات وأساليب تقييمه الرئيسية و في الجزء العملي من بحثنا حاولنا تقييم أداء نظام مراقبة التسيير لشركة حمود بوعلام وفق نموذج التقييم الوظيفي لـ أوتيسير. لقد اكتشفنا أن هذا النظام متوازن بين التقليدي والحديث . كما حددنا نقاط قوته وضعفه واقترحنا التوصيات.

الكلمات المفتاحية : نظام مراقبة التسيير ، أداء النظام ، أدوات مراقبة التسيير ، مؤشرات الأداء ، نموذج التقييم الوظيفي.

Introduction générale

Introduction Générale

La situation actuelle dans un environnement instable et en développement permanent exerce de multiples pressions sur les entreprises, telles que l'intensification de la concurrence et la rapidité des progrès technologiques. Cela rend difficile leur survie ainsi que le maintien de leur performance, c'est-à-dire leur capacité à rester performantes.

Dans cette perspective, il est indispensable d'établir un système qui fournisse aux dirigeants les bonnes informations au bon moment, tant sur la situation interne de l'entreprise que sur l'environnement externe, afin d'assurer de meilleures conditions pour la prise de décision.

Ce système, connu sous le nom de système de contrôle de gestion, a émergé dans les grandes entreprises industrielles aux États-Unis dans les années vingt du siècle dernier. Il repose sur la collecte et l'analyse d'informations financières, opérationnelles et stratégiques. Il permet de mesurer la performance économique de l'entreprise, d'identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Le contrôle de gestion fournit des analyses et des rapports à tous les niveaux de l'organisation, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Compte tenu de l'importance du rôle joué par le contrôle de gestion au sein de l'entreprise, il doit faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer s'il contribue de manière pertinente à la gestion de la performance, en répondant aux besoins spécifiques des organisations. Cela nécessite la mise en place d'outils et de dispositifs adaptés à l'activité de l'entreprise et à son **de cycle** processus de décision.

Dans ce contexte, notre travail de recherche vise à approfondir la compréhension, l'analyse et l'évaluation du système de contrôle de gestion de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**.

La Problématique

Nous allons essayer de mesurer la performance de la fonction de contrôle de gestion de **HAMOUD BOUALEM**, à identifier les forces et les faiblesses de ce système, et à formuler des recommandations pour son amélioration. Ainsi, nous répondrons à la question principale de notre thème de recherche : « **Dans quelle mesure le système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM est-il performant ?** »

Introduction Générale

Les Questions secondaires

Pour plus de précision la question principale est décortiquée aux sous questions suivante :

- Quels sont les principales missions du service contrôle de de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM ?
- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM visant le pilotage de la performance d'entreprise ?
- Quels sont les critères d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM ?

Les Hypothèses

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

Hypothèse principale :

Le système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM est performant, car il permet d'atteindre efficacement les objectifs fixés par l'entreprise et d'optimiser l'allocation des ressources.

Hypothèses secondaires :

- ✓ **H1** : Les principales missions du service de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM sont le suivi de la performance de l'entreprise et l'analyse des écarts.
- ✓ **H2** : Les outils mis à la disposition des contrôleurs de gestion comme la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord sont assez pertinents pour assurer la performance de l'entreprise.
- ✓ **H3** : Les critères d'évaluation de la performance du contrôle de gestion incluent l'efficacité des processus, la pertinence des prestations et l'appréciation des compétences de ses équipes.

Introduction Générale

Les motifs du choix du thème

Plusieurs raisons m'ont amené à porter la réflexion sur ce sujet. Ces raisons sont aussi pertinentes les unes que les autres, parmi ces raisons :

- Un sujet qui m'a toujours intéressé et qui ne cesse de le faire.
- Le sujet a une relation directe avec la spécialité Contrôle de Gestion.
- Connaître encore plus sur le système de contrôle de gestion et ses outils.

Les Objectifs de la recherche

Notre étude vise la compréhension et l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM. Dans cette optique, nous avons défini les objectifs suivants :

- Comprendre les concepts associés au contrôle de gestion.
- Mettre en évidence le rôle essentiel du contrôle de gestion dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise.
- Démontrer l'importance du contrôle de gestion au sein des différents types des entreprises.
- Définir les critères d'évaluation de la performance de la fonction de contrôle de gestion.
- Évaluer le système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.
- Contribuer à l'amélioration de la performance de ce système.

Méthodologie de la recherche

Afin de bien mener cette étude et de répondre à l'ensemble des questions, il est adopté une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique. Celle-ci se déroule en deux phases :

- Descriptive : parce que nous allons présenter les concepts clés de notre thème qui sont le système du contrôle de gestion et son efficacité.
- Analytique : car notre thème vise avant tout à analyser le système de contrôle de gestion d'entreprise HAMOUD BOUALEM.

Introduction Générale

Nous allons utiliser aussi les techniques suivantes :

- Les entretiens : Nous mènerons des entretiens avec des responsables pour obtenir des informations sur le système de contrôle de gestion ;
- Analyse documentaire : Nous examinerons les documents internes de l'entreprise,
- Observation : Nous observerons les pratiques et les processus de contrôle de gestion sur le terrain ;
- Questionnaires : Nous allons collecter des informations à l'aide de questionnaires structurés.

Plan de la recherche

Afin de répondre à la problématique fondamentale évoquée précédemment, notre travail est subdivisé en trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : sera consacré aux généralités sur le contrôle de gestion, son apparition, son évolution et sa place au sein de l'entreprise.
- **Le deuxième chapitre** : sera traité des différents outils de contrôle de gestion, ainsi les critères pertinents pour évaluer un système de contrôle de gestion.
- **Le troisième et dernier chapitre** : débutera par la présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM. Ensuite, nous décrirons le fonctionnement de son service de contrôle de gestion et procéderons à l'évaluation de ce système. Notre objectif sera de déterminer ses forces et faiblesses, et de formuler des recommandations visant à améliorer ce système.

*Chapitre I : Généralités sur le
contrôle de gestion*

Introduction

Le contrôle de gestion est considéré comme un outil de pilotage, il a l'obligation d'installer les processus de contrôle permettant de s'assurer qu'on se dirige bien vers les objectifs fixés, afin de pouvoir prendre des mesures correctives en cas de dérive.

Dans ce cadre, ce premier chapitre traite des généralités sur le contrôle de gestion et il s'articule autour de trois sections :

- La première section sera consacrée au contexte d'apparition et d'évolution de contrôle de gestion ainsi que les différentes définitions données par les auteurs ;
- La deuxième section sera réservée pour implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, et son positionnement de l'organigramme ;
- La troisième et la dernière section nous allons essayer de cerner le métier du contrôleur de gestion, son profil et les différentes tâches qu'il effectue.

Section 01 : Historique et définition du contrôle de gestion

Au niveau de cette section, nous allons fournir un aperçu clair et concis des origines du contrôle de gestion et de son évolution historique. Ensuite, nous aborderons la définition du concept de contrôle de gestion en citant les différentes définitions données à ce dernier. Enfin, nous examinerons sa relation avec d'autres concepts voisins.

1 Apparition et évolution du contrôle de gestion

1.1 Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le résultat d'une longue évolution des idées des chercheurs académiques dans cette discipline. Ils affirment que cette discipline remonte à l'antiquité.¹

Ils précisent bien que la notion contrôle de gestion est aussi ancienne que celle de la comptabilité. Les recherches menées à ce propos montrent que les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion existaient déjà vers 3200 ans avant Jésus Christ chez les sumériennes en Mésopotamie pour faciliter la gestion de la terre et des troupeaux et pour contrôler les réalisations économiques.²

Le contrôle de gestion est né au début du XXe siècle dans une entreprise industrielle américaine de grande taille (General Motors) sur le modèle Sloan-Brown. Le point de départ de ce modèle est de savoir comment gérer une grande entreprise en croissance et innovatrice, Et si la pratique des premières formes du Contrôle de gestion se date des années 20, il a fallu attendre pratiquement 40 ans pour que les premiers cadres théoriques en soient élaborés.

En effet la création de « contrôleurs Institute of American » institut des contrôleurs de gestion des Etats-Unis en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.

Anthony est le premier universitaire américain à avoir décrit et théorisé la pratique du Contrôle de gestion telle qu'elle a été mise en œuvre pour la première fois chez General

¹ BURLAUD.A et al, **Analyse des coûts et contrôle de gestion**, librairie Vuibert, Paris, 1981, P12.

² COLLIN.L et VALLIN.G, **Audit et contrôle de gestion, financier, opérationnels et stratégique**, Edition Dalloz, Paris, 1992, P.2-2.

Motors au début des années 20, et telle qu'elle a été pratiquée dans de nombreux groupes américains, européens et internationaux entre 1920 et 1960.

La première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion est apparue avec l'accroissement de la taille et de la diversité des unités de production. Ils sont représentés dans l'analyse des coûts puis mettent en place des données prévisionnelles appelées « budgets » et un suivi des réalisations pour en mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure de l'entreprise.

Ainsi, le contrôle de gestion était comme un modèle pour contrôler et mesurer la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct et, a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne selon les quatre principes suivants :

- recherche la minimisation des coûts ;
- le coût de production dominant dans le coût total ;
- information parfaite des dirigeants ;
- stabilité dans le temps.

1.2 Contrôle de Gestion Traditionnel versus Contrôle de Gestion moderne

À partir des années 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion émerge et qui conçoit le contrôle de gestion comme un processus de pilotage et de régulation. Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Et de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par l'activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs (les indicateurs de mesure la performance sont qualitatifs et quantitatifs).

Aussi, une complémentarité permanente entre gestion opérationnelle et gestion stratégique dans le contrôle de gestion. Hugues Boisvert qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ».¹

¹ BOISVERT.H, **le renouvellement de la comptabilité de gestion**, Gestion édition 1989, p 155.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion :

Tableau 1- 1: Comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
<ul style="list-style-type: none"> · Surveiller · Programmer · A posteriori · Passif · Méfiance · Exécutants · Subalternes · Directif · Flux descendant · Indicateurs financiers · Normes internes · Système fermé · Plus opérationnel · Activité de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> · Motiver · Orienter · A priori · Actif · Confiance · Décideurs · Collègues · Participatif · Flux ascendant · Indicateurs physiques · Cibles externes · Système ouvert · Plus stratégique · Activité de cycle de vie

Source : BOISEVERT.H, **Contrôle de gestion renouvelé**, éditions du Renouveau Pédagogique, Montréal, 1995, P258.

Au cours des années 1990-2000, le contrôle de gestion a connu une évolution majeure en se développant vers une approche intégrée basée sur l'informatique décisionnelle. Cette évolution a permis d'élargir le champ du contrôle de gestion en y incluant d'autres domaines de la performance tels que le contrôle de gestion social, la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que le management des risques. Ces nouvelles dimensions reflètent une prise de conscience croissante de l'importance de la durabilité, de l'éthique et de la gestion proactive des risques dans les pratiques de gestion modernes.¹

¹ BOUQUIN.H, **Les grands auteurs en contrôle de gestion**, édition EMS, 2005, p110.

2 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ou comme il a été appelé pour la première fois aux États-Unis, management control, est un concept que la majorité des économistes et spécialistes des sciences de gestion considèrent comme un concept très large dans son champ d'action et ses attributions. Il reste donc souvent incompris par les managers et dirigeants d'entreprise. Donc il est nécessaire de bien définir ses composantes : le contrôle et la gestion dans leurs significations larges.

2.1 La notion de contrôle

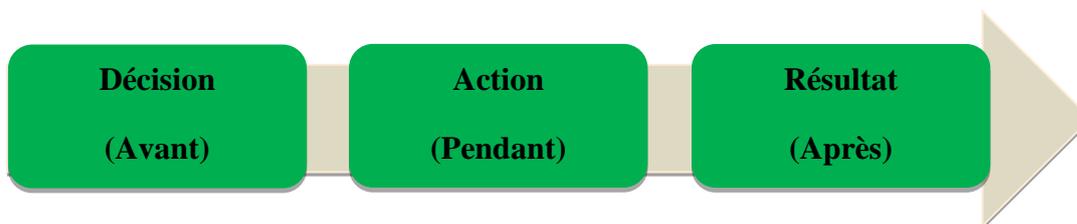
Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises.¹

2.1.1 Les Phases du processus de contrôle

Au niveau organisationnel ; le contrôle n'est pas seulement vérifié après une décision ; et savoir si elle a été pertinente, ou bien si une action a été menée correctement ou pas, mais c'est surtout un processus et des étapes qu'il faut suivre avant, pendant et après la prise de décision.

Les phases du contrôle peuvent se présenter comme suit :

Figure 1- 1: les phases de contrôle



Source : Etablie par nous même

Avant : c'est la phase de finalisation qui doit répondre aux questions suivantes :

-Quels sont les buts et les objectifs fixés ? Quels les moyens d'y parvenir ?

¹ ALAZARD.C et SÉPARIS, **DCG 11 : le contrôle de gestion**, Edition DUNOD, Paris, 2018, P5.

-Comment employer au mieux ces moyens ?

Pendant : c'est la phase de pilotage ou faut rester vigilant, et essayer d'anticiper le futur et ce en répondant à ces questions :

-Comment superviser l'exécution du travail régulièrement ?

-Quelles sont les procédures à suivre afin de résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur apparition ?

-Quelles corrections mettre en-il place en cas de réorientation ?

-Que se passera-t-il si nous ne réagissons pas face à une situation critique ?

Après : la phase d'évaluation des résultats qui se base sur le fait de vérifier après la réalisation du travail.IL faut répondre à ces questions :

-Est -cette l'action a été menée comme prévu ?

-Les objectifs sont-ils atteints ?

-Si non pourquoi ? Qu'est-ce qu'on doit corriger afin d'améliorer les futurs résultats ?

2.1.2 Les types de contrôle

-Le Contrôle stratégique : Le contrôle stratégique est formé de processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et factures clés de succès¹. Il concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme.

-Le Contrôle de gestion : Le contrôle de gestion est formé des processus qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégique et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution.² Il s'adresse aux responsables et évalue les décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs.

-Le contrôle opérationnel : appelé également contrôle d'exécution, est formé de processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions de routine qui relèvent de

¹ BOUQUIN.H, **le contrôle de gestion**, 10^{ème} édition, éditions PUF, Paris, 2013, p91.

² Ibid., p139.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.¹

C'est le suivi quotidien, au jour le jour, du bon déroulement des opérations (il est pour les opérations courantes).

Donc le contrôle de gestion est défini comme un médiateur entre les stratégies et les opérations de l'entreprise.

2.2 La notion de gestion

La gestion peut se définir « la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (chiffre d'affaires, parts de marché...) dans le cadre d'une politique déterminée ».²

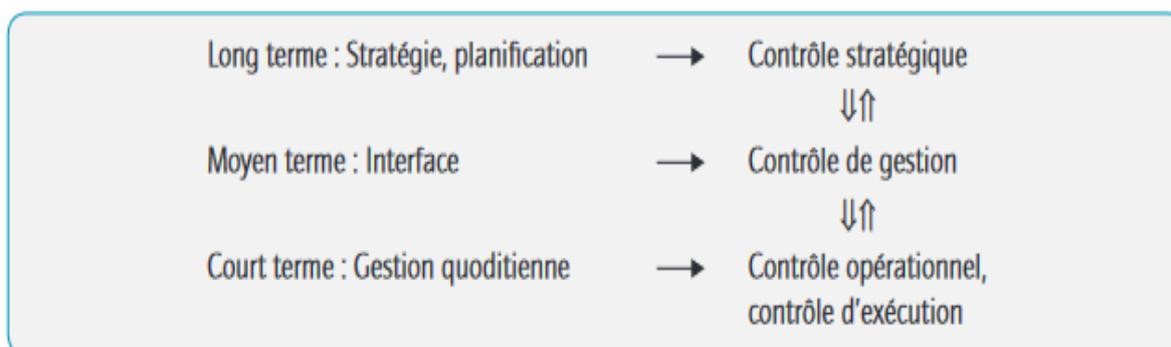
2.2.1 Les niveaux de la gestion

On peut distinguer 3 niveaux de gestion qui sont :

- ❖ **La gestion stratégique** : la direction qui oriente les activités de l'entreprise sur le long terme (la planification stratégique).
- ❖ **La gestion tactique** : elle combine entre la stratégie et l'action en traduisant les objectifs fixés à long terme en actions courantes.
- ❖ **La gestion opérationnelle** : la suite de la conduite des opérations courantes et quotidiennes (les actions de court terme).

On peut associer chaque niveau de gestion à un type de contrôle :

Figure 1- 2: Niveau de gestion et type de contrôle



¹ Ibid., p138.

²Petite-entreprise.net, <https://www.petite-entreprise.net/P-220-84-G1-gestion-definition-de-gestion.html> consulté le 26/12/2022 à 22h

Source : ALAZARD.C et SÉPARI.S, **DCG 11 : le contrôle de gestion**, op.cit., p6.

2.3 Quelques définitions fondamentales du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion l'ont été données par différents auteurs, chacun développe un aspect particulier de cette discipline. On va présenter quelques-unes par ordre chronologique.

- **Antony. R (1965)** : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹.

D'après sa définition le contrôle de gestion repose sur trois éléments :

- Les objectifs à atteindre.
- Les ressources disponibles.
- Les résultats obtenus.
- **D'après Lowe (1971)** : « Le contrôle de gestion est un système qui saisit et traite l'information sur l'organisation, un système de responsabilité et de feed-back conçu pour apporter l'assurance que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et que le comportement de son personnel au travail est mesuré par référence à un système d'objectifs opérationnels en cohérence avec les objectifs d'ensemble, de telle sorte que toute incohérence entre les deux puisse être identifiée et corrigée ».²
- **Selon le plan comptable Français(1982)** : « Le contrôle de gestion est l'ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants, aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise dont la comparaison avec des données passées ou prévues sert le cas échéant à inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».³

¹ ALZARD.C et SÉPARI.S, **Contrôle de gestion**, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2010, P59.

² BOUQUIN.H, **Op.cit**, p6.

³ ALAZARD.C et SÉPARI.S, **Op.cit**, p6.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- **En 1988 R. N. Anthony**, ajoute une autre définition : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ». ¹

Dans cette définition, on note une évolution importante par rapport à la définition de 1965, qui l'accent ici est mis sur les stratégies plutôt que les objectifs.

- **Simon.R (1995)** définit le contrôle de gestion comme étant : « Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » ².
- **D'après Bouquin.H (2001)** : « Au fond, le contrôle de gestion est par excellence une technique de gestion des paradoxes et c'est pour cela qu'il faut être prudent avant de parler de ses 'effets pervers'. Intégrer, mais différencier. Favoriser l'excellence dans les processus de mise en œuvre de la stratégie, mais ne pas stériliser l'innovation, la créativité ». ³

Selon Bouquin, le contrôle de gestion est un système intégré (il prend en considération la stratégie ; le court terme et la gestion courante), et qui favorise l'innovation.

3 Contrôle de gestion et concepts voisins

3.1 Contrôle de gestion et la stratégie

La stratégie est « l'ensemble des décisions prises par la direction générale pour atteindre ses objectifs à moyen et long terme ». En conséquence, Le contrôle de gestion est une discipline contingente à la stratégie c'est à dire la détermination d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion apparaît comme un facteur de la cohérence entre la stratégie et les actions quotidiennes de l'organisation.

D'une part, il participe au déploiement de la stratégie dans l'ensemble de l'organisation. Le système de contrôle de gestion se construit ainsi à partir des facteurs clés de succès et des facteurs stratégiques de risque tels qu'ils ressortent de l'analyse stratégique opérée par

¹ BERLAND.N, **Mesurer et piloter la performance**, édition e-book, 2009, p15.

² BERLAND.N, **Op.cit**, p15.

³ BOUQUIN.H, **le contrôle de gestion**, 5^{ème} édition, édition PUF, Paris 2001, p12.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

l'organisation. De plus, la déclinaison du plan stratégique en plans opérationnels et budgets est un facteur de cohérence de la stratégie et de la gestion courante.

D'autre part, le contrôle de gestion fournit également des informations et des analyses aux directions générales susceptibles d'infléchir la stratégie de l'organisation¹.

3.2 Le contrôle de gestion et l'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. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.²

L'audit interne peut être défini comme toute activité reposant sur une écoute (sens étymologique du terme) des acteurs de l'organisation. Il constitue une forme de contrôle et contribuant à la maîtrise de l'entreprise en s'assurant d'un côté de la protection, la sauvegarde du patrimoine et la fiabilité des informations, de l'autre côté, l'application des instructions de la direction générale.

Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

Tableau 1- 2: Différence entre audit interne et contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectif	Maîtrise de la performance de l'entreprise	Mieux maîtriser les activités (diagnostic des dispositifs du contrôle interne)
Champ d'application	Informations chiffrées ou chiffrable	Contrôle interne
Périodicité	En permanence	ponctuelle
Méthode de travail	S'appuie sur les informations des opérationnels	Spécifique à la fonction

¹ JOUGLEUX.M, ROUSSELET.E, TERRISSE.P, **DSCG : management et contrôle de gestion**, Éditions Hatier, Paris 2019, p85.

² ALAZARD.C et SÉPARIS, Op.cit, p7.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Source : élaboré par nous-même sur la base du livre de RENARD.J, **théorie et pratique de l'audit interne**, édition EYROLLES ,2013

D'après LÖNING.H et al, il existe des modes de coopération entre l'audit interne et le contrôle de gestion. Tout d'abord, le contrôle de gestion agit dans les intervalles de temps qui séparent deux missions d'audit. L'un rend une analyse précise et symptomatique d'éventuels dysfonctionnements ou améliorations, l'autre fait en sorte que d'ici la prochaine mission, le problème soit réglé ou encore que de nets progrès soient enregistrés. En second lieu, l'audit interne veille à ce que les procédures de saisie de données comptables ou physiques soient respectées. La fiabilité des données exploitées par le contrôleur de gestion dépend donc du travail de l'audit interne.¹

3.3 Le contrôle de gestion et le contrôle interne

Tableau 1- 3: Principales différences entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Nature	Ensemble de sécurités	Procédures de pilotage de la performance et d'animation des hommes
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Protection du patrimoine - Qualité de l'information - Prévention des fraudes - Application des instructions de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception du circuit d'information - Suivi de l'atteinte des objectifs fixés - Coordination des acteurs et des décisions
Manifestations	- Vérification comptables et physiques	<ul style="list-style-type: none"> -Calcul et analyse des coûts et des résultats -Budgets ; Reporting et tableaux de bord

¹ LÖNING.H et al, **Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques**, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p293.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Source : SEPARI.S, SOLLE.G, **Management et contrôle de gestion, l'essentiel en fiches**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P7.

Section 2 : Le contrôle de gestion dans l'organisation

1 La finalité du contrôle de gestion

Selon Langlois L¹, au sein des organisations :

❖ Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation

La décentralisation peut s'imposer a priori pour motiver les participants. Il devient également critique de mieux gérer la complexité d'une organisation en raison de sa taille, de ses activités ou de son environnement. Le contrôle administratif a donc pour mission de répondre aux besoins de coordination de ces organisations décentralisées.

Selon Langlois L. Le contrôle de gestion est un mode de coordination d'une organisation décentralisée : cette décentralisation va consister :

- à définir des objectifs clairs à atteindre par les opérationnels.
- à informer la direction générale de l'efficacité du processus.
- à définir les différents niveaux de délégation : degré d'intervention, nature et limites des décisions de responsables.

❖ Le contrôle de gestion doit fournir des informations

Informations verticales :

1) Descendantes : La direction générale doit diffuser aux niveaux inférieurs des informations sur les options stratégiques retenues et l'environnement économique de

¹LANGLOIS.L, BONNIER.C, BURLAUD.A, BRINGER.M, **Le contrôle de gestion**, édition Berti, Paris, 2006, P16.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

l'entreprise. Le contrôleur de gestion va formaliser et exprimer ces informations de manière claire à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise.

2) *Ascendantes* : sont des informations qui concernent l'évaluation de la performance des unités décentralisées, qui doivent être diverses et non limitées à des informations financières. Le contrôleur de gestion doit définir ces indicateurs de performance et les modalités de calcul des critères de performance.

Informations horizontales :

Le contrôle de gestion produit des informations horizontales qui relient les différentes unités situées au même niveau hiérarchique.

❖ Le contrôle de gestion doit fournir des instruments de pilotage

Dans une organisation décentralisée, il existe deux niveaux de pilotage :

✓ Niveau centralisé :

Selon Burlaud.A, « le contrôleur de gestion siège » (central) assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie au travers du processus de planification. Il a également en charge tous les travaux de consolidation des reporting ». ¹ Donc ce pilotage organise la délégation d'autorité puis vérifie son utilisation .il fixe des objectifs à atteindre et assure le suivi de leur réalisation.

✓ Niveau local :

D'après Burlaud A. « le contrôleur de gestion division » (local) assiste les directeurs opérationnels dans l'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leurs tableaux de bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes d'écarts entre les prévisions et les réalisations ». Ce pilotage assure l'autocontrôle de chacune des unités décentralisées.

2 Les objectifs actuels du contrôle de gestion

❖ La performance de l'entreprise

¹ BURLAUD.A et al, **Op.cit**, P37.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Les contraintes de l'environnement, et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors **de pilotage de la performance globale**.¹

❖ L'amélioration permanente de l'organisation

Pour tirer la meilleure utilisation des ressources et des compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique.

-Il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables.

-Aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.²

❖ La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.³

D'autre part, les objectifs qui nous paraissent communs pour toutes les organisations sont :

- Contribuer à définir la stratégie ;
- Mesurer la performance et piloter les activités ;
- Assurer la communication de l'information.

3 Le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion consiste à vérifier si tout se passe en conformité avec les plans adoptés, les instructions émises et les principes établis par la Direction Générale et la Direction

¹ ALAZARD.C et SÉPARI.S, **Op.cit**, p15.

² Idem

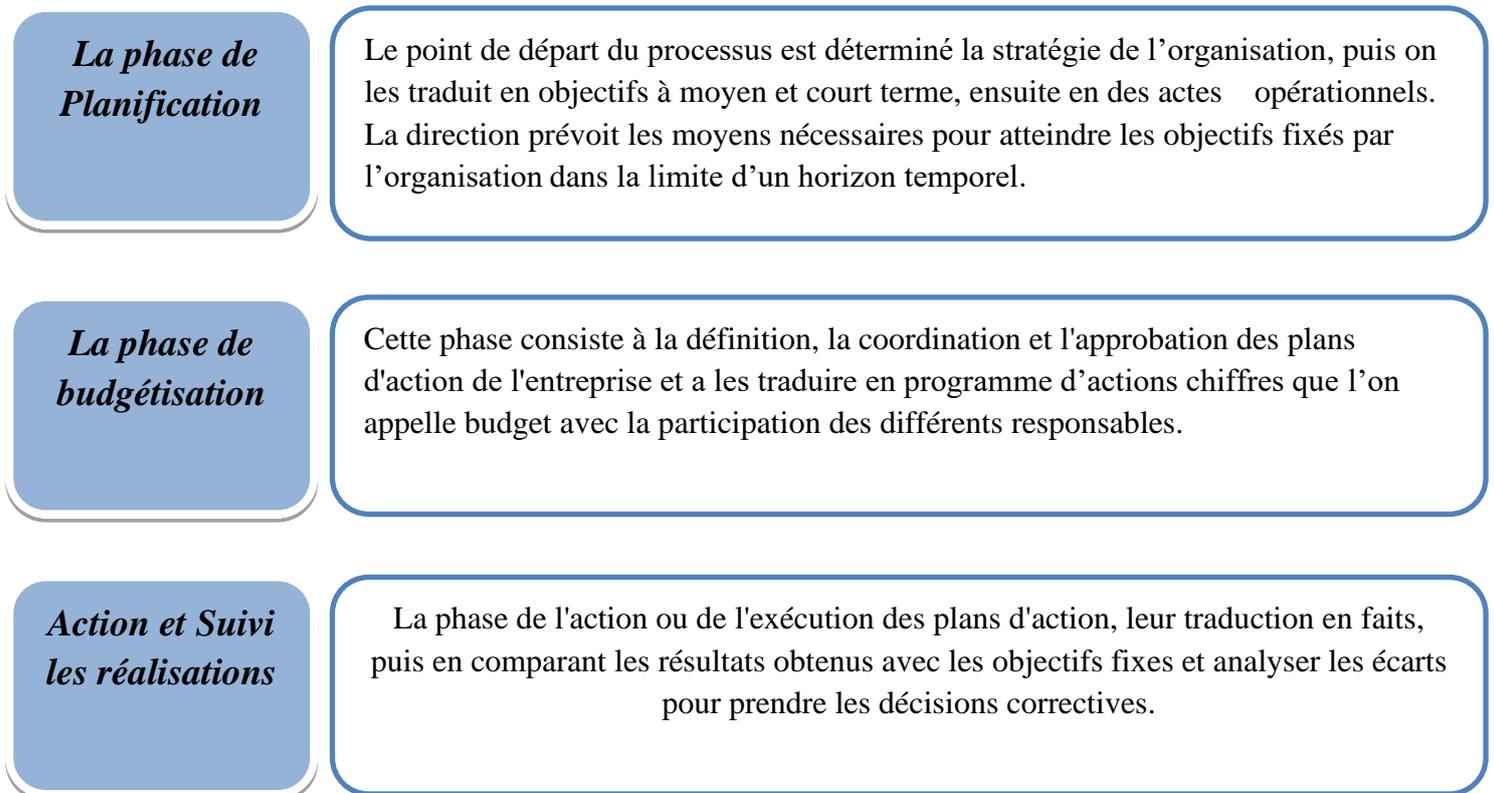
³ Idem

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Financière. Son principal objectif est de mettre en évidence les faiblesses et les erreurs et de suggérer des mesures correctives pour éviter qu'elles ne se reproduisent afin d'accroître les performances d'une entreprise. Ainsi, le processus de contrôle de gestion est un processus continu qui implique une comparaison entre le réel et l'attendu et met en évidence les déviations, le cas échéant.¹

Les étapes clés du processus de contrôle de gestion peuvent être résumées dans le schéma ci-dessous :

Figure 1- 3: processus de contrôle de gestion



Source : établie par nous même

4 La place du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se situe normalement au cœur de l'entreprise car il jouer pleinement son rôle d'aide à la préparation des décisions à tous les niveaux et de coordination des actions, il être perçu comme un pur instrument de surveillance de la part de la hiérarchie.

¹ APPERCEL.R, **contrôle de gestion : formation et pratiques pro**, édition ellipses, Paris, 2022, p27.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Selon Isabelle DE KERVILER et al¹, la place du contrôle de gestion dans l'organisation dépend :

- De la taille de cette organisation ;
- De son mode de fonctionnement « centralisé ou non centralisé » ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

La position du contrôle de gestion dans l'organigramme diffère selon les entreprises .Il peut être rattaché directement à la direction générale, à une direction fonctionnelle ou à un autre positionnement.

4.1 Rattachement hiérarchique du contrôle de gestion

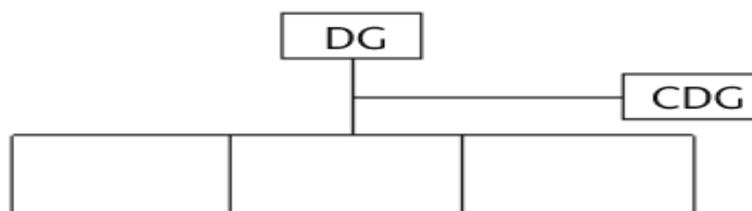
Dans Les structures classiques et de petites tailles, le contrôle de gestion est très souvent rattaché à la direction générale ou à la direction financière.

4.1.1 Rattachement à la direction générale

Quant à Giraud F. et al, le rattachement à la direction générale a pour intérêt de mettre le contrôle de gestion en prise directe avec les grandes orientations stratégiques et les besoins de reporting de la direction générale. Par contre, cela prive le contrôle de gestion d'avoir une synergie avec les services comptables afin de fournir les informations nécessaires.²

Ce rattachement constitue la meilleure solution pour renforcer la légitimité du contrôleur de gestion, il permet d'élargir son champ d'action et de le rattacher à toutes les fonctions de l'entreprise dans une perspective à la fois stratégique et opérationnelle.

Figure 1- 4: rattachement du contrôle de gestion à la direction générale



¹ DE KERVILER.I, et al, **Contrôle de gestion à la portée de tous**, 3ème édition, ECONOMICA, Paris, 2000, P12.

² GIRAUD.F et al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2004, P392.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

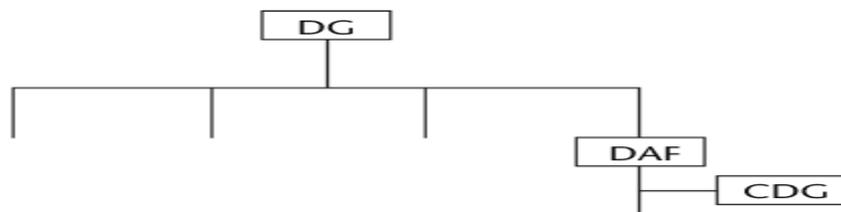
Source : BOUIN.X et SIMON.F, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2015, p56.

4.1.2 Rattachement à une direction fonctionnelle, administrative et financière

Le contrôleur de gestion se trouve ici dans une situation de dépendance ce qui va réduire l'étendue du contrôle et l'orienter vers le court terme.¹

Augé B. et all, pensent qu' : « une fonction qui joue un rôle dans l'attribution d'enveloppes budgétaires et surtout qui est en charge de l'évaluation des performances, ne peut être à la fois « juge et partie ».² La fonction contrôle de gestion doit donc être indépendante de tout rattachement fonctionnel, pour faciliter ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables.

Figure 1- 5: rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière

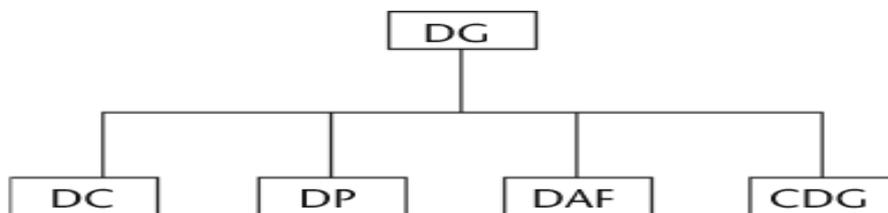


Source : BOUIN.X et SIMON.F, op.cit, p56.

4.1.3 Autre positionnement

Dans certaines organisations, la fonction contrôle de gestion est placé au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, ce qui peut faciliter et améliorer les communications.³

Figure 1- 6 : Rattachement en réseau



¹ CUYAUBERE.T, et MULLER.J, **Contrôle de gestion, Manuel**, 7^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2004, P564.

² AUGÉ. B et NARO.G, **Mini manuel de contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2011, P30.

³ BOUIN.X et SIMON. F.X, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Outils et comportements**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, P56.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Source : BOUIN.X et SIMON.F, op.cit, p57

Le tableau ci-dessous synthétise les avantages et inconvénients liés à chaque type rattachement :

Tableau 1- 4: avantages et inconvénients des différents rattachements

	Contrôle central		Contrôle local	
	Avantages	inconvénients	Avantages	inconvénients
Direction financière	-accès facile à l'information comptable -partage du système d'information. -système économique.	-contrôle de gestion très comptable. -déconnection par rapport au terrain (canal parallèle).	-remontée d'information comptable facilitée. -relative indépendance vis-à-vis du management local.	-contrôle centripète. -faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.
Direction générale	-Autonomie et indépendance du contrôle par rapport aux comptables. -position plus proche du conseil interne et l'aide à la décision.	-système couteux. -risque de contrôle bureaucraté et détaché des affaires.	-autonomie par rapport aux comptables. -indépendance du contrôle	-risque de déconnexion par rapport au terrain. -risque de contrôle centripète
Directions opérationnelles	En cas de rattachement hiérarchique a la direction financière ou la direction générale ; o, se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.		-proximité du terrain. -les contrôleurs sont au service du terrain.	-remontée d'information vers la direction générale moins fiable. -risque d'un contrôle « à la solde » du management local

Source : LÖNING.H et al, Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, p219.

Les nouvelles formes d'organisation du contrôle de gestion favorisent le rattachement de la fonction contrôle de gestion à des directions opérationnelles et stratégiques plutôt qu'aux

directions comptables et financières. Car c'est une position qui favorise l'indépendance du contrôleur et qui lui octroie des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importante.¹

5 Contrôle de gestion dans les différentes entreprises

5.1 Contrôle de gestion dans les multinationales

Plusieurs difficultés de contrôler la gestion et d'apprécier la performance des filiales à l'étranger d'un groupe notamment l'autonomie de décision et Le système d'information, pour de multiples raisons :

- Les différences entre les systèmes comptables des pays.
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.
- Les différences de comportements humains et de culture entre les pays.
- La fluctuation des monnaies et donc des changes.

Le choix d'un système de contrôle pour une entreprise multinationale est intimement lié à la structure organisationnelle soutenant le positionnement stratégique. Ainsi, les modes de contrôle retenus diffèrent-ils selon que la firme est globale, multidomestique ou multifocale. Dans les trois cas, néanmoins, à coordonner les activités et assurer la continuité internationale de la stratégie du groupe. La structure et la stratégie, deux dimensions du contrôle peuvent être identifiées : niveau de centralisation et degré d'éloignement du centre (la maison-mère) et de la périphérie (les filiales).²

Les systèmes de contrôle de gestion des firmes multinationales ne diffèrent guère des mécanismes de contrôle utilisés dans des entreprises opérant dans un seul pays. La différence tient à la superposition de contrôles exercés par les filiales sur leur activité et de la maison-mère sur ses filiales à l'étranger. Selon la stratégie et la structure organisationnelle retenue, le système de contrôle de gestion sera d'une complexité plus ou moins élevée. Alors que dans

¹ DE KERVILER.I, et al, **Op.cit**, p12.

² QUATTRONE.P et HOPPER.T, A **'time-space odyssey': management control systems in two multinational organisations**, Accounting, Organizations and Society 30,2005, p 735-764

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

une entreprise strictement nationale, les systèmes de contrôle de gestion visent à assurer la convergence des buts individuels avec la stratégie, ceux d'entreprises multinationales visent à assurer la continuité internationale de la stratégie définie par la maison-mère.

5.2 Contrôle de gestion dans les grandes entreprises

Dans les grandes entreprises le rôle de contrôle de gestion est d'aider les responsables : au niveau fonctionnel à prendre des décisions, au niveau opérationnel à contrôler leurs actions.

Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

* **Une position de conseil** : le contrôle de gestion rattaché directement à la direction générale et n'intervient qu'à travers des activités de conseil.

* **Une position fonctionnelle** : soit le contrôle de gestion est :

- Intégré à la fonction financière (la direction comptabilités et finances) ;
- Indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au-dessous de la direction générale.¹

5.3 Contrôle de gestion dans les PME

Le rôle du contrôle de gestion sociale dans les PME est le même que celui dans les grandes entreprises, voire plus important compte tenu du moindre traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises. Cependant, il s'agit d'un contrôle de gestion moins formalisé, gérant plus par exception lorsque des difficultés surviennent (rentabilité, trésorerie...) ou lorsque des problèmes sont à résoudre (investissement, financement...)² C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position de fonction de contrôle de gestion dans l'organigramme dépendra des effectifs et des services fournis :

¹ PerformanceZOOM.com, https://www.performancezoom.com/role_controle.html, consulté le 29/12/2022 à 18.30h

² EL IDRISLI, **Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit**, Ecole Supérieure de Technologie – Safi, 2017, Numéro 3, p480.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- ✓ Les comptables chargés de la comptabilité générale et analytique sont ceux qui établissent les budgets et utilisent les techniques de contrôle ;
- ✓ Si l'entité est plus petite, le dirigeant qui coordonne et suit lui-même les activités.

Au fur et à mesure que les PME se développent, le contrôle de gestion devient, pour elles, un facteur clé de succès. D'ailleurs, on ne doit pas considérer que la fonction de contrôle de gestion dans une PME n'existe pas. Dans ce contexte particulier, elle est souvent associée à d'autres fonctions. De plus, il y a des PME qui font le contrôle de gestion sans le savoir.¹

De plus, les PME doivent engager au concept de développement durable et mesurer leur performance globale en incluant en plus de la dimension économique, les dimensions sociales et environnementales par la fonction contrôle de gestion.

6 Les limites de contrôle de gestion

Le métier contrôle de gestion a des limites qui entravent sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales :²

- ✚ L'insuffisance des indications dans l'établissement des suivis précis dans les tableaux de bord ; les responsables doivent effectuer des contrôles sur place et sur pièces pour constater le dysfonctionnement et les manquements du processus ;
- ✚ La difficulté de la mesure à un coût raisonnable ;
- ✚ La manipulation des indicateurs est tellement possible, sapant ainsi la confiance dans les systèmes de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient une fin en soi, il peut générer du stress, surtout s'il est mal choisi et exigeant. Des précautions peuvent être prises pour limiter ce problème en gardant confidentiels les indicateurs et les rendre adaptables à chaque nouvelle modification.

¹Ibid, p489.

² BURLAUD.A et SIMON.C.J, **le contrôle de gestion**, la découverte, 2013, P128.

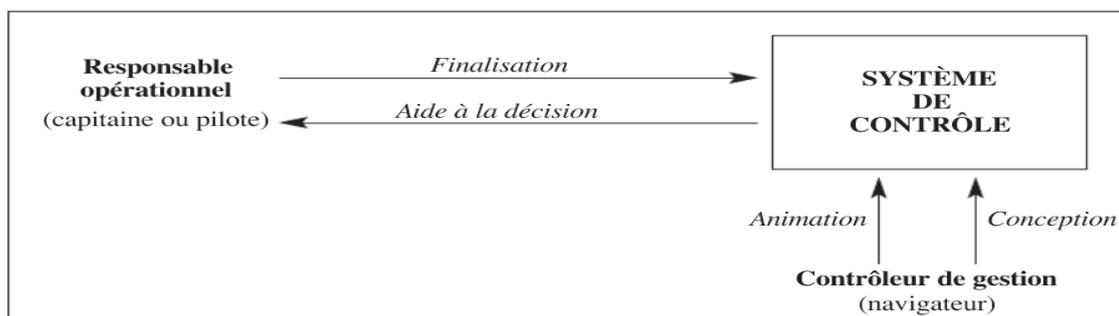
Section 03 : Les acteurs clés du contrôle de gestion

Au niveau de cette section, nous aborderons le métier du contrôleur de gestion, en nous intéressant à son profil professionnel. Ensuite, nous parlerons des autres acteurs impliqués dans le domaine du contrôle de gestion.

1 Le contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion assurent quant à eux une fonction de support, un rôle d'appui aux responsables opérationnels dans la mise en œuvre de la démarche : leur mission est de favoriser, d'animer, souvent d'aider à concevoir, les éléments du système de contrôle.¹

Figure 1- 7La distinction entre démarche de contrôle de gestion et fonction du contrôleur de gestion



Source : GIRAUD.F et al, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, 3^{ème} édition, GUALINO, paris, 2008, p35.

¹ GIRAUD.F et al, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, 3^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2008, p35

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

1.1 L'évolution du métier

Le métier de contrôleur de gestion est n'a cessé d'évoluer avec l'évolution de ses outils.

1.1.1 Attributions classiques du contrôleur de gestion

D'une entreprise à l'autre, les attributions du contrôleur de gestion varient fortement; dans tous les cas, le contrôleur de gestion :¹

- Participe à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen termes. Il chiffre les différentes hypothèses entre lesquelles la direction générale fera son choix ;
- Traduit, avec l'aide des intéressés, les objectifs généraux en objectifs particuliers, plans d'actions et programmes. Il assiste les différents responsables dans l'élaboration de leur budget ;
- Coordonne l'ensemble des programmes et budgets, et assure la cohérence du système ;
- Centralise les budgets partiels et en fait la synthèse pour la direction générale ;
- Assure la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts ;
- Aide les responsables à rechercher les causes d'écart et suggère les décisions à prendre pour y remédier ;
- Réalise et met à jour les tableaux de bord des responsables qui doivent pouvoir y trouver rapidement les renseignements essentiels et les principaux « clignotants » ;
- Est, d'une façon générale, responsable de l'information financière interne de l'entreprise. Il doit veiller à la qualité des renseignements fournis et à leur délai d'obtention ;
- Est l'homme des études économiques.

1.1.2 Les nouvelles attributions du contrôleur de gestion

Selon BOUIN.X et al, les nouvelles attributions du contrôleur de gestion sont :²

❖ **Accompagnateur du changement**

L'accompagnement du changement repose essentiellement sur la notion de formation dans un sens large. En effet, les modalités de déclinaison de la formation revêtent des formes variées qu'il convient d'adapter selon les étapes du processus concerné. Lorsque ce processus concerne un projet majeur dont la cible est constituée de populations nombreuses et non homogènes, l'accompagnement s'appuiera sur des actions :

¹BOUIN.X et SIMON.F, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, p44.

² Ibid, p46-54

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- D'entretien ;
- De réunion ;
- De formation ; de communication ;
- D'animation de forum (Web, Internet, etc.) ;
- De conseil et de coaching.

D'après BOUIN.X et al, pour être accompagnateur du changement, c'est donc articuler et faire vivre un plan d'actions qui s'appuie sur ces différents leviers.

❖ **Homme du dialogue de gestion**

Le dialogue de gestion consiste à s'assurer en permanence que chaque responsable a une vision claire de :

- **Quoi/combien** : c'est-à-dire sa mission et le niveau de performance attendue ;
- **Pourquoi** : à savoir les raisons du niveau de performance atteint, le fait générateur, l'origine de l'écart, sur lequel il dispose de leviers d'actions pour ajuster la trajectoire ;
- **Comment** : déterminer quelles sont les actions envisagées, à mettre en œuvre de telle sorte que l'objectif puisse être effectivement atteint.

❖ **Homme des systèmes d'information**

Le contrôleur de gestion, au carrefour des informations internes et externes utiles pour le pilotage de l'entreprise, a un rôle majeur stratégique et opérationnel à jouer quant à la maîtrise des informations internes et externes.

Le contrôleur de gestion doit garantir la fiabilité de la cohérence du système d'information et surtout de l'utilité effective (exploitation des données conduisant à des actions), et développer de plus en plus ses compétences.

❖ **Homme impliqué dans la gouvernance de l'entreprise**

Le contrôleur de gestion est un contributeur essentiel à la bonne gouvernance de l'entreprise et en particulier en matière de risques et de fraude. L'existence de cartographie des risques, de

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

propriétaires de processus, de dispositif de contrôle interne ou de gestion des risques sur un plan plus général, ne l'affranchissent pas de contributions et responsabilités.

Tableau 1- 5: Comparaison entre le rôle classique et les nouveaux rôles du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et les outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, managé d'équipe et de projet

Source : ALZARD. C et SEPARI.S, *op.cit.*, p28.

1.2 Missions et les activités du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion ne peut envisager son rôle sans avoir une vision claire de l'objectif qu'il aura à faire partager et déployer au sein de son entreprise. Considéré comme homme de rigueur, d'organisation et de procédure, sa mission est de s'assurer de la bonne mise sous contrôle de chaque projet à fort enjeu¹.

On peut résumer les différentes activités de contrôleur de gestion comme suit :

- ***La prévision***
 - ✓ Définir les stratégies et les objectifs ;
 - ✓ Élaborer des budgets ;
 - ✓ Anticiper les résultats et définir les moyens permettant de les atteindre.
- ***Le contrôle et le pilotage***
 - ✓ Assurer un suivi régulier des résultats de l'activité de l'entreprise par outil de tableau de bord ;
 - ✓ Analyser les écarts entre les objectifs prévisionnels et les résultats obtenus ;
 - ✓ Chercher la cause de la déviation et réduire les risques.
- ***Le conseil***
 - ✓ Fournir aux responsables les renseignements sur les résultats obtenus ;
 - ✓ Déterminer les actions correctives (proposer des plans d'amélioration) ;

¹ BOUIN.X et SIMON.F.X, *Op.cit.*, P30.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- ✓ Apporter une aide efficace pour orienter la réflexion des responsables.
 - *La mise au point des procédures*
 - ✓ Choisir des indicateurs de gestion significatifs et les uniformiser afin que les mesures soient fait d'une manière homogène.
 - *Le reporting*
 - ✓ Établir des rapports de synthèse de manière régulière concernant l'activité de l'entreprise.

Il faut mettre l'accent sur le fait que les missions du contrôleur varient selon de nombreux paramètres, notamment :¹

- ✚ La taille : PME, grande entreprise...
- ✚ La phase de son développement ;
- ✚ L'environnement technique ;
- ✚ Le niveau hiérarchique auquel le contrôleur se rattache : direction générale, direction administrative ou comptable, aux directeurs ou responsables opérationnels ;
- ✚ Le degré d'internationalisation de l'entreprise, pour des raisons techniques et culturelles ;
- ✚ La pression de la concurrence, la prévisibilité de l'environnement et la nature du business model ;
- ✚ La stratégie de l'entreprise, qui donne un rôle clé à certains processus et à certaines activités et identifie les performances critiques ;
- ✚ La place donnée au contrôle de gestion dans le gouvernement de l'entreprise ;
- ✚ La culture et la formation des contrôleurs.

Le contrôleur de gestion est donc considéré comme le navigateur de l'entreprise. C'est l'animateur permanent du système de contrôle de gestion. Il connaît les objectifs de l'organisation et les plans d'actions pour les atteindre. Il veille sur la marche réelle de l'entreprise et informe les responsables en cas d'écarts avec la route prévue afin de permettre à ceux-ci de prendre au moment opportun les mesures préventives, curatives ou correctives nécessaires.²

Le métier du contrôleur de gestion est investi d'une double mission : le pilotage et le contrôle de la performance ainsi que de la gestion prévisionnelle. Il consiste à définir et analyser les

¹ LAMBERT.C : **La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine- Paris IX, 2005.

² TURKIO. **Les pratiques du contrôle de gestion face au changement**, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Tunisie, P1-29.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

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

1.3 Le profil du contrôleur de gestion

Etant donné la complexité et difficulté du métier de contrôleur, certaines qualités peuvent être exigées et appréciées.

1.3.1 Les qualités du contrôleur de gestion

AUGE.B et NARO.G, identifient (diplomatie, pédagogie, aptitude à communiquer, à convaincre, animer et organiser), comme les qualités qui sont actuellement de plus en plus reconnues primordiales pour l'exercice des fonctions de contrôleur de gestion et favorisent l'ensemble que ces compétences relationnelles constituent avec le sens du chiffre et la maîtrise des techniques comptables et informatiques.¹

CUYAUBERE.T et al, pensent que les qualités nécessaires de contrôleur de gestion peuvent se répartir en deux ordres :

✓ *Qualités techniques et professionnelles :*

-Une expérience de la branche considérée.

-Une maîtrise des fondamentaux du contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord...);

✓ *Qualités humaines et psychologiques :*

-capacité de création des contacts avec les autres,

-Faculté de la bonne synthèse ;

-Autorité ;

-Discrétion.²

1.3.2 Les compétences requises

On parle ici sur les compétences, de savoirs (théoriques ou pratiques), de savoir-faire (expérience) et de savoir-être (dimension comportementale).

Le tableau suivant présente les compétences dont un contrôleur de gestion a besoin pour accomplir ses missions :

Tableau 1- 6: Les compétences requises pour un contrôleur de gestion

Les Compétences

¹ AUGE.B et NARO.G, **Op.cit.**, P14.

² CUYAUBERE.T et MULLER.J, **Op.cit.**, P563

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

<p>Le Savoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître la stratégie, les objectifs, le fonctionnement, l'organisation de l'entreprise ; - Connaître les outils et les méthodes de projection ; - Maîtriser les outils informatiques, bureautiques et statistiques ; - Connaître tous les procédures comptable, l'analyse et le traitement des informations comptables ; - Maîtriser les ratios financiers et les analyses économiques ; - Maîtriser les techniques de gestion et d'organisation d'une entité ; - Maîtriser les outils informatiques, bureautiques et statistiques.
<p>Savoir-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Anticiper les résultats et les évolutions fonctionnelles et techniques ; -Rédiger des rapports d'activité ; -Détecter les dysfonctionnements ; -Faire des études financières ; -Mettre en œuvre des procédures et des règles de contrôle ; -Proposer des politiques de changement et des plans d'amélioration ; -Optimiser la gestion de l'ensemble des ressources ; -Accompagner l'évolution des outils de gestion ; -Utiliser des applicatifs de gestion spécifiques à l'activité.
	<ul style="list-style-type: none"> -Esprit d'analyse et de synthétiser ; -Savoir communiquer à l'écrit et à l'oral ; -Etre orienté vers les résultats ;

Savoir-être	<ul style="list-style-type: none"> -Etre précis et concret ; -Faire preuve de curiosité ; -Avoir le sens de l'initiative ; -Capacité de convaincre ; -Etre organisé et rigueur ; -Faire preuve de capacités relationnelles et de communication (esprit d'équipe) ; -Savoir prendre des décisions rapidement.
--------------------	---

Source : élaboré par nous même

Selon LÖNING. H. et al. Les connaissances comptables, financières et fiscales constituent le « noyau dur » d'une formation de contrôleur de gestion. Dans sa boîte à outils, un contrôleur de gestion doit compter de solides bases en comptabilité de gestion, en comptabilité financière et en finance d'entreprise.... Ils trouvent aussi que, dans les entreprises de grande taille en particulier, la connaissance des normes comptables internationales IAS-IFRS, la maîtrise des produits et méthodes de financement et de placement à court terme peuvent constituer des atouts supplémentaires.

D'après eux, outre les connaissances financières, un contrôleur de gestion doit montrer une maîtrise dans les domaines de l'organisation (analyse des situations confrontées, savoir organiser un service, déceler les dysfonctionnements dans l'organisation...etc.)¹.

A leur tour, GIRAUD.F. Et al, notent un élargissement très net des compétences souhaitées aux éléments facilitant la communication et la compréhension de l'environnement du contrôle de gestion (langues étrangères, connaissance de la fonction, interprétation des informations, stratégie, incidence de la fiscalité sur les décisions, communication avec les autres, etc.).

Et trouvent que l'utilisation des **nouvelles technologies** et **les langues étrangères** sont les plus demandées.²

¹ LÖNING.H et al, **Op.cit.**, P266.

² GIRAUD.F et al, **Op.cit.**, P401

2 Les autres acteurs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion concerne la direction, les managers et les activités de l'entreprise. Il vise ainsi à organiser l'environnement des managers. Il implique aussi les ressources humaines dans la mobilisation des hommes en vue de réaliser certains objectifs¹.

2.1 Les responsables opérationnels

La démarche de contrôle dépasse les seules attributions du contrôleur de gestion, cette démarche est assurée conjointement par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion. Le rôle des responsables opérationnels est crucial dans la démarche de contrôle. En premier lieu, ils participent à la finalisation du système de contrôle, car ce dernier doit être adapté aux choix relevant de leur responsabilité tels que les priorités stratégiques et la structure de l'organisation. En effet, le système de contrôle est conçu pour être un outil d'aide à la prise de décision, et les responsables opérationnels sont à la fois ceux qui donnent les directives et ceux qui en bénéficient.

De leur côté, les contrôleurs de gestion jouent un rôle de support et d'accompagnement auprès des responsables opérationnels dans la mise en œuvre de la démarche de contrôle. Leur mission consiste à favoriser, animer et souvent contribuer à la conception des éléments du système de contrôle. Ils négocient leurs objectifs et leurs ressources et décident des actions à mettre en œuvre.

Pour ARDOIN et JORDAN², « le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire à élaborer et coordonner les plans d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leurs objectifs. Il les aide aussi à suivre leurs réalisations par rapport à ce qui était prévu, là encore pour essayer d'atteindre leurs objectifs efficacement ».

Ainsi, la démarche de contrôle implique une collaboration étroite entre les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion, où ces derniers apportent leur soutien en vue de faciliter la mise en place du système de contrôle.³

¹ CAPPELLETTI.L et al, **Toute la fonction contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2014, p11

² ARDOIN.J.L et JORDAN.H, **Le contrôleurs de gestion**, Flammarion, 1978.

³ BAALA.T, NAMOUN.A, BENKEDIDAH.S, **La participation des managers au processus du contrôle de gestion**, Journal of Business and Trade Economics, 2020, volume 05, p176-188.

2.2 Les managers

« Si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion » ; et en analysant les définitions d'Anthony du contrôle de gestion (1965,1988) affirme que l'acteur central du contrôle de gestion est, sans ambiguïté, le manager et non le contrôleur de gestion, tels qu'il est courant.¹

La participation active des managers au contrôle de gestion est essentielle et repose sur deux aspects fondamentaux. D'une part, les managers détiennent des informations cruciales pour le développement et l'efficacité du processus de mise en œuvre de la stratégie. D'autre part, les informations fournies par le contrôle de gestion contribuent à la performance de l'entreprise uniquement si elles sont utilisées par les décideurs, c'est-à-dire les managers de la direction générale et les responsables à tous les niveaux hiérarchiques.

Tout d'abord, les systèmes de contrôle de gestion aident les managers à prendre des décisions éclairées en alignant leurs objectifs sur les objectifs globaux de l'entreprise. Ils leur fournissent des informations sur leurs performances afin qu'ils puissent prendre des mesures correctives si nécessaire. Deuxièmement, les systèmes de contrôle de gestion servent à motiver les managers. En début d'année, ces systèmes permettent aux managers de négocier leurs objectifs et les ressources nécessaires à leur réalisation. En fin d'année, la performance des managers est évaluée en comparant leurs résultats aux objectifs fixés. Les organisations lient souvent les récompenses matérielles des managers, telles que les primes, à la réalisation des objectifs de performance budgétés par leur unité.²

Ainsi, la participation active des managers au contrôle de gestion est cruciale pour assurer l'efficacité du processus. Leur contribution en fournissant des informations pertinentes et en utilisant les données du contrôle de gestion pour prendre des décisions appropriées contribue à l'atteinte des objectifs et à la performance globale de l'entreprise.

En somme, il est à noter que le contrôle de gestion n'est pas uniquement ce que fait le contrôleur de gestion. C'est aussi la mission de chaque manager de mettre sous contrôle son Département, son projet, son activité. Le contrôleur de gestion apparaît ainsi comme l'animateur du contrôle de gestion.

¹ BOUIN.X, SIMON.F.X, **Op.cit.**, P12.

² BOUAZAMA.R, MANSOURI.M, EL BAKKOUCHI.M, **l'apport de la confiance via la relation entre le contrôleur de gestion et le manager**, International journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2023, volume 4, p322-336.

Conclusion

Le contrôle de gestion est une discipline des sciences de gestion mais aussi un métier avec des qualités spécifiques ; qui a pour but la maîtrise de la conduite de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.

Dans ce chapitre, nous avons évoqué plusieurs aspects du contrôle de gestion. Tout d'abord, nous avons examiné son apparition, sa définition et sa relation avec les concepts voisins. Ensuite, nous avons déterminé ses finalités et objectifs, en soulignant que les pratiques de contrôle de gestion peuvent varier en fonction de la structure organisationnelle et des spécificités de chaque entreprise, tout en conservant une finalité commune.

Nous avons également mis en évidence l'importance du rôle du contrôleur de gestion, qui accompagne et conseille les managers. Ce rôle nécessite un certain nombre de qualités et compétences requises. De plus, nous avons souligné l'importance des managers dans la participation au processus de contrôle de gestion.

Dans ce qui suit dans le chapitre 2 nous allons voir l'évaluation de cette fonction et principaux critères d'évaluation.

***Chapitre II : Evaluation d'un système
de contrôle de gestion***

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Introduction

Le système de contrôle de gestion peut être qualifié de processus de planification, de suivi et d'analyse des performances d'une organisation. Il permet de collecter des données financières et non financières pour évaluer la performance des activités de l'entreprise et faciliter la prise de décisions stratégiques.

L'évaluation d'un système de contrôle de gestion consiste à mesurer sa performance dans la contribution à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en prenant en compte son fonctionnement, la fiabilité de ses données, la pertinence de ses indicateurs, ainsi que les outils mis en place pour répondre aux besoins de l'entreprise et de ses responsables.

Dans ce deuxième chapitre, on va :

- Consacrer la première section à la boîte à outils qui accompagne le contrôle de gestion pour sa mise en œuvre ;
- Définir dans la deuxième section le concept de la performance et aborder les différents modèles d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion ;
- Consacrer la troisième section au modèle le plus connu pour évaluer la performance d'un système de contrôle de gestion afin de le présenter en détail ;

Section 01 : les outils de contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble d'outils a formes multiples qui servent à la fois l'analyse du fonctionnement de l'entreprise, le pilotage de performance, et prendre les décisions.

Nous allons présenter les outils de contrôle de gestion, selon le processus de celui-ci. En premier lieu, l'étape de planification les outils qui vont avec cette étape sont, la gestion budgétaire et la planification. En second lieu, la comptabilité de gestion et le SIG pour le suivi des réalisations. Enfin, l'évaluation de la performance dont le reporting et les tableaux de bord qui vont avec la dernière étape de contrôle de gestion dite l'analyse des écarts.

1 La planification et La gestion budgétaire

1.1 Planification

« La planification est un instrument parce qu'elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur »¹, Ce concept se compose en trois notions que ce soit à long, moyen et à court terme comme se suit :

1.1.1 Plan stratégique

DRUCKER.P définissait la planification stratégique comme un « processus continu de réalisation des décisions entrepreneuriales (comportant une prise de risque) et en fonction de la plus grande connaissance de leur évolution future, l'organisation systématique des efforts nécessaires pour mettre en place ces décisions et mesurer le résultat de ces décisions par rapport aux prévisions grâce à un feed-back organisé et systématique ».²

La planification stratégique consiste à « créer » des futurs plus désirables soit en influençant le monde externe, soit en adaptant les programmes et les actions en cours en mesurant les résultats qui vont probablement se produire (que ceux-ci soient désirés ou non) afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables³.

¹ HELEFER.J.P, KALIKA.M, ORSEONI.J, **management stratégique et organisationnel**, 1^{ère} édition, librairie Vuibert, Paris, P19.

² DRUCKER.P, **What Strategic Planning Is: Management, Tasks, Responsibilities, Practices**, Heinemann, 1973, P.125.

³ ALAZARD.C et SEPARI.S, **Contrôle de gestion : Manuel & applications, DECF 7**, 6^{ème} édition, E.D DUNOD, 2004, p283.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Le plan stratégique est élaboré par la direction générale, en collaboration avec le top management dans le cadre du comité de direction pour fixer les objectifs qui devraient être SMART (Simples, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) et les hypothèses et prévisions sur l'environnement ; sur un horizon de 5 ans ou plus. Ce plan doit être évalué périodiquement (semestriellement ou annuellement).

1.1.2 Plan opérationnel

Le plan opérationnel est élaboré dans le cadre de référence du plan stratégique, sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de la mise en œuvre de la stratégie, ou ce qu'on appelle aussi les programmes d'action. Il se subdivise, concrètement en plusieurs plans partiels : plan d'investissement, plan de financement, plan de gestion des ressources humaines...¹

1.1.3 Plan d'action annuel

Selon BOUQUIN.H, le plan d'actions annuel constitue un passage obligé entre le plan opérationnel et le budget. Il se base sur la même logique de celle du plan opérationnel, avec plus de détails quant à la planification des actions, définition des responsabilités, allocation des moyens (humains, financiers et matériels) et les délais de réalisation, sur un horizon d'un an.

1.2 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoind un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctrices.² La démarche budgétaire se décompose en deux phases principales :

1. la budgétisation permet d'établir les prévisions des flux financiers de l'entreprise dans des budgets (production, vente, investissement, trésorerie...)
2. la phase de contrôle budgétaire vérifie ensuite les performances en comparant les résultats obtenus aux prévisions (analyse des écarts).

¹ APPERCEL.R, **Op.cit**, p128.

² ALAZARD.C et SÉPARI.S, **Op.cit**, p219.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

1.2.1 Budgétisation

La budgétisation consiste à prévoir l'activité et les moyens de l'entreprise, c'est-à-dire à préparer les ressources et leur allocation. La phase de budgétisation des moyens passe par le recours à des éléments de coût, voire des coûts préétablis appelés aussi coûts standards qui sont des coûts prédéterminés à caractère normatif qui vont permettre essentiellement ¹:

- ✓ Une estimation à priori des coûts de revient des produits ou de fonctionnement d'un service ;
- ✓ Une confrontation à postériori avec les coûts constatés pour en analyser les écarts qui relève du contrôle budgétaire.

Le budget est défini comme « la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan. »²

Un état quantitatif et/ou monétaire préparé pour une période définie dans le but d'atteindre un objectif donné.³

Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire, c'est lui qui fixe le calendrier et définit les différents stades de la procédure de mise en œuvre des budgets.

Lorsque tous les budgets sont approuvés par la direction, impérativement avant le début de l'année N, le contrôleur de gestion réalise une synthèse budgétaire complétant l'ensemble des budgets par un budget de trésorerie, un budget des investissements, un tableau de financement et généralement, un compte de résultat et un bilan prévisionnels.

Les budgets doivent envisager :

- Les activités d'exploitation de l'entreprise,
- Leurs conséquences monétaires,

¹ MANGOTTEAU.E, **Contrôle de gestion**, DECF, U.V.7, Ed Ellipses, Paris, 2001, p. 206.

² LONING.H, **le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques**, 3ème édition, DUNOD, Paris 2008, p.95

³ APPERCEL.R, **Op.cit**, p128.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

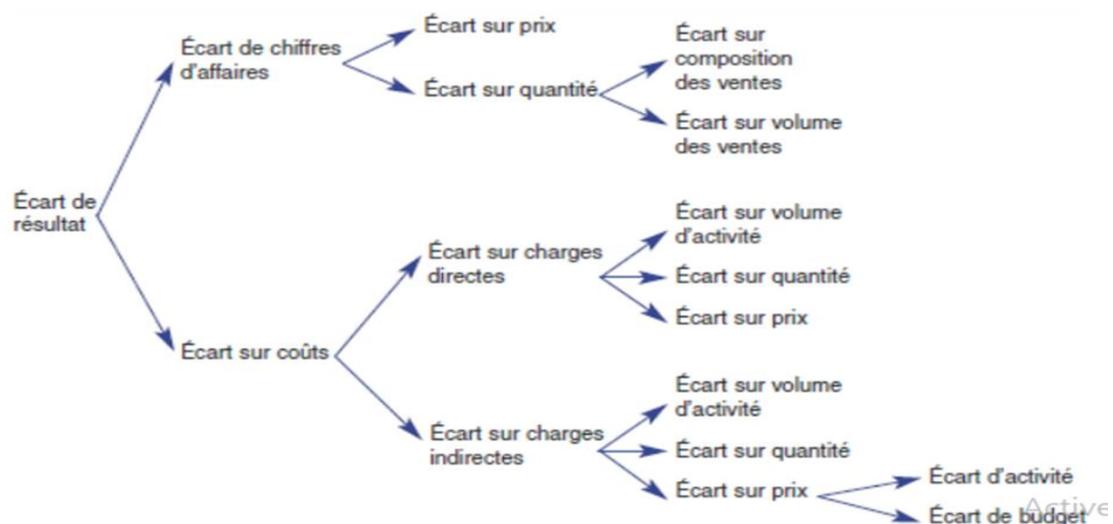
- Les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel,
- Les budgets des ventes et de production soient les budgets déterminants les autres budgets.¹

1.2.2 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire correspond à la constatation et à l'interprétation des écarts, qui seront calculés par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés². Il est défini par GERVAIS.M, comme « la comparaison des résultats réels et des prévisions figurants aux budgets afin de :

- Rechercher la (ou les) cause(s) d'écart(s) ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires ».³

Figure 2- 1: Les écarts de résultat



¹ Ibid., p129.

² MANGOTTEAU.E, *Contrôle de gestion*, DECF, U.V.7, ellipses, 2001, p217.

³ GERVAIS.M, *Contrôle de gestion*, collection GESTION, Ed Economica, Paris, 2000, p. 274

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Source : BRIGITTE.D, **Contrôle de gestion en 20 fiches**, 5^{ème} éditions, Ed DUNOD, Paris, 2008, p73.

2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil qui permet d'analyser les charges et les produits recensés par la comptabilité générale ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise en vue de déterminer les couts de production et les couts de revient¹. C'est une méthode de traitement des données comptables qui permet une analyse détaillée des dépenses de l'entreprise afin de comprendre la formation des résultats.

Elle affiche une vue détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant l'ensemble des couts supportés par chaque département. L'analyse des couts permet de mesurer les couts des différentes fonctions de l'entreprise.

Un coût est défini comme « tout regroupement de charges comptables qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation ».²

2.1 Choix de la méthode d'analyse des coûts : à la recherche du coût pertinent

Deux méthodes peuvent être distinguées selon la distinction des charges opérées et leur niveau d'intégration dans les coûts : la méthode des coûts complets et celle des coûts partiels ; autour desquelles plusieurs techniques s'articulent³.

2.1.1 La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets appelée aussi méthode des sections homogènes est considérée comme la méthode la plus utilisée et la plus ancienne au niveau du calcul de couts. Les couts complets correspondent à la somme de tous les couts liés à la fabrication jusqu'à vente d'un produit. Donc elle permet d'intégration les charges directes et charges indirectes, ce qui permet de donner une dimension plus globale de l'analyse des couts.

Dans cette méthode l'entreprise est découpée en centres d'analyses ou sections homogènes et les charges indirectes sont imputées par le biais de ses centres.

¹ LOCHARD.J, **la comptabilité analytique ou la comptabilité de responsabilité**, édition d'organisation, 1998, p86.

² DE RONGE.Y, **Comptabilité de gestion**, 3^{ème} édition, De Boeck Supérieur S.A., Belgique, 2013, P38.

³ JACQUOT.T et MILKOFF.R., **Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts**, DAREIOS & PEARSON, Education, France, 2007, P67.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

2.1.2 Les méthodes des coûts partiels

La formation des coûts partiels repose sur la distinction des charges selon les classifications par affectation (charges directes et indirectes) et par variabilité (charges variables et charges fixes).¹

Cette méthode permet de dégager une marge sur le produit, et l'analyser la contribution de chaque produit à couvrir les coûts fixes et à former le résultat. Elle contient plusieurs méthodes de calcul du cout dont la méthode du *cout variable*, la méthode du *cout direct* et celle des *couts spécifique*, on y ajoute aussi le *cout marginal*.

2.1.3 Les nouvelles méthodes de calcul des coûts

A partir des années 80, les systèmes classiques de calcul des coûts ont été fortement critiqués. Ils se sont vu reprocher leur manque de pertinence. Le besoin de disposer des coûts de revient plus fiables pour appuyer les choix stratégiques et opérationnels s'est donc progressivement affirmé. Comme réponse à cette quête de pertinence perdue, de nouvelles méthodes sont apparues, les mieux connues : « l'activity based costing » mise au point aux Etats-Unis et « le Target Costing » au Japon.²

-La méthode (ABC) : Elle met l'accent sur l'explication des causes des couts des activités plus que sur le calcul des couts des produits. Cette démarche vise donc à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés. La construction de ce nouveau système de mesure s'appuie généralement sur les étapes suivantes :

- Identification des activités ;
- Evaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- Définition des inducteurs d'activités ;
- Affectation du coût des activités aux objets de coûts.³

¹ AUGÉ.B, NARO.G et VERNHET.A, **mini manuel de comptabilité de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2013, p60.

² KORIB.N, **Le contrôle de gestion dans les activités internalisées, Cas de quelques entreprises algériennes**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialité Management des organisations, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion ; Université de Abou BEKR BELKAID, Tlemcen ; 2019 ; P49.

³ ALAZARD.C et SÉPARI.S, **Op.cit**, p530.

3 Le système d'information

Un système d'information peut être défini comme « l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ ou au contrôle de l'organisation »¹. Le système d'information est donc l'ensemble qui va permettre la gestion de l'information au sein de l'organisation. Ses principales fonctions sont :

- Acquisition de l'information ;
- Traitement de l'information ;
- Diffusion et stockage de l'information.

La relation entre le contrôle de gestion et le système d'information consiste à dériver la matière première de son activité (l'information) ; et l'apparition des progiciels, et en particulier des progiciels de gestion intégrée (qu'on appelle aussi ERP) a également contribué à interconnecter les flux d'informations.

Entreprise Resources Planning (ERP) : est un progiciel de gestion qui intègre toutes les données et les processus d'une organisation dans un système unifié. C'est un produit standard avec des fonctionnalités type. Il présente une vision transversale de l'entreprise. Il structure l'information pour automatiser la production d'indicateurs clés alimentant le reporting et les tableaux de bord.²

L'avantage de l'ERP est dans sa mise à jour en temps réel et la facilité d'accéder à la source de chaque information. En outre, toutes les informations sont concentrées dans une seule base de données. Donc il permet à l'intégration d'un système de contrôle de gestion proactif capable d'aider la direction générale à prendre des décisions opportunes.

4 Les tableaux de bord

Bouquin définit le tableau de bord, comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et 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 ».³

¹ ALAZARD.C et SEPARIS, **contrôle de gestion : manuel et application**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2013, P36.

² SELMER.C, **La boîte à outils du Contrôle de gestion**, 1^{re} édition, DUNOD, 2019, p168.

³ GERMAIN.C, **Tableaux de bord**, édition e-theque, 2003, p06.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

A la différence des outils traditionnels du contrôle de gestion qui constatent essentiellement des résultats et produisent des informations financières de type “rétroviseur” orientées vers le passé, le tableau de bord possède des attributs (ouverture à des éléments de performance non financiers, caractère synthétique, fréquence de parution élevées) qui lui permettent de suivre les évènements en cours et de guider les actions correctives lorsque la situation le réclame et avant “qu’il ne soit trop tard”.¹

4.1 Typologie des tableaux de bord

4.1.1 Le tableau de bord opérationnel

C’est un tableau de bord adapté à chaque unité opérationnelle ; vise à suivre et mesurer l’avancement et la performance des plans d’actions engagés. Il s’agit d’un outil de pilotage à court terme avec une périodicité très élevée : journalière, hebdomadaire ou encore mensuelle.

Le contrôleur de gestion quantifier chaque objectif opérationnel par un indicateur, et les compile sous forme de tableau ou de représentation graphique, qui reflète l’état d’avancement de ses réalisations.

4.1.2 Le tableau de bord de gestion (budgétaire)

C’est un tableau de bord de contrôle des coûts, Son objectif est purement financier tout en permettant d’analyser les causes desdits écarts et de mettre en œuvre des actions correctives pour les minimiser au maximum. Il permet de mesurer l’orientation à moyen terme (mensuels ou trimestriels).

4.1.3 Tableau de bord stratégique

Il s’agit d’un outil destiné aux dirigeants de l’entreprise, permettant le pilotage et le suivi des objectifs à long terme ainsi que la mesure de la performance globale de l’entreprise, et il présente une vue synthétique de l’entreprise sans s’encombrer de détails superflus, ce qui permet de constater les éventuelles lacunes ou écarts à corriger afin d’aider à la prise de décisions appropriées.

Le modèle le plus connu dans le tableau de bord stratégique est *balanced scorecard*.

Le balanced scorecard (BSC) : est un système de mesures « équilibré » de la performance. Il repose sur quatre piliers fondamentaux (**résultats financiers, clients, processus internes,**

¹ Ibid, p10.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

apprentissage organisationnel) dont il détermine les liens de cause à effet : la performance financière (ROI, cash flows disponibles, etc.) dépend de la capacité de l'entreprise à développer son portefeuille clients (coût, délai, qualité, etc.) qui elle-même suppose l'existence de processus efficaces (productivité et efficacité de la main-d'œuvre, systèmes d'information à niveau, etc.) conditionnée quant à elle par l'aptitude de cette même entreprise à progresser (efficacité des formations, apprentissage organisationnel, etc.).¹

Enfin, le tableau de bord est l'instrument du contrôle de gestion qui fournit des informations clés axées sur le contrôle des réalisations afin de permet aux responsables d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir rapidement aux besoins de l'entreprise.

Il n'existe pas un modèle de tableau de bord unique. Un tableau de bord doit être adapté aux conditions dans lesquelles il va être utilisé.

5 Le Reporting

Le reporting est un ensemble de documents qui permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...).² C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.³

La différence entre le TDB et le reporting c'est que le tableau de bord fournit les données brutes pour aider à la prise de décision rapide , tandis que le reporting est plus axé sur l'analyse des résultats passés et fournit des informations plus détaillées sur les performances de l'entreprise dans divers domaines tels que les ventes, la finance, les opérations, etc.

Le tableau de bord est donc constitue essentiellement un outil de pilotage, alors que le reporting représente plutôt un outil de contrôle.

¹ DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, **contrôle de gestion**, Edition DUNOD, 2020, p278.

² GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **L'essentiel du Contrôle de gestion**, 10^{ème} édition, GUALINO, 2018, p168.

³ Ibid, p168.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

5.1 Les types de reporting

5.1.1 Reporting financier

Il s'agit du suivi et de l'analyse des performances financières d'une entreprise, telles que Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels, les flux de trésorerie, ...

5.1.2 Reporting de gestion

Il concerne le suivi et de l'analyse des performances globales de l'entreprise, en tenant compte des aspects financiers et opérationnels. Il peut inclure des indicateurs de performance clés (KPI) qui permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

6 Nouveaux outils du contrôle de gestion

Depuis des années, les entreprises ont démontré leur conscience du développement durable et leur engagement vers la responsabilité Sociétale. Elles ont adopté une politique basée sur trois piliers - économique, environnemental et social - qui motivé l'intégration d'autres concepts au niveau de l'entreprise tel que le contrôle de gestion environnemental et social.

6.1 Budget vert

Le budget vert, encore appelé budget environnemental, définit comme « une expression comptable et financière qui fait apparaître les besoins de financement des dépenses environnementales (investissements ou charges) nécessaires à la prévention ou à la réparation des dommages causés à l'environnement ».¹

D'après DESMAZES et LAFONTAINE (2007), le suivi des dépenses environnementales doit permettre de réaliser des économies et d'arbitrer entre différents projets d'investissement. Ces budgets verts sont utilisés par les managers intermédiaires et responsables environnement pour rendre compte de leurs dépenses et justifier leurs projets d'investissement dans le cadre de la procédure budgétaire. Pour ce faire, il est nécessaire que le découpage des budgets verts corresponde à la structure d'autorité (centres de responsabilité) de l'organisation. La qualité

¹ RENAUD.A, **management et contrôle de gestion environnemental**, EMS Editions, 2015, p115.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

de ces budgets dépend aussi des informations produites par la comptabilité de gestion environnementale.¹

6.2 Comptabilité environnementale

Christophe elle définit comme, « un système d'information efficient, sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité de l'entreprise, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers »².

Selon GRAY, « la comptabilité environnementale est un processus de communication sur les effets environnementaux des actions économiques d'une organisation. Elle se trouve à l'intersection entre le SIE (Système d'Informations Environnementales) et le Système d'Informations Comptables (SIC). Elle participe à l'évaluation des flux entre l'entreprise et son environnement au sens large, ainsi qu'à la gestion et à la communication aussi bien sur le plan environnemental que sur le plan financier »³.

6.3 Tableau de bord environnemental (TBE)

Le TBE est un ensemble d'indicateurs environnementaux qui permet de suivi et piloter performance environnementale de l'entreprise.

Selon la typologie de la norme ISO 14031 (2000), les indicateurs environnementaux peuvent être classés en deux catégories : les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale (ICE).

6.3.1 Indicateurs de Condition Environnemental (ICE)

Les ICE sont considérés comme des indicateurs macro-économiques. En effet, ils fournissent des données (ex. concentration d'un polluant spécifique dans l'air, l'eau ou les sols, atteinte à la santé humaine, émissions de GES...) sur l'état de l'environnement au niveau local, régional, national ou mondial. L'élaboration de ces indicateurs incombe aux agences gouvernementales, aux organisations non gouvernementales et aux instituts scientifiques et de recherche, qui les utilisent pour définir des normes et des réglementations environnementales

¹Ibid, p115.

² FRANÇOIS PETIT.F, BELET.D, DE SAINT FRONT.J, *revue de Tentative d'une « comptabilité élargie » à la responsabilité sociétale de l'entreprise ou comment concilier business et intérêt général ?*, Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion, n°94, 2013, p 29 à 51.

³ GRAY.R, *Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability transparency and sustainability*, Accounting, Organization and Society, Vol. 17, N°5, 1992, p399-425.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

ou, encore, pour informer le grand public. Mais les organisations individuelles, notamment les entreprises, peuvent aussi les utiliser dans une visée de benchmarking.¹

6.3.2 Indicateurs de Performance Environnementale (IPE)

Les IPE sont définis à l'échelle microéconomique. On trouve deux types d'IPE dans les organisations :

- *Les indicateurs de performance de management (IPM)* : indiquent les efforts accomplis par les dirigeants pour réduire les impacts environnementaux. Comme : le nombre d'heure de formation aux problématiques environnementales par employé.
- *Les Indicateurs de Performance Opérationnelle (IPO)* : mesurent la performance environnementale des opérations de l'organisation. Ex : la quantité de déchets par produit fabriqué.

6.4 Le reporting environnemental ou sociétal

Le reporting sociétal, aussi appelé reporting RSE, peut être défini comme la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts sociaux, économiques et environnementaux de ses activités.

6.5 Le bilan social

Est un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistre les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux (02) années précédentes.²

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des outils de contrôle de gestion :

Tableau 2- 1: Synthèse des outils de contrôle de gestion

Outil de contrôle de gestion	Description	Utilisation

¹ RENAUD.A, *op.cit.*, p123

² BACHOUNDA.R, LAZREG.M, *Le bilan social outil de performance ; perspectives d'une implantation au sein des entreprises Algériennes Cas : complexe des machines agricoles CMA Sidi bel Abbés*, revue leadership d'économie d'entreprise, vol 03, N° 04, 2017, P1-11

Budget	Outil prévisionnel permet de programmer, pour une période donnée, les dépenses et les revenus nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques.	Planification financière et suivi des performances budgétaires.
Analyse des écarts	Méthode comparative entre les résultats réels et les objectifs préétablis, décomposant chaque écart en autant de facteurs qui le composent afin de cerner au mieux la cause de ces écarts.	L'Analyse des performances afin d'identifier les écarts et à prendre les mesures correctives pour atteindre les objectifs.
Comptabilité Analytique	L'ensemble des méthodes de calcul des coûts associés à un produit ou service.	Obtenir une vision plus précise et approfondie des coûts engagés par l'entreprise, en fournissant une évaluation précise des coûts de production et de rentabilité.
Tableau de bord	Outil de suivi et de mesure des indicateurs clés de performance pour piloter la performance globale de l'entreprise.	Suivi des performances opérationnelles et prise de décisions basées sur des données
reporting	Processus de collecte, d'analyse et de communication régulière des informations financières et opérationnelles de l'entreprise.	Présentation des informations détaillées sur les résultats d'une entreprise.
Système d'information	Ensemble de technologies (des logiciels), de processus et de ressources permettant de collecter, stocker, traiter et diffuser les informations au sein de l'organisation.	Gestion des données (facilitation de la collecte et traitement des données), intégration des différents outils de contrôle de gestion.

Source : élaboré par nous même

Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Pour réaliser une évaluation, il est tout d'abord nécessaire de déterminer les objectifs que l'on souhaite atteindre. Ensuite, il convient de choisir la méthode d'évaluation qui convient le mieux à ces objectifs. Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons à évaluer la performance du système de contrôle de gestion. Pour cela, au niveau de cette section, nous allons d'abord définir la notion d'évaluation, puis aborder le concept de la performance, et enfin présenter les différents modèles d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion.

1 La notion de l'évaluation

Selon AUTISSIER (2007), « l'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de déterminer si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener ».¹

Évaluer, c'est recueillir, examiner et analyser de façon systématique, à partir de critères explicites ou implicites, les informations pertinentes dans le but de dire la valeur, d'émettre un jugement et de décider d'agir en conséquence.

Pourtant, évaluer n'est pas contrôler, ni certifier la conformité, ni mesurer seulement un écart ou de l'homogène, c'est construire une relation d'échange et de partage aux confins de l'abandon et de la dépendance mutuelle. Évaluer, c'est donc révéler pour faire surgir du sens, donner la signification de l'action, dans un but de développement.²

1.1 Les objectifs de l'évaluation

Chaque évaluation a un but précis, et toutes les personnes impliquées doivent avoir la même compréhension du but de l'évaluation. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles on évalue :

- **Évaluer pour améliorer** : L'évaluation permet d'identifier les points forts et les faiblesses d'un programme ou d'une action, ainsi que les facteurs internes ou externes qui l'influencent ; ce qui peut aider à améliorer sa qualité.

¹AUTISSIER.D, **Mesuré la performance du contrôle de gestion**, Edition d'organisation, paris, 2007, P14.

² MILLET.J, CASPAR.P, NORMAND.C, **Évaluation Trappe ou tremplin ?**, édition EYROLLES, 2010, p154.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

- **Mesurer les résultats et la performance** : L'évaluation permet de mesurer les résultats obtenus par une action ou un projet et de déterminer son efficacité et son efficience. Cela permet de faciliter la prise de décisions.
- **Rendre des comptes** : L'évaluation permet de rendre des comptes aux parties prenantes concernées, telles que les bailleurs de fonds (les banques) ou les actionnaires.

2 Le concept de la performance

Le mot "performance" puise ses origines dans le latin "performare" et est apparu en anglais au 15^{ème} siècle, puis dans la langue française au milieu du 19^{ème} siècle. Cependant, le sens de ce concept diffère en passant de la langue française à la langue anglaise. « Pour les Français, la performance signifie le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. En revanche, pour l'anglais, cette notion englobe un sens plus large, comprenant à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». (Bourguignon, 1995).

Plusieurs auteurs ont défini le terme performance. De ces derniers, nous retenons les suivantes :

- D'après **Chandler** (1992) : « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ».¹

- Pour **MEIER.O** (2009), « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ».²

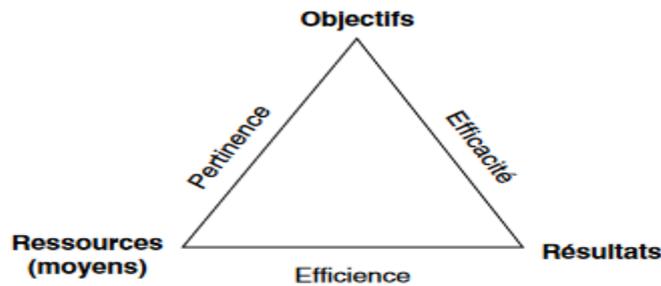
¹ CHANDLER .A : **Organisation et performance des entreprises**, éditions d'organisation, 1992, p.21

² MEIER .O : **Dico du manager**, édition DUNOD, paris, 2009, p155.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Selon **Bartoli** la performance imbrique trois notions : -Les résultats ; -Les moyens ; -Les objectifs, tout en les reliant à trois (03) logiques : -Une logique d'efficacité ; -Une logique d'efficience ; - Une logique de budgétisation¹. Ils sont également indiqués, selon Anthony, avec les critères d'évaluation de la performance.

Figure 2- 2 Critères d'évaluation de la performance selon Anthony



Source : HELENE.L et al, contrôle de gestion, 4eme édition, DUNOD, Paris, 2013, p7.

- **La pertinence** (des moyens mis en œuvre par rapports aux objectifs) : c'est-à-dire prendre en considération les moyens lors de la détermination des objectifs. C'est la bonne articulation du couple objectif/moyen.
- **L'efficacité** : C'est la capacité d'atteindre un résultat conforme à l'objectif donné.
- **L'efficience** : c'est la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu.

2.1 À quoi l'information sur la performance sert-elle ?

L'information sur la performance d'un système est importante pour évaluer son fonctionnement, son efficacité et son impact sur les résultats de l'entreprise. Voici quelques raisons pour lesquelles l'information sur la performance d'un système est pertinente :

- **Optimisation et amélioration du système** : L'information sur la performance vous permet d'optimiser et de mettre à jour le système pour améliorer son fonctionnement.
- **Détection des problèmes et résolution des erreurs** : permet une intervention rapide pour résoudre les problèmes techniques ou opérationnels avant qu'ils n'affectent gravement les performances du système.
- **Prise de décisions** : L'information sur la performance du système fournit une base de données factuelle pour prendre des décisions informées.

¹ Bartoli, A. **Le management des organisations publiques**, DUNOD, Paris, 1997, P78.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

- Rémunération la performance : L'information sur la performance peut être utilisée pour rémunérer les individus ou les équipes en fonction de leurs résultats.

2.2 La difficulté de mesure de la performance

La difficulté de mesure de performance tient en premier lieu aux exigences implicites attendues de toute mesure, à savoir :

- La précision et la sensibilité, c'est-à-dire la capacité de la mesure à refléter le phénomène voulu et ses variations.
- La fiabilité, qui assure que les mêmes performances produisent les mêmes valeurs de mesure
- L'objectivité, qui garantit que la mesure n'est pas affectée par la personne qui procède à la mesure.
- La simplicité et la lisibilité, qui rendent la mesure aisément compréhensible par son utilisateur.
- Méthodes d'évaluation, Il existe différentes méthodes d'évaluation en fonction du type de système.

Ces qualités ne sont ni évidentes ni naturelles. Ainsi, la « précision totale », c'est-à-dire l'exactitude d'une mesure, n'existe pas, la précision absolue d'une mesure n'existe pas, car elle dépend toujours de conventions et de limitations inhérentes à la mesure. De même, la fiabilité et l'objectivité ne sont pas automatiques, elles doivent être construites et garanties par des procédures adéquates.¹

2.3 Les facteurs de succès d'un système de mesure pour l'évaluation de la performance

Le succès d'un système de mesure de la performance tient à plusieurs facteurs, dont, en particulier, la possibilité de bien mesurer la performance, un esprit positif face à la mesure, la maturité d'une organisation et l'orientation de la performance en termes de valeur ajoutée.

¹ La difficulté de la mesure, <https://www.cabinetdelarochefr/post/la-difficulte-de-la-mesure> , consulté le 24/05/2023 à 19.30h.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

2.3.1 La possibilité de bien mesurer la performance

- Il faut vouloir et pouvoir mesurer, communiquer et s'améliorer. Pour réduire les réticences à la mesure et pour justifier l'instauration d'un système de mesure à l'aide d'indicateurs, il est primordial de vérifier l'existence d'une culture de la mesure.

2.3.2 Aborder la mesure avec un esprit positif

***Le spectre de la sanction :** Parler de reddition de comptes, de mesure, fait immédiatement surgir le spectre de la sanction, en raison de la connotation négative d'inspection reliée au contrôle. L'impact sur le fonctionnement, les individus, la performance réelle de l'organisation sera plus positive si le gestionnaire utilise le suivi dans un esprit d'amélioration de la performance présente et future plutôt que de sanction des gestes posés antérieurement, par l'établissement d'une convention sagement établie, visant l'amélioration et non la punition.

***L'obligation pour tous de rendre compte :** Les gestionnaires devront, à leur tour, convaincre leur équipe de contribuer à fournir l'information pour répondre à la demande des supérieurs.

2.3.3 Les composantes mesurables dans l'organisation

La définition d'un système nous offre un modèle très riche pour cerner les divers objets de mesure de la performance et les classer en composantes qui sont :

Les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention ; les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les processus, les activités – le quoi – et les façons de faire – le comment ; les résultats et les réalisations.

3 Techniques d'analyse de la performance du système de contrôle de gestion

D'après le modèle d'évaluation d'Anthony présenté ci-dessus, qui se concentre sur les objectifs, les ressources et les résultats, nous allons tenter d'analyser la performance du système de contrôle de gestion.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

3.1 Degrés d'atteinte des objectifs

Le premier aspect de l'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion est d'évaluer l'efficacité du système lui-même. Cela fait référence à sa capacité à atteindre les objectifs fixés, quelles que soient les ressources et les moyens mis en œuvre. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le système de contrôle de gestion capable de suivre et piloter la performance de l'entreprise, ainsi que sa contribution à faciliter la prise des décisions. (Les objectifs du contrôle de gestion sont abordés plus en détail dans le premier chapitre).

3.2 Appréciation des moyens nécessaires

Le deuxième aspect concerne l'efficacité du système, c'est-à-dire l'allocation et l'utilisation des ressources disponibles dans le système de contrôle de gestion. Cela comprend les ressources financières, humaines, technologiques et matérielles nécessaires pour soutenir les processus de contrôle de gestion. Nous devons évaluer si le système dispose des ressources adéquates pour atteindre les objectifs fixés.

3.3 Appréciation des outputs

Le troisième aspect concerne l'appréciation des outputs du système de contrôle de gestion. Il s'agit d'évaluer les résultats, les informations et les rapports produits par le système. Cela implique d'analyser la qualité, la pertinence et la fiabilité des informations fournies par le système de contrôle de gestion, ainsi que leur utilité dans la prise de décisions. Nous mesurons également dans quelle mesure ces outputs répondent aux besoins des différents utilisateurs, tels que les dirigeants et les responsables opérationnels.

4 Le modèle d'évaluation des processus

L'évaluation de processus est une démarche visant à analyser et assurer la surveillance de mise en œuvre et de fonctionnement d'un processus dans une entreprise ou une organisation, dans le but d'une amélioration continue et de documenter des recommandations ou des mesures d'action.

Un processus est un ensemble d'activités, entreprises dans un objectif déterminé. La Responsabilité d'exécution de tout ou partie des activités par un acteur correspond à un Rôle. Le déroulement du processus utilise des ressources et peut être conditionné par Des événements, d'origine interne ou externe. L'agencement des activités correspond

À la structure du processus.¹

4.1 Les caractéristiques d'un processus

- Chaque processus est caractérisé par un objectif à atteindre.
- Les inputs nécessaires au processus doivent être clairement identifiés, ainsi que les différentes étapes qui composent le processus.
- Un processus a toujours un fournisseur et un client, qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Il est donc important de comprendre leurs attentes et besoins pour garantir la satisfaction des clients et la qualité des produits ou services fournis.
- Un processus doit être transparent et efficace en termes de qualité et de coûts, afin d'optimiser la valeur ajoutée pour les parties prenantes et de maximiser la performance de l'entreprise.

4.2 L'évaluation des processus

D'après MOLEY et al, l'évaluation d'un processus peut être structurée en deux parties, Tout d'abord, le processus existant est observé globalement dans son apport au management et au fonctionnement de l'Organisation. Ensuite, dans une deuxième partie, on analyse le processus détaillé.

4.2.1 Observation globale du processus existant

Lors de l'observation globale du processus existant, les dimensions suivantes sont examinées :

- **Objectif** : on évalue l'écart entre l'objectif du processus actuel, tel qu'il est perçu et vécu par les différents acteurs, et l'objectif tel qu'il découle de la stratégie de l'entreprise.
- **Importance** : on apprécie l'importance du processus, actuellement et dans le futur, afin de porter un effort proportionné à sa modification.
- **Contrôle** : on examine le degré de contrôle que l'on a sur le processus existant, notamment sur la possibilité de mesurer sa performance (volumes d'activité, coûts, délais).

¹ MORLEY.C, BIA-FIGUEIREDO.M, GILLETTE.Y, **processus métiers et SI : gouvernance, management, modélisation**, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2011, p 49.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

- **Connaissances** : on estime l'importance et la pérennité des connaissances mises en œuvre dans le processus existant et des savoir-faire acquis par les acteurs.
- **Succès** : on s'interroge sur la façon dont on juge le succès du processus, notamment dans l'avenir, car l'explicitation des critères de succès orientera la reconfi-giration¹.

4.2.2 Analyse détaillée du processus

Cette étape consiste à mettre en évidence les problèmes ou les insuffisances du processus, prépare des améliorations, voire des ruptures. Les critères d'analyse suivants sont généralement utilisés :

- **Fragmentation** : la division du travail et les tâches de coordination associées peuvent compromettre l'efficacité du processus.
- **Inefficience** : il s'agit d'apprécier le poids et le coût des activités qui sont périphériques à la réalisation de la mission (contrôle, support).
- **Ressources informationnelles** : faire la synthèse des ressources informationnelles utilisées peut montrer des limites à la pertinence et la complétude des informations, telles qu'elles sont actuellement structurées et mises à disposition.
- **Visibilité** : des besoins d'ouverture du système vers des acteurs externes (clients, partenaires) peuvent être diagnostiqués².

Il est distingué quatre critères, lors de l'évaluation, qui sont :

- **Efficacité** : on attend avant tout un meilleur fonctionnement du processus, en particulier par la réduction de la durée du cycle d'exécution et par la qualité des décisions.
- **Relation client** : au-delà de la rapidité du processus, il s'agit principalement d'améliorer sa qualité perçue par le client pour améliorer sa satisfaction.
- **Efficience** : l'objectif majeur est la réduction des coûts.
- **Flexibilité** : on cherche surtout à obtenir un système flexible pouvant être modifié rapidement en cas d'évolution des contraintes et/ou de la stratégie.

5 Le modèle EFQM

Le Modèle EFQM est un cadre reconnu qui aide les organisations à conduire le changement et à améliorer leurs performances. Il a connu plusieurs cycles de révision et d'amélioration afin

¹ Ibid ; p 81.

² Idem

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

de maintenir sa pertinence. Chaque révision prend en compte les nouveaux enjeux et tendances que doivent considérer les organisations qui aspirent à un succès durable.¹

5.1 Logique de construction du tableau de bord selon la logique EFQM

La mise sous contrôle du processus s'exerce à deux niveaux. Le niveau performance qui consiste à constater si le résultat a été atteint a posteriori. On le qualifiera de « Contrôle de la performance ». Toutefois, au moment où le pilote de processus constate le résultat, il est trop tard pour réagir.

En conséquence, ce type de contrôle, indispensable, reste insuffisant. Il devra donc être couplé avec le contrôle dans le sens pilotage. Ce type de contrôle est un contrôle en continu aboutissant à des ajustements permanents. Il porte sur les éléments contournant le déroulement du processus et dont la maîtrise permettra de se rapprocher au maximum du résultat final. Rappelons que le modèle EFQM comporte neuf critères répartis en deux groupes :

- Cinq critères portent sur les moyens (facteurs) : « Ce que l'on fait », les éléments sur lesquels se fonde la structuration du système de gestion de l'entreprise ;
- Quatre critères portent sur les résultats : « Ce que l'on atteint », les résultats généraux de l'entreprise basés sur tous les éléments.

Le tableau ci-dessous résume les cinq critères à maîtriser inhérents aux facteurs avancés par le modèle EFQM.

Tableau 2- 2: Les facteurs du modèle EFQM

Facteurs	Explication
Leadership	Les processus performants sont dirigés par des personnes qui façonnent le futur et qui le concrétisent en agissant en tant que modèles en matière de valeurs et d'éthique et en inspirant la confiance à tous moment.
Politique et stratégie	Ces critères mettent l'accent sur l'élaboration de la politique et de la stratégie qui a pour objet de comprendre les attentes des différentes parties.
Personnel	Le critère du personnel montre comment les processus performants sont

¹https://www.itgm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%202020_BROCHURE_French.pdf , consulté le 24/05/2023 à 23.40h.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

	gérés, améliorés en utilisant les compétences du personnel au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation. L'honnêteté et l'égalité impliquent et responsabilisent les personnes dans l'amélioration des processus.
Ressources	Les organisations excellentes planifient les gestions interne et externe des ressources, des fournisseurs, fondées sur une politique, une stratégie et des processus efficaces.
Processus	Les organisations d'excellence conçoivent, gèrent et améliorent leurs processus afin de générer une valeur croissante pour leurs clients et pour les autres parties prenantes.

Source : élaboré par nous même

Le tableau de bord de pilotage d'un processus prioritaire donné « X » construit en se basant sur les modèles de construction des tableaux de bord et selon la logique EFQM permettrons de mettre le processus sous contrôle dans une vision à 360°.

6 Le modèle BQA :

Le Baldrige Quality Awards est un outil conçu pour être utilisé par les organisations dans l'évaluation de leur performance et la conduite du changement de processus et de stratégie. Il est constitué de sept catégories de critères qui sont ¹:

- **Direction** : il examine comment les dirigeants seniors de l'organisation présentent les attentes en termes de valeur et de performance et orientent les actions en direction des clients et des autres parties prenantes.
- **Planification stratégique** : il examine le processus de développement stratégique de l'organisation. On évalue le développement, le déploiement et la mesure de performance des objectifs stratégiques, des plans d'action et des politiques de ressources humaines.
- **Orientation clients et marchés** : il indique comment l'organisation détermine les exigences et les choix des clients et des marchés, construit son réseau clientèle et mesure la satisfaction.

¹ OGER.D et PLATT.E, **Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria**, Comptabilité Contrôle Audit, mai, 2002, N°3 vol 8, p85-98,

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

- **Information et analyse** : c'est l'examen du système de mesure de performance de l'organisation avec les méthodes d'analyse des données et des informations de performance.
- **Orientation ressources humaines** : on observe comment l'organisation concilie les objectifs des employés et la stratégie de l'entreprise, crée et entretient un environnement de travail favorable dans lequel à la fois les employés et l'organisation peuvent se développer et réussir.
- **Management des processus** : c'est l'examen du design orienté clients, de la distribution des produits et des services, du support, des processus fournisseurs et partenaires intégrant toutes les unités de travail.
- **Résultats économiques** : on s'intéresse à la performance et au développement de l'organisation dans ses secteurs clés : satisfaction du client, performance de la production de biens et de services, performance financière et de marché, résultats en termes de ressources humaines, résultats dans les relations fournisseurs et partenaires, performance opérationnelle

7 Modèle d'évaluation basé sur le capital intellectuel

Selon ANDRIESSEN (2004) « Le capital intellectuel est un sous-ensemble des ressources intangibles qui comprend toutes les ressources qui sont basés sur les capacités et les activités intellectuelles ».¹ Il comprend trois composantes principales qui sont :

-Le capital humain : Le capital humain regroupe ce « qui est dans la tête des gens ». Il inclut donc les connaissances, les compétences, l'expérience professionnelle, l'intelligence, le savoir-faire, la capacité d'innovation, la créativité, la façon de travailler, la motivation, la satisfaction, la flexibilité des employés, la loyauté des employés, le niveau éducatif et la capacité d'apprentissage.

-Le capital structurel : Ou bien « Capital organisationnel ». Il désigne les actifs non humains détenus par l'entreprise tels que : la propriété intellectuelle (les brevets, les Secrets commerciaux, les Marques...), les actifs infrastructurels (les systèmes d'information, les processus, les logiciels...), l'organisation interne (les valeurs, la culture de l'entreprise, la Philosophie de gestion,), ainsi que les manuels, les normes de contrôle de qualité...

¹ ANDRIESSEN.D, **Making Sense of intellectual capital, Designing a Method for the Valuation of Intangibles**, Edition Elsevier Butterworth Heinemann, USA, 2004.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

-Le capital relationnel : regroupe tout ce qui relie l'organisation à son environnement.¹

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des modèles d'évaluation :

Tableau 2- 3: Synthèse des modèles d'évaluation

Modèle d'évaluation	Caractéristiques principales
Modèle d'évaluation des processus	Évalue les processus clés de l'organisation et leur efficacité et efficience, leur relation client et leur flexibilité ; Il met l'accent sur l'amélioration continue et la gestion des processus.
Modèle d'évaluation basé sur l'EFQM	Modèle de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité. Il évalue la performance globale de l'organisation en se concentrant sur ces critères : leadership, politique et stratégie, ressources, processus, personnel.

¹ LOUNISSA.M.A et FORTAS.F, Capital intellectuel, innovation et performance des entreprises, Etude de contexte Algérien, Université de Tipaza, 2021, p1-12.

Modèle BQA	Modèle américain évalue la qualité et l'excellence globales de l'organisation en se concentrant sur sept critères tels que la direction, la planification stratégique, l'information et l'analyse, et la gestion des processus.
Modèle d'évaluation basé sur le capital intellectuel	Évalue la performance de l'organisation en mettant l'accent sur la gestion et l'utilisation efficaces des actifs immatériels tels que les connaissances, les compétences, les technologies et la propriété intellectuelle. Il vise à mesurer la valeur ajoutée par ces actifs dans la réalisation des objectifs.

Source : élaboré par nous même

Section 03 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle

Au niveau de cette section, nous allons aborder le modèle d'évaluation fonctionnel développé par D. AUTISSIER pour mesurer la performance du système de contrôle de gestion.

AUTISSIER (2007), définit quatre axes pour mesurer la performance de la fonction contrôle de gestion qui sont :

- ✓ Axe des activités ;
- ✓ Axe des compétences ;
- ✓ Axe organisation ;
- ✓ Axe client.

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

L'analyse de ces quatre axes donne des mesures quantitatives et qualitatives, qui permettent d'établir un diagnostic de la performance de la fonction. Les résultats obtenus peuvent être utilisés pour améliorer la fonction.¹

1 L'axe 01 : l'évaluation des activités de la fonction contrôle de gestion

L'objectif de cette évaluation est de décrire l'ensemble des prestations que la fonction contrôle de gestion peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différentes clients internes. Pour expliciter ces prestations ; nous reprenons les pratiques de la fonction contrôle de gestion qui sont divisées en pratiques principales et pratiques évoluées :

1.1 Les pratiques de base de contrôle de gestion

Sont constituées de quatre activités principales, à savoir :

-Les schémas analytiques : une des premières actions d'un service contrôle de gestion est de reprendre ou de créer, quand elle n'existe pas, la structure analytique de l'entreprise. Il s'agit de lister tous les centres d'analyses, de définir leur statut (centres de profits, centres de coûts, centre d'investissements, centres de dépenses discrétionnaires) et les liens d'affectation et de répartition des charges et des produits qui existent entre eux².

-Le calcul des coûts : consiste à déterminer les coûts de production des produits vendus ainsi que les marges bénéficiaires, tout en prenant en compte les coûts de fonctionnement, en utilisant les différentes méthodes de calcul des coûts disponibles.

-Le dispositif budgétaire : implique l'élaboration d'un budget d'investissement et d'un budget de fonctionnement pour chaque centre d'analyse. Il permet de prévoir l'activité annuelle et fournit des outils de pilotage pour évaluer les écarts.

-Les tableaux de bord : Correspondent à un ensemble d'indicateurs de coûts, d'activités, de résultats et de performance pour un, un centre d'analyse ou pour toute l'entreprise. Au fil des années, les tableaux de bord budgétaires ont été complétés par des tableaux de bord opérationnels et stratégiques, grâce aux systèmes d'information décisionnels et aux techniques

¹ SELMER.C, *op.cit.*, p32

² AUTISSIER.D, *op.cit.*, p66

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

telles que le tableau de bord prospectif. Ils sont destinés aux managers pour les alerter sur la bonne réalisation de l'activité, de la stratégie, des risques et des opportunités¹.

1.2 Pratiques évoluées du contrôle de gestion

Correspondent aux évolutions du métier de contrôleurs de gestion, ils sont :

-L'évaluation de l'entreprise : Les contrôleurs de gestion ont souvent pour responsabilité de calculer des indicateurs et des ratios financiers tels que l'EVA (Economic Value Added) et l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), et d'élaborer des rapports permettant de fournir une évaluation périodique des entreprises ainsi que de leur capacité à obtenir des résultats, synonymes de rendement et de dividendes.

-La veille stratégique et le benchmarking : le contrôle de gestion se doit de mettre en place des actions de collecte d'informations aussi des dispositifs de sélection de ces informations comme Le benchmarking ; pour les utiliser en interne, à titre de comparaison, ou bien pour des études exploratoires.

-L'informatique de gestion : le développement de l'informatique en tant qu'outil de gestion et l'émergence des progiciels de gestion intégrés ont permis une automatisation de la collecte de données. Cela a permis à la fonction de contrôle de gestion de se concentrer davantage sur l'analyse, où les activités informatiques font désormais partie intégrante du référentiel d'activités du contrôle de gestion.

Les contrôleurs de gestion sont de plus sollicités comme maitrise d'ouvrage pour le déploiement des applications informatiques décisionnelles ou des progiciels de gestion internes.²

-La gestion des actifs et des revenus : il s'agit de faire varier le prix de vente et les services associés pour attirer la demande, et d'optimiser l'utilisation des actifs. Est une technique permet de mobiliser des processus statistiques de simulation du revenu global par hypothèses de prix.³

D'après AUTISSIER, une grille d'activités sera élaborée et chacune des activités, nous établirons si elle est réalisée ou non et si elle importante ou non pour l'activité de l'entreprise.

¹ Idem, p53

² Idem, p75

³ Idem, p56

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Cela permettra de faire une évaluation d'activités par un taux de couverture global et un taux de couverture tenant compte de l'importance des activités pour l'entreprise.

Le taux d'activités permet de positionner la fonction de contrôle de gestion sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types qui sont :¹

- ❖ De 0 à 25% : contrôle de gestion minimalisé ;
- ❖ De 25 à 50% : contrôle de gestion restreint ;
- ❖ De 50 à 75% : contrôle de gestion développé ;
- ❖ De 75 à 100% : contrôle de gestion exhaustif.

2 L'axe 02 : l'évaluation des compétences de la fonction contrôle de gestion

Le référentiel de compétences comprend trois catégories de savoirs : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier.

-Les compétences techniques : sont le degré de maîtrise et connaissance opérationnelle de conception, de la réalisation et de déploiement des différentes activités, tel que les techniques de calcul des coûts, les tableaux de bord et outils de pilotage...etc.

-Les compétences comportementales : sont nécessaire pour de diffuser, comprendre et accepter les compétences techniques par les acteurs de l'entreprise. On retrouve par exemple : compréhension des attentes, capacité de formalisation et de synthèse, organisation du travail...etc.

-Les compétences « métier de l'entreprise » : ont pour objectif de mettre les futurs contrôleurs de gestion en situation de pleine compréhension de l'entreprise. Ils doivent percevoir toute la complexité et la richesse de l'activité opérationnelle qu'ils traiteront à travers des chiffres abstraits dans le cadre de leur métier. Parmi ces compétences, on peut citer : connaissance du secteur, connaissance de l'histoire de l'entreprise...etc.²

¹ Idem, p86

² Idem, p95

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Le taux de maîtrise global (qui obtenus des par la moyenne des taux de maitrise pour les trois types de compétences), permet de positionner le niveau de compétences de la fonction contrôle de gestion sur une échelle de 0 a100 avec quatre configurations sont ¹:

- ❖ De 0 à 25% : contrôle de gestion débutant ;
- ❖ De 25 à 50% : contrôle de gestion junior ;
- ❖ De 50 à 75% : contrôle de gestion spécialisé ;
- ❖ De 75 à 100% : contrôle de gestion expert.

3 L'axe 03 : l'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction contrôle de gestion

Le référentiel structurel de la fonction contrôle de gestion est composé de trois éléments suivants qui constituent les ressources de la fonction :²

-Le positionnement de la fonction : Le positionnement de la fonction contrôle de gestion peut varier en fonction de la taille et du style de management de l'entreprise.

Bien que la tendance la plus courante soit de la rattacher à la direction administrative et financière, cela présente des avantages et des inconvénients. L'avantage principal est la proximité avec les informations comptables et financières. L'inconvénient majeur est de cantonner le contrôle de gestion dans le domaine comptable, sans lui permettre de développer suffisamment des outils d'aide au pilotage opérationnel.

En étant rattaché à la direction générale, la fonction contrôle de gestion se concentre principalement sur le suivi de la stratégie et l'évaluation des opportunités de croissance internes ou externes. De plus, le contrôle de gestion est très souvent intégré à des directions hybrides en charge du pilotage de l'organisation et de l'informatique.

-Le fonctionnement et le mode de management : Pour comprendre le fonctionnement de la fonction de contrôle de gestion, il est possible de l'aborder à travers plusieurs thèmes :

- L'organisation de la fonction : définit les modalités de répartition des tâches et du pouvoir dans le service.

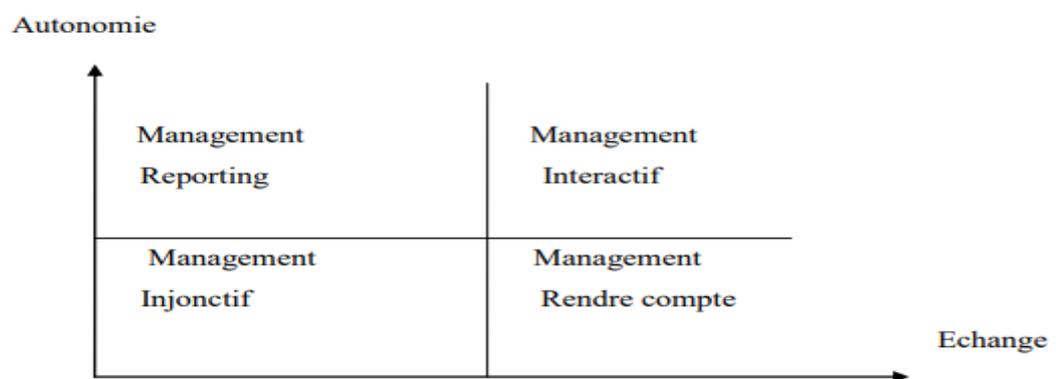
¹ Idem, p109

² Idem, p 112

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

- Le mode de coordination : le type d'échanges des contrôleurs de gestion entre eux et avec leurs clients en ce qui concerne la réalisation de leur activité.
- Le style de management : définit les marges de libertés à chacun pour exercer son activité et le mode relationnel établi entre les personnes. Il varie en termes d'autonomie laissée aux équipes et de fonctionnement plus ou moins centralisé ou collaboratif. La matrice des styles de management autonomie/ échanges fait mention de quatre configurations ¹:

Figure 2- 3: matrice autonomie /échange



Source : AUTISSIER.D, *op.cit.*, p116.

-Les ressources de la fonction : La quantification des contrôleurs de gestion est cruciale car elle correspond aux postes de coûts les plus importants, ainsi que l'ajout de ressources telles que l'environnement de travail et l'informatique. Il est également important de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, en particulier ceux liés aux effectifs.

Le tableau ci-dessous présente le ratio du nombre de contrôleurs de gestion :

Tableau 2- 4: La volumétrie des contrôleurs de gestion

¹ AUTISSIER .D, *op.cit.*, p.115

Typologies des entreprises	% des effectifs	Remarques
Entreprises de moins de 10 personnes.	0.00%	Taches de gestion confiées aux experts-comptables
Entreprises entre 10 et 50 personnes.	2.00%	½ poste, car les taches de pilotage sont très souvent associées aux activités administratives
Entreprises entre 50 et 100 personnes.	1.50%	1 personne en poste et des assistants en provenance des services comptable et financier
Entreprises entre 100 et 500 personnes.	1.00%	2 à 5 personnes avec un découpage de l'activité entre les contrôleurs de gestion
Entreprises de plus de 500 personnes dans le secteur tertiaire	0.50%	Des équipes de 3 à 80 personnes organisées avec des contrôleurs de gestion siégé et des contrôleurs de gestion en unité
Entreprises de plus de 500 personnes dans le secteur industriel	0.30%	

La Source : AUTISSIER.D, op.cit., p120.

Le taux de support structurel global obtenus par la moyenne de taux de support structurel pour le positionnement, le fonctionnement et les ressources, permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types ¹:

- ❖ De 0 à 25% : Déséquilibre structurel ;
- ❖ De 25 à 50% : Equilibre ; structurel ;
- ❖ De 50 à 75% : Optimisation structurelle ;
- ❖ De 75 à 100% : Maximisation structurelle.

4 L'axe 04 : l'évaluation de la satisfaction client de la fonction contrôle de gestion

D'après AUTISSIER, la fonction de contrôle de gestion a pour principaux clients la direction générale, la ligne managériale et les partenaires externes de l'entreprise.

-La direction générale : Elle est l'un des principaux destinataires des productions de contrôle de gestion dans une logique de management centralisé et hiérarchique. Le contrôle de gestion

¹ Autissier .D, op.cit., p.128

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

collecte des informations, les traite et les analyses de manière synthétique pour construire des représentations, mettre en alerte et aider à la décision des dirigeants de l'entreprise.¹

- **Les clients internes** : Elle regroupe tous les encadrements de l'entreprise, notamment les managers opérationnels. Cette ligne est plus ou moins importante en fonction de sa longueur. Le raccourcissement de cette ligne est représenté comme suit :

- Les managers opérationnels : appelés aussi « des manager de terrain » ou « managers de première ligne » ils sont au cœur de dispositif de management, car ce sont des relais des messages vers les utilisateurs par qui sont mises en œuvre les décisions managériales. Ils ont besoin d'outils de gestion pour gérer leur équipe, mais se plaignent souvent du grand nombre de rapports qu'ils doivent produire, sans toujours bénéficier des retombées en termes d'analyse.

- Les managers de structure : encadrent plusieurs managers opérationnels ; ils ont une responsabilité fonctionnelle liée la réalisation d'un métier et se voient allouer des ressources correspondantes. Ils font souvent l'objet de contrôles pour mesurer la consommation des ressources et/ou les résultats obtenus, mais ne sont pas très impliqués dans la conception et l'exploitation des outils.

- Les managers de processus : Ils chapotent les managers de structure, et se sont, généralement, les membres de comité de direction. Ils ont un rôle plus stratégique sur leur domaine d'intervention et participent beaucoup plus à la prise de décision. Pour atteindre leur mission stratégique, ils attendent du contrôle de gestion une relation de partenariat et la possibilité de réaliser de nombreuses études explicatives sur des points particuliers, en dehors des productions régulières de la fonction.²

-**Les clients externes** : sont des parties prenantes de l'entreprise qui sollicitent le service contrôle de gestion dans le cadre de leurs relations avec celle-ci. Il peut s'agir : des fournisseurs, des clients, des partenaires avec l'entreprise, les banques et les instituts financières, les services fiscaux, ou tous autres partis concernés par les résultats et les analyses du service de contrôle de gestion.

¹ Idem, p 132

² Idem, 133

Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion

Les réponses des questionnaires permettent de calculer un taux de satisfaction. En fonction de sa valeur, on peut illustrer quatre configurations types de la fonction contrôle de gestion comme suit :

- ❖ De 0 à 25% : Rupture client ;
- ❖ De 25 à 50% : Amélioration client ;
- ❖ De 50 à 75% : Ecoute client ;
- ❖ De 75 à 100% : Qualité de service.

Le tableau ci-dessous résume l'évaluation fonctionnelle de la fonction contrôle de gestion :

Tableau 2- 5: Synthèse des axes d'évaluation de modèle d'évaluation fonctionnelle

Axe d'évaluation	Objectif	Taux d'évaluation
Axe des activités	Evaluer et de détailler l'ensemble des prestations réalisées par la fonction de contrôle de gestion	Le taux d'activités
Axe compétences	Mesurer et apprécier les connaissances ainsi que les compétences techniques du personnel du système de contrôle de gestion, et leur capacité et leur efficacité à effectuer les tâches et les responsabilités liées à ce système	Le taux de maîtrise
Axe organisation	Évalué le positionnement, le fonctionnement, et les ressource de la fonction contrôle de gestion afin de mesurer l'efficacité et l'efficience du ce processus.	Le taux de support structurel
Axe client	Évalué la satisfaction des clients de la fonction contrôle de gestion concernant ses outputs, et mesurer la qualité des services fournis.	Le taux de satisfaction

Source : élaboré par nous même.

5 L'évaluation globale de la fonction contrôle de gestion

En combinant les quatre axes traités dans les points précédents, Nous évaluons la fonction de contrôle de gestion par le calcul d'un taux de performance globale qui est déterminé par la moyenne des différents taux suivants : taux d'activité, taux de compétence, taux structurel et taux de satisfaction client.

Ce qui permet de positionner la fonction de contrôle de gestion dans une échelle et de lui associer un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

- ❖ De 0 à 25% : La fonction à risques ;
- ❖ De 25 à 50% : La fonction à améliorer ;
- ❖ De 50 à 75% : La fonction satisfaisante ;
- ❖ De 75 à 100% : La fonction excellente.

Le baromètre global de performance est un indicateur qui a pour rôle d'alerter les principaux responsables de l'entreprise selon quatre niveaux de risque critiques. Les pistes d'actions à mettre en œuvre dépendent de la composition du baromètre global. Si le niveau est faible en raison d'une valeur catastrophique du taux de maîtrise des compétences, alors des actions de formation devront être mises en place. Les actions qui sont contenues dans les titres précédents mènent au développement des quatre axes et des quatre baromètres : Activités, Compétences, Organisation et Clients.¹

¹ Autissier .D, op.cit., p.152

Conclusion

Au niveau de ce chapitre, nous avons présenté l'ensemble des outils de contrôle de gestion, en mettant en évidence le fait que chaque outil a sa propre utilité et joue un rôle spécifique dans le pilotage de la performance. Cependant, leur utilisation complémentaire permet d'obtenir une vision plus complète et précise de la performance de l'entreprise.

De plus, nous avons souligné l'émergence de nouveaux outils visant à mesurer la performance environnementale et sociale de l'entreprise. Ensuite, nous avons abordé la notion de performance et mis en avant l'importance de la mesurer, tout en notant les difficultés qui y sont associées. Nous avons également présenté les modèles d'évaluation les plus connus.

Enfin, nous avons élargi notre présentation en abordant le modèle d'évaluation fonctionnelle d'AUTISSIEUR. Nous avons choisi ce modèle pour développer notre étude pratique, car il est le plus connu et utilisé dans l'évaluation de la performance d'un système de contrôle de gestion. Ce modèle évalue différents critères tels que l'organisation, les pratiques, les compétences, le respect des délais et la satisfaction des clients.

**Chapitre III : Evaluation de la
performance de contrôle de
Gestion de HAMOUD BOUALEM**

Introduction

Après avoir présenté les différentes notions théoriques sur le contrôle de gestion et les critères et les modes de son évaluation, une illustration par un cas pratique s'impose.

Plusieurs facteurs ont été à l'origine du choix de l'entreprise HAMOUD BOUALEM comme lieu de stage. Premièrement, c'est la plus ancienne entreprise algérienne en activité de production de boissons gazeuses, et elle entretient une relation étroite avec le peuple algérien. Deuxièmement, l'entreprise dispose d'un service de contrôle de gestion, ce qui nous permettra d'approfondir notre thème et de répondre à la problématique posée.

Ce chapitre vise à mesurer la performance du service de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM selon le modèle d'évaluation fonctionnelle.

Le chapitre 03 est articulé autour de trois sections :

- La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise HAMOUD BOUALEM, ainsi qu'à la présentation de la méthodologie de recherche ;
- La deuxième section sera réservée à la description de la structure de la fonction contrôle de gestion ;
- La troisième et dernière section consistera à évaluer la performance de cette structure, en identifiant ses points forts et faibles, et à formuler des recommandations pour l'amélioration.

**Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et
de la méthodologie de recherche**

Au niveau de la première section de notre étude, nous débuterons par une brève présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM qui nous permettra de mieux comprendre sa nature et son fonctionnement. Nous aborderons son historique, ses Objectifs, les produits qu'elle propose, et sa structure organisationnelle. Ensuite, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons suivie dans la réalisation de notre l'étude de terrain.

1 La présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

1.1 Historique de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

La création de l'entreprise "**HAMMOUD BOUALEM**" remonte à la deuxième décennie du XIXe siècle, et sa mission à cette époque était de produire des arômes, des boissons gazeuses et des Blocs de glaces, Elle est passée par plusieurs étapes, à savoir :¹

-En 1878, l'entreprise a été établie dans le quartier populaire de Belcourt et s'est étendue à la rue Hassiba Ben Bouali dans le quartier du Ruisseau.

-En 1889, l'entreprise a reçu 20 médailles d'or pour avoir obtenu la première place lors de la première exposition internationale tenue en France pour leur boisson gazeuse Hamoud Boualem. et ce slogan se trouve sur la bouteille de la limonade blanche.

-Cependant, au début de 1945, l'entreprise a connu des problèmes financiers qui ont conduit à sa faillite, mais elle a progressivement retrouvé sa position *en 1949* avec l'aide de ses fondateurs jusqu'à aujourd'hui.

-Au début des années 1950, une branche de l'entreprise a été créée pour produire des pâtes alimentaires, qui ont été nationalisées par le gouvernement *en 1964*. Cela a amené l'entreprise à se concentrer sur la production et le développement de boissons gazeuses.

-En 1991, l'entreprise a accordé une licence à une organisation française pour produire et commercialiser leur produit **Selecto** à Marseille, qui est le produit star de l'entreprise, grâce auquel elle augmente ses ventes, Le mot "Selecto" signifie la sélection des meilleures matières utilisées dans sa production par rapport à ses concurrents.

¹ Document interne de l'entreprise

-En 1993, l'entreprise a spécifié des installations de production avec des équipements de haute technologie qui ont conduit à une augmentation de la production de 20%.

-En 1996, elle a conclu le Contrat de Partenariat avec l'organisation « LIMONADERIE HAFIZ » sise à Dergana. *Au début de l'année 1999*, elle a amélioré sa gestion interne et a également exporté ses boissons gazeuses en France, en Angleterre et au Canada.

-En 2000, elle a conclu un contrat de partenariat avec la société algérienne de sodas et boissons "SBA", qui est basée à Meftah, et l'entreprise "HAMOUD BOUALEM" détient une part des actions de la société SBA.

-En 2001, elle a lancé de nouveaux produits sur le marché, du type boissons sucrés en cinq parfums : menthe, grenade, citron, abricot et orange.

-En 2003, elle lance de nouveaux produits du type boissons aux jus de fruits, avec deux parfums : orange et cocktail. En 2006, elle a ciblé un nouveau segment de marché, celui des boissons allégées en sucre (light soda) destinées aux diabétiques.

-En 2007, elle a lancé un nouveau produit de jus de fruits parfumé au raisin et aux myrtilles, ainsi que la construction d'une usine à Oran et un projet de construction d'une usine dans l'est du pays. Elle a également amélioré sa gestion interne (en changeant sa structure organisationnelle).

-En 2009, elle a augmenté son capital et s'est transformée en société par actions. Elle a également établi un partenariat avec « Sun Fruit », une entreprise basée à Sétif.

1.2 Évolution de l'entreprise HB

Dans la période 1978-1990, l'entreprise "HAMOUD BOUALEM" a connu une période de déclin de sa production, en raison de plusieurs raisons, notamment la difficulté d'importer des équipements de production, ainsi que les matières premières nécessaires à la production de boissons.

La politique d'économie de marché adoptée par l'État a été une opportunité pour l'organisation, car elle lui a permis de renouveler ses équipements de production, ce qui a entraîné une augmentation de la production de 20 % chaque année. Actuellement, l'entreprise produit entre 30 000 et 35 000 boîtes par jour, chaque boîte contenant soit 12 unités de grandes bouteilles, soit 24 unités de petites bouteilles.

Pour faire face à tous les changements qui se produisent dans son environnement externe, l'entreprise s'est tournée vers l'exportation, faire de partenariats, accords et les concessions pour la promotion de ses produits vers certains pays européens.

Tableau 3- 1: Fiche signalétique de l'entreprise

Date de création	1878
Forme juridique	Société par action (SPA)
Secteur d'activité	Fabrication de produits alimentaires et boissons.
Effectif	501-1000 employés
capital	5 000 000 000,00 DA
produits	Boissons non alcoolisées (sodas-jus-sirops-eaux plates).
Siège Social	Adresse : 201, Rue Hasina Ben Bouali - 16108, Alger - Algérie Tél : +213 (0) 21 67 47 40 Fax : +213 (0) 21 67 59 04
Site web	https://www.hamoud-boualem.com/fr/

Source : élaboré par nous même

1.3 Les Objectifs de HAMOUD BOUALEM

L'entreprise HAMOUD BOUALEM a établi un ensemble d'objectifs visant à maintenir sa part de marché, qui est estimée à 20%, parmi notamment :

- Élargissement des canaux de distribution pour assurer la livraison de ses produits dans tous les points de vente sur le marché national.
- Augmenter le capital de l'entreprise en exploitant les ressources financières et humaines afin d'améliorer la rentabilité.
- Assurer l'approvisionnement du marché national en ses produits.
- Améliorer le service à la clientèle, qui assure le meilleur accueil par l'entreprise, afin de gagner la confiance des consommateurs et de répondre à leurs exigences en offrant des produits qui répondent à leurs désirs.

- Promouvoir le nom de l'entreprise et de ses produits en participant à des salons, des expositions et des spectacles qui lui permettent de se rapprocher des consommateurs.
- Répondre aux besoins des consommateurs en offrant des produits qui répondent à leurs attentes.
- Établissement des usines dans différentes wilayas comme Oran et Boufarik dans la wilaya de Blida, dans le but d'étendre le marché de l'entreprise sur tout le territoire national.
- Créer une entreprise de distribution munie d'un entrepôt spécial pour HAMOUD BOUALEM qui lui permettrait de mieux organiser la distribution. Cette organisation est supervisée par les grossistes, qui gèrent les ventes et fixent les prix. Cette situation inquiète l'entreprise dans ses efforts pour développer ses ventes, ce qui nuit à son image, sa marque et sa notoriété.

1.4 La structure organisationnelle de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

L'entreprise HAMOUD BOUALEM a adopté une structure organisationnelle fonctionnelle qui assure l'interdépendance entre les différentes directions et services. L'organigramme de HAMOUD BOUALEM est hiérarchisé avec le Président Directeur Général (PDG) en haut de la structure, suivi par la Direction Générale Adjointe (DGA), On retrouve également outre ce dernier directeur général adjoint chargé de relations extérieures et directeur général adjoint chargé du commercial et du marketing, ensuite viennent les directeurs de différentes directions de l'entreprise. (Voir l'annexe n°01)

Le schéma ci –dessous représente organigramme direction exécutive :

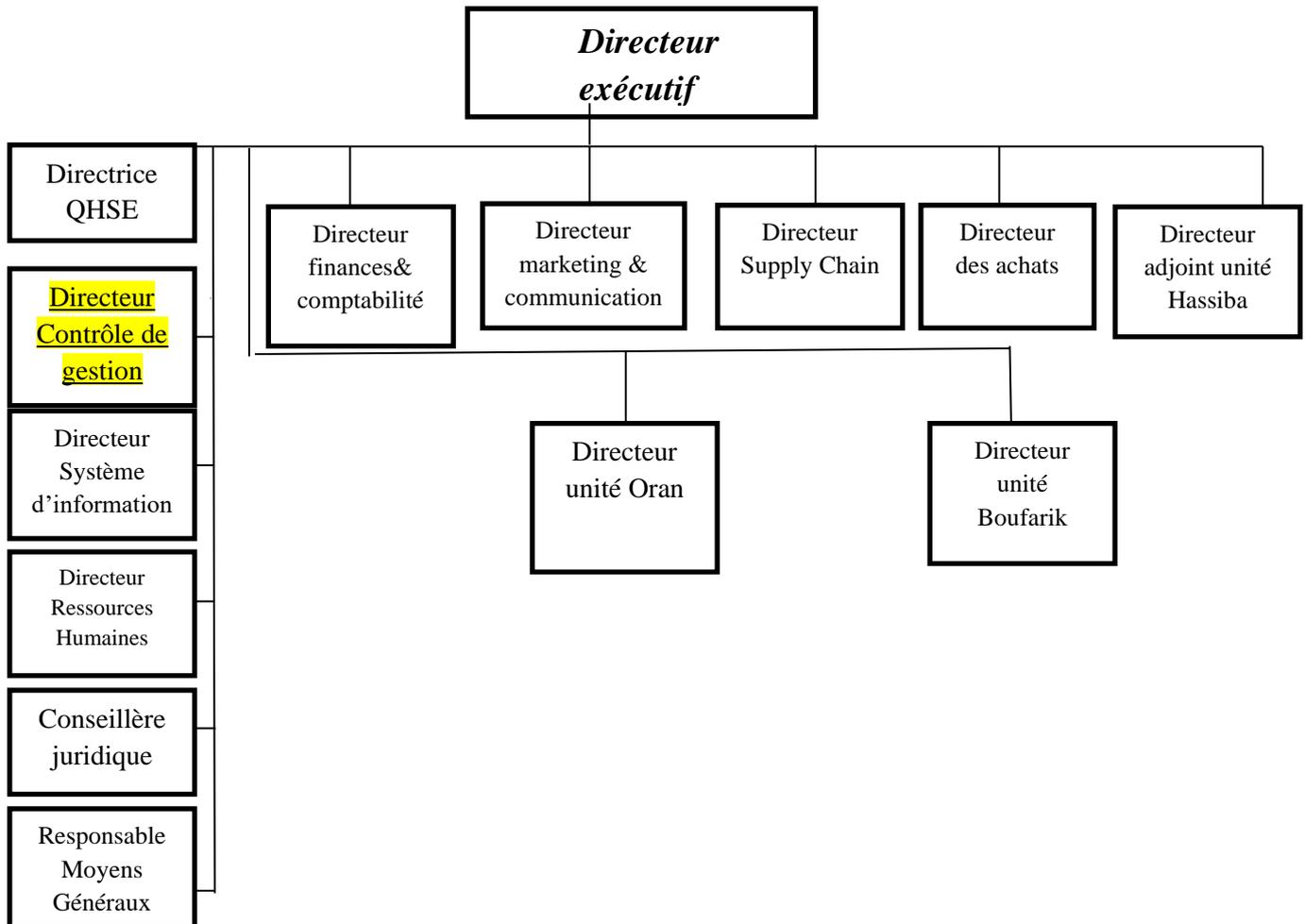


Figure 3- 1: Organigramme Direction Exécutive

La source : Le département RH de l'entreprise HAMOUD BOUALEM

1.5 Les missions des différentes directions de l'entreprise HB

Les missions des différentes directions sont détaillées comme suit :

❖ La Direction Générale :

La direction générale a pour mission de représenter l'entreprise et le conseil d'administration. Elle est chargée du développement et de la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise, de la planification et de la répartition des tâches, du contrôle de la production pour atteindre les objectifs définis, de la gestion des finances de l'entreprise, ainsi que de la supervision et de la coordination des différentes directions de l'entreprise.

Il est à noter que le poste de président et de directeur général est occupé par l'un des héritiers du fondateur de la société, « Mr M. Réda HAMOUD ».

- ❖ **La direction des ressources humaines** : est responsable de l'organisation et de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle est chargée de la sélection et de l'embauche des employés, de l'évaluation de leur performance, de leur motivation, de leur formation et de leur soutien moral. Elle est également chargée de déterminer la rémunération appropriée pour chaque employé et de maintenir un environnement de travail positif et productif pour les employés.
- ❖ **La direction finance et comptabilité** : Elle est chargée de la planification financière, de la gestion de la trésorerie, de la comptabilité et de la fiscalité. Elle s'occupe également de toutes les opérations comptables telles que la facturation et l'enregistrement des transactions financières de l'organisation. Ces opérations permettent aux gestionnaires de surveiller quotidiennement et en continu les différentes procédures énoncées dans les orientations stratégiques de l'organisation.
- ❖ **La direction Marketing et Communication** : est chargée de la gestion des activités liées à la promotion des produits de l'entreprise. Elle est responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des stratégies de marketing et de communication en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise. Les tâches de cette direction comprennent l'analyse des besoins et des désirs des clients potentiels, la représentation de l'entreprise dans des salons et la participation à des événements sponsorisés, la création de messages publicitaires et la sélection des canaux de communication. Elle détermine également le budget publicitaire et gère l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ **La direction des systèmes d'information** : Elle a pour mission de développer et de maintenir des systèmes informatiques fiables et performants qui répondent aux besoins de l'entreprise. Les tâches de cette direction comprennent la gestion de l'infrastructure informatique, la planification et la mise en place de nouveaux systèmes, la sécurité des données, la mise en place de normes et de procédures informatiques et la veille technologique pour identifier les nouvelles tendances et les opportunités. L'entreprise s'appuie sur les systèmes d'information pour gérer et mettre en œuvre les opérations, et pour interagir avec les clients et les fournisseurs.
- ❖ **La direction QHSE** : a pour mission de mettre en place et de maintenir des normes de qualité, d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement au sein de l'entreprise. Ses tâches incluent la prévention des accidents du travail et la sécurité sur

le lieu de travail, la mise en place de programmes de formation pour les employés, la gestion des déchets et la protection de l'environnement.

- ❖ **La direction Supply Chain** : est chargée de la planification, de l'organisation et du contrôle de toutes les activités liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, ses missions consistent à déterminer les besoins de l'entreprise en ressources diverses; Elaborer le plan et le budget prévisionnel des approvisionnements, et assurer son exécution une fois adopté ; Cette direction s'occupe également de la gestion des stocks, de la logistique et de la coordination des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, transporteurs, etc.) afin d'assurer une livraison rapide et efficace des produits tout en minimisant les coûts.

- ❖ **La direction des achats** : est chargé de gérer l'ensemble des achats de biens nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ses missions principales incluent :
 - Définir la stratégie d'achat de l'entreprise en collaboration avec les autres directions, en particulier la direction des approvisionnements ;
 - Identifier et sélectionner les fournisseurs en fonction des besoins de l'entreprise ;
 - Négocier les contrats d'achat et les conditions commerciales avec les fournisseurs ;
 - Gérer le processus d'achat depuis la commande jusqu'à la livraison des produits.

- ❖ **La direction contrôle de gestion** : a pour mission d'analyser et de suivre les performances financières et opérationnelles de l'entreprise afin de garantir la mise en œuvre de la stratégie adoptée. Elle est chargée de :
 - Assurer une surveillance quotidienne et permanente des réalisations des différentes structures ;
 - Mettre en place et suivre des indicateurs clés de performance (KPI), ainsi que participer à l'élaboration des budgets annuel et des prévisions financières ;
 - Élaborer des tableaux de bord et des reporting pour rendre compte des résultats ;
 - Mettre en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, et analyser les causes de ces écarts avec les responsables opérationnels.

Cette direction travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour analyser les coûts et les résultats de leurs activités, et pour proposer des plans d'action correctifs en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.¹

2 La Démarche méthodologique de l'étude de terrain

L'étude a été menée en utilisant une approche qualitative pour collecter et analyser les données ; basée sur l'entretien, l'observation participante, l'analyse documentaire, et le questionnaire. Dans ce qui suit, nous allons expliquer comment les différents outils de recherche cités ci-dessus ont été mis en œuvre.

2.1 L'entretien

Pour obtenir des informations détaillées sur le fonctionnement et les pratiques du système de contrôle de gestion, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec le directeur du contrôle de gestion et son équipe. En effet, ces personnes sont les seules habilitées à nous expliquer en détail le fonctionnement de la structure.

Les entretiens semi-directifs sont des entretiens individuels qui suivent une trame appelée guide d'entretien. (Voir l'annexe n°02)

Ce guide d'entretien propose l'ensemble de questions ouvertes divisées en trois parties :

- **Informations générales sur l'entreprise**

Dans la première partie de l'entretien, nous avons collecté des données portant sur la présentation de l'entreprise HB et sur ses principales caractéristiques.

- **Le service contrôle de gestion**

Dans la deuxième partie, nous avons abordé la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. L'objectif était de comprendre comment cette fonction est organisée pour accomplir les différentes tâches. Nous avons posé des questions sur le positionnement, la ressource (matérielle, immatérielle ou humaine), la composition de l'équipe de contrôle de gestion, les responsabilités de chaque membre, etc.

¹ Les informations ont été obtenues à partir des documents internes de l'entreprise et des réponses des interviewés avec le personnel du service de contrôle de gestion de l'entreprise HB.

- **Outils du contrôle de gestion**

Enfin, dans la troisième partie, nous avons exploré les outils de CDG mis en place au sein du service de contrôle de gestion. L'objectif était de connaître les outils utilisés et de se concentrer sur l'élaboration de chacun d'eux.

Nous avons posé des questions sur les processus de budgétisation, la comptabilité analytique, l'analyse des écarts, la réalisation des tableaux de bord et les reporting.

2.2 L'observation participante

L'observation participante implique une immersion dans le terrain de recherche. Dans notre cas, nous avons passé la période de notre stage au niveau de la direction de contrôle de gestion. Tout au long de cette période nous avons côtoyé le personnel de ce service, et c'était l'occasion pour nous de mener des discussions avec les contrôleurs de gestions du service, tout en les observant pendant l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

A noter que cette technique nous a permis de recueillir des données sur le terrain et de mieux comprendre les comportements, les interactions et les processus en place dans leur environnement naturel. Les observations ont été menées de manière non intrusive et respectueuse de la vie privée des participants, dans le but d'obtenir des données précises et pertinentes sur le fonctionnement du système de contrôle de gestion. Les informations obtenues à partir de cette méthode ont été complémentaires aux autres méthodes utilisées dans l'étude, telles que les entretiens et l'analyse documentaire.

2.3 L'analyse documentaire

Elle consiste à examiner le contenu des documents pertinents, tels que les rapports, les politiques et les procédures exploités et/ou fournis par le contrôle de gestion. Les informations obtenues à partir de cette méthode ont été intégrées à l'analyse globale pour compléter notre étude et fournir une vue d'ensemble plus complète du système de contrôle de gestion.

Un certain nombre de documents nécessaires pour la compréhension du déroulement de l'étude sur le terrain sont inclus dans le mémoire en annexes. Il est important de préciser que, pour avoir l'accord de l'entreprise pour l'affichage des documents internes de nature confidentielle, j'ai été obligée de les vider de leur contenu.

2.4 Le questionnaire

Pour mesurer la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HB nous allons utiliser le modèle de questionnaire élaboré par AUTISSIER. Ce questionnaire a été adressé aux contrôleurs de gestion et à leur responsable afin d'obtenir leur évaluation de l'efficacité du système mis en place.

Parallèlement, nous avons également distribué le questionnaire de satisfaction client aux principaux clients du SCDG qui sont : les managers de la direction générale, responsables de la direction finance et comptabilité, supply chain, de la direction commerciale et la direction RH pour recueillir leurs opinions sur la qualité des services fournis par le contrôle de gestion.

Ce questionnaire permet d'obtenir des données à la fois sur les processus internes du contrôle de gestion et sur la perception externe de la qualité des services fournis. En combinant ces deux perspectives, vous pourrez avoir une vision plus globale de la performance du système de contrôle de gestion et identifier les points forts et les axes d'amélioration potentiels.

Section 02 : la description de la fonction contrôle de gestion

Dans cette section, nous aborderons l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**.

1 Le rôle et les objectifs du service contrôle de gestion

D'après le directeur de contrôle de gestion le principal rôle de sa direction c'est l'aide à la prise de décision, Les principaux objectifs du service sont :

- Mesurer et évaluer la performance financière, opérationnelle et commerciale de l'entreprise HB en utilisant des outils et en analysant les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés. Cela permet d'identifier les domaines de sous-performance et les opportunités d'amélioration.
- Prévoir et planifier en contribuant à l'élaboration des budgets, des prévisions financières et en aidant l'entreprise à planifier ses activités et à fixer des objectifs réalistes.
- Assurer le suivi régulier des performances et des résultats en comparant les objectifs fixés aux résultats réels.

- S'assurer de l'allocation optimale des ressources de l'entreprise en identifiant les coûts excessifs, en évaluant la rentabilité des investissements et en recommandant des mesures correctives pour améliorer la rentabilité.
- Fournir des informations financières, des analyses et des rapports pertinents pour soutenir la prise de décision au sein de l'entreprise.
- Participe à l'amélioration continue des processus et des performances de l'entreprise. Il identifie les opportunités d'optimisation, propose des initiatives d'amélioration et suit leur mise en œuvre.

2 Positionnement du service contrôle de gestion

La fonction de contrôle de gestion est rattachée directement à la direction générale afin de piloter la performance de l'entreprise HB. Cette position confère au contrôleur de gestion plus de légitimité et d'indépendance pour exercer ses activités en toute autonomie et transparence, et pour intervenir de manière plus positive en aidant à la prise de décisions et en fournissant des conseils et des orientations.

En outre, il existe une communication continue entre le contrôle de gestion et les autres directions (Direction Comptable et Financière, Direction Commerciale, Direction Distribution et Ventes, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Production et des Stocks, approvisionnement et enfin le Département Export). Cela permet au contrôleur de gestion de mieux comprendre les enjeux et les besoins de chaque département, et d'adapter ses analyses en conséquence.

3 Les Ressources du service contrôle de gestion

Le capital humain de ce service est constitué de trois personnes : deux contrôleurs de gestion et leur responsable, qui effectuent les différentes prestations à l'aide de moyens matériels basiques. Chaque contrôleur de gestion dispose d'un bureau, d'un ordinateur, d'un ordinateur portable et d'une imprimante.

En ce qui concerne les outils informatiques, le service utilise un logiciel de base de données appelé QAD. Ce progiciel de gestion intégré offre une gamme de fonctionnalités pour la gestion des données, telles que la centralisation des données et l'automatisation des processus de collecte et de stockage des informations. De plus, le logiciel propose des fonctionnalités de

sécurité avancées pour protéger les données sensibles et assurer la conformité aux réglementations. Outre QAD, l'équipe utilise également Microsoft Excel et d'autres outils similaires dans leurs activités.

4 Les Clients du service contrôle de gestion

La fonction de contrôle de gestion s'adresse principalement aux managers de la direction générale de l'entreprise HB ainsi qu'au Conseil d'administration, dans le but de fournir les informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques, évaluer la performance globale de l'entreprise et fixer des objectifs.

Les prestations de services s'adressent également aux tous les responsables opérationnels de l'entreprise, tels que les directeurs de département, en particulier la direction commerciale et la direction finance et comptabilité, qui utilisent fréquemment ces prestations.

5 Les outils utilisés en service du contrôle de gestion

Au cours des entretiens menés avec les différents membres de la structure, nous avons dressé un état des lieux des différents outils de contrôle de gestion mis en place dans la démarche de planification, de suivi et d'analyse des résultats. Le service utilise plusieurs outils de CG tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la budgétisation, le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et le reporting. Cependant, il convient de souligner que ces outils ne relèvent pas tous de la responsabilité du service de contrôle de gestion. En effet, la comptabilité générale et la comptabilité analytique relèvent du service de comptabilité.

5.1 Budget

Un budget est une déclaration ou un engagement, exprimé en termes monétaires ou quantitatifs, sur les recettes et les dépenses pour une période donnée, généralement d'une année. Il permet de déterminer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise, ainsi que de suivre et de contrôler les résultats obtenus par rapport aux prévisions.

Au sein de l'entreprise HB, la fonction du contrôle de gestion c'est l'essentiel Pour le déclenchement du processus de budgétisation, ce processus est divisé en deux phases : ¹

5.1.1 Phase 01 : L'élaboration des budgets

La préparation du budget de l'entreprise HAMOUD BOUALEM s'étale sur une période de trois mois, débutant en octobre et se terminant en décembre. Elle nécessite les étapes suivantes :

***La première étape** : consiste à demander à toutes les structures de l'entreprise de préparer leurs prévisions pour l'année n+1. Ces prévisions comprennent à la fois les investissements et les frais de fonctionnement, dans le but d'élaborer les budgets suivants :

- **Le budget des ventes** : est établi par la direction commerciale en évaluant les ventes prévues par gamme de produits, par famille, par parfum et en particulier par canal de distribution car au niveau de l'entreprise HB, chaque type de client bénéficie de remises spécifiques qui ont une incidence sur le chiffre d'affaires total prévu.
- **Le budget de production** : représente la quantité en volume à produire et doit être cohérent avec les estimations de ventes. Cependant, il est important de souligner que l'objectif de vente n'est pas égal à l'objectif de production, mais les deux sont liés car il est toujours nécessaire de maintenir un niveau minimum de stock.
- **Le budget des approvisionnements** : est préparé par la direction de la supply Chain et consiste en une liste des achats de quantités de matières premières nécessaires pour répondre à l'objectif de production.
- **Le budget d'achat** : est élaboré par la direction des achats en fonction des quantités de matières premières prévues dans le budget d'approvisionnement. Il permet de déterminer les coûts associés à leur acquisition, tels que les coûts d'achat et les coûts de transport, ainsi que les autres achats nécessaires pour l'entreprise.
- **Budget des ressources humaines** : est élaboré par le département des ressources humaines et présente les coûts estimés de la masse salariale par catégorie socioprofessionnelle (cadres, maitrises, exécutions) ou par catégorie structurelle (production, soutien, administration), ainsi que les chiffres prévisionnels pour les effectifs et le turn-over. Le budget inclut également les prévisions de dépenses de formation.

¹ Les informations ont été obtenues à partir d'entretien avec le responsable de service contrôle de gestion de l'entreprise HB.

Dans cette étape, le responsable de contrôle de gestion est chargé de collecter les données financières et opérationnelles pour l'exercice en cours ainsi que pour les années précédentes. Ces données peuvent inclure des informations sur les ventes, les coûts de production, les dépenses de marketing et de vente, les investissements, les dettes et d'autres éléments clés. Il collabore et coordonne avec les différentes structures dans l'élaboration de ces budgets afin d'assurer la cohérence entre les objectifs de chacune et avec les priorités stratégiques de l'entreprise, qui sont fixées par la direction générale.

***La deuxième étape :** consiste en la consolidation budgétaire, où le directeur de contrôle de gestion est chargé de regrouper tous les budgets mentionnés précédemment en un seul document global et de vérifier que tous les budgets sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette étape est essentielle pour assurer la cohérence et la complétude du budget annuel de la société. Le directeur de contrôle de gestion travaille également en collaboration avec le directeur de comptabilité et finance pour préparer les états financiers prévisionnels suivants :

- **Le Compte de résultat prévisionnel :** il fournit une estimation des revenus et des dépenses de l'entreprise sur un an et permet de déterminer si l'entreprise réalisera un bénéfice ou une perte pendant cette année. Il contient plusieurs indicateurs clés tels que la marge brute, le résultat brut d'exploitation (EBE), la valeur ajoutée (VA) ...

- **Le bilan prévisionnel :** il recense les estimations de ce que l'entreprise possède (l'actif) et ce qu'elle doit (le passif), il permet de déterminer la situation financière de l'entreprise pour l'année n+1.

- **Le tableau des flux de trésorerie prévisionnel :** il fournit une estimation des entrées et des sorties de trésorerie de l'entreprise sur une année, et permet de déterminer si l'entreprise disposera de suffisamment de liquidités pour couvrir ses besoins de trésorerie à court terme.

- **Le plan de financement prévisionnel :** il fournit une estimation des flux de trésorerie entrants et sortants de l'entreprise sur un an et permet de déterminer si l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins financiers. Il prend en compte les investissements à venir, les remboursements de dettes, les besoins en fonds de roulement et les sources de financement possibles.

Ces états financiers prévisionnels permettent aux dirigeants d'entreprise de planifier leurs opérations futures et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de financement et de gestion des risques.

***La troisième et dernière étape :** implique l'examen et la validation du budget par la direction générale.

Le processus de validation du budget implique une série de réunions et de discussions entre les managers et les différents responsables de l'entreprise pour s'assurer que le budget est en ligne avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et qu'il est réaliste.

Une fois que le budget est approuvé, il devient alors un document de référence pour la gestion financière de l'entreprise au cours de l'exercice budgétaire concerné, et il est utilisé pour la prise de décisions en matière d'investissement, de recrutement et de gestion de trésorerie.

5.1.2 Phase 02 : L'animation budgétaire :

Après la clôture du processus budgétaire, le service de contrôle de gestion assure le suivi et l'animation du budget tout au long de l'exercice pour s'assurer que les objectifs fixés sont atteints et que les ressources sont utilisées de manière optimale. Cette animation budgétaire signifie le contrôle budgétaire, qui comprend notamment :

-Le suivi budgétaire : consiste à surveiller de manière quotidienne et régulière les réalisations par rapport aux prévisions, ainsi que leur évolution, afin d'assurer l'atteinte des objectifs fixés. Cette surveillance est réalisée à l'aide de rapports d'activité quotidiens et de tableaux de bord, qui permettent une analyse régulière de l'état d'avancement du budget.

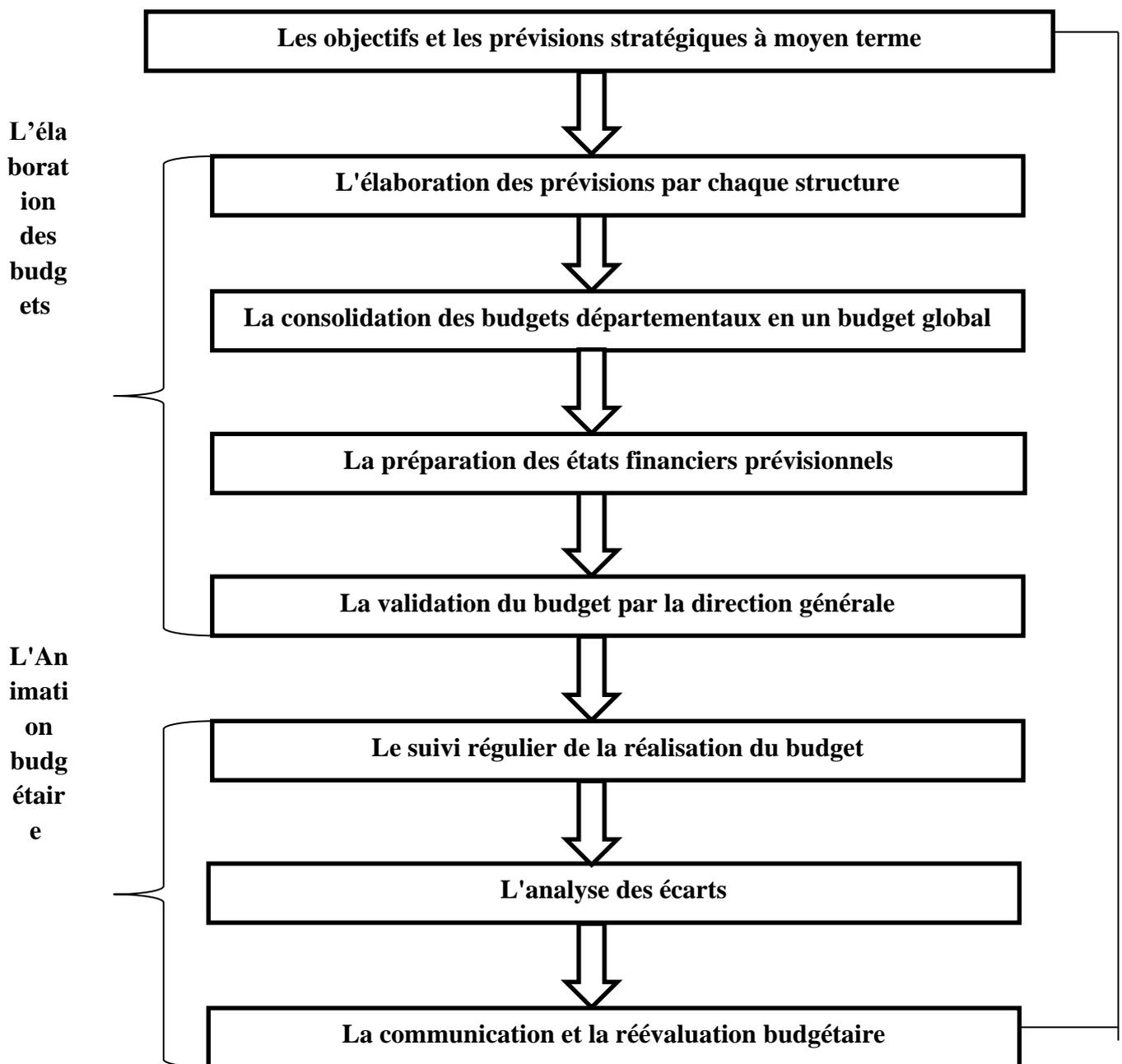
-L'analyse des écarts : analysés Les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels en utilisant le principe de décomposition des écarts, qui permet de répartir l'écart de chiffres d'affaires sur écart sur le prix et écart sur la quantité. Cette analyse a pour objectif de comprendre les raisons de ces écarts et, si nécessaire, de prendre des mesures correctives. Elle permet également d'ajuster les prévisions pour les périodes futures.

- La Communication : le directeur de contrôle de gestion communiqué régulièrement avec les parties prenantes concernées pour maintenir un dialogue ouvert sur les progrès réalisés et les problèmes éventuels. Ces parties prenantes inclure les membres de son service, les directeurs de département et les managers de l'entreprise.

-**La Réévaluation budgétaire** : En cas de changements importants survenant au cours de l'exercice, tels que des changements de stratégie, des acquisitions ou des événements imprévus, il est nécessaire de procéder à une réévaluation du budget et d'apporter des ajustements en coordination avec les autres départements de l'entreprise.

Le schéma ci –dessous résume les phases du processus de budgétisation :

Schéma 3- 1: Processus de budgétisation



Source : établie par nous même à partir des informations reçus sur la procédure d'élaboration du budget.

5.2 Les Tableaux de bord

Le tableau de bord de l'entreprise HAMOUD BOUALEM est considéré comme un système et un outil efficace permettant de traduire la vision et la stratégie de la société en objectifs concrets, d'évaluer les performances et de prendre des décisions. Cela se fait à travers la comparaison entre le budget prévisionnel et le budget réel, ainsi que le calcul des ratios de réalisations et d'écart à l'aide d'un ensemble d'indicateurs et de tableaux mensuels et annuels.

Dans cet aspect, nous aborderons la préparation des *tableaux de bord de l'activité commerciale*. Ces tableaux de bord sont établis chaque jour pour connaître la situation des ventes de l'entreprise. Leur préparation prend autour d'une heure à une heure et demie car les informations sur les ventes de la veille sont téléchargées depuis la base de données du système d'information, et les produits sont classés par format et par famille. Ils comprennent les tableaux de bord suivants :

***Tableaux de bord de chiffre d'affaires** : on distingue deux tableaux de bord, l'un en valeur et l'autre en volume (litres). Ils comprennent le chiffre d'affaires réalisé par jour, le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires réalisé au cours des deux années précédentes pour le même jour, afin d'afficher le taux de réalisation de CA par mois et par année et son évolution par rapport aux objectifs et aux périodes précédentes. (Voir l'annexe n°03)

Ces indicateurs sont également reportés sur un autre tableau qui recueille le chiffre d'affaires (CA) du début du mois jusqu'au jour étudié, et le répartit selon le format et la famille de produit, ainsi que la catégorie de client. Ce tableau indique si l'entreprise est proche ou supérieure à son CA prévisionnel et au CA de l'année précédente pour le même mois. Il montre également les écarts par rapport à ses résultats. (Voir l'annexe n°04)

***Tableau de bord de stocks** : il compte sur la liste des produits et les cinq dépôts de stock de l'entreprise pour calculer le total stocks de chaque produit. Il permet un suivi quotidien et une gestion des variations des stocks de produits finis, en offrant une visualisation en temps réel de la quantité de produits disponibles en stock, ainsi que des niveaux minimum et maximum à respecter. En outre, il permet d'identifier les produits à faible rotation, afin d'ajuster les commandes et d'éviter les surstocks ou les ruptures de stock. (Voir l'annexe n°05)

***Tableau de bord des créances comptable** : il inclut les montants de créances répartis par type de clients de l'entreprise. Cela permet de surveiller les flux de trésorerie, de détecter les

retards de paiement et d'aider à déterminer si le client est éligible à recevoir les remises dues automatiquement à la fin de chaque mois. (Voir l'annexe n°06)

Les tableaux de bord mensuels sont élaborés en assemblant les tableaux de bord quotidiens, et il y a un tableau de bord spécifique pour chaque type mentionné précédemment, avec les mêmes indicateurs.

5.3 Reporting

Le reporting est un outil clé dans la fonction de contrôle de gestion. Il permet de collecter, organiser, présenter et consolider les informations financières et opérationnelles de l'entreprise afin de les communiquer à la hiérarchie, telle que la direction générale et le conseil d'administration, pour les informer sur la performance, les résultats et la situation de l'entreprise. On distingue :

- **Le Rapport Quotidien des Ventes Globales** : est effectué chaque jour par le contrôleur de gestion et présente les données sur les ventes réalisées par Hamoud Boualem au cours d'une journée. Il inclut la date à laquelle les ventes ont été enregistrées, le montant total des ventes en litres réalisées au cours de la journée, décomposé par type de client et catégorie de produit (canettes, verre, PET, etc.).

Ce rapport permet de comprendre la contribution de chaque canal aux ventes globales et d'identifier les produits les plus populaires ou les plus vendus. (Voir l'annexe n°07)

Les mêmes données sont transférées vers un autre document appelé **le rapport consolidé**. Ce rapport consolide les données en fonction du nombre de jours travaillés par mois, ce qui permet de mesurer la performance de manière plus précise et équitable. Il offre une vue d'ensemble de la performance commerciale de l'entreprise et permet de détecter les écarts par rapport aux objectifs et aux périodes précédentes. (Voir l'annexe n°08)

Le rapport de CA mensuel par canal et par jours :

- Il Suit les revenus générés par l'entreprise HAMOUD BOUALEM, ventilés par canal de vente et par jours du mois. Il enregistre les ventes réalisées par chaque canal de vente, permettant de mesurer la contribution de chaque canal au chiffre d'affaires global, ainsi que les ventes réalisées chaque jour du mois, montrant l'évolution des revenus au fil du temps. Cela permet d'identifier les jours de forte activité ou de faible performance.

Ce type de reporting permet de comprendre comment les ventes sont réparties entre les différents canaux de vente de l'entreprise et d'analyser les performances de chaque canal. Il offre également la possibilité d'observer les variations de chiffre d'affaires au fil des jours du mois, ce qui peut être utile pour détecter des tendances ou des comportements saisonniers. (Voir l'annexe n°09)

- **Le rapport de stocks** : il fournit les quantités de tous les produits de l'entreprise HB disponibles dans chaque dépôt, ventilées par famille, par parfum et par capacité. Ce rapport est préparé quotidiennement, Il permet de surveiller et de contrôler les niveaux de stock, d'optimiser les réapprovisionnements, d'anticiper les variations de la demande et de minimiser les coûts liés aux stocks. (Voir l'annexe n°10)

La différence entre le reporting de stock et le tableau de bord de stock réside dans le niveau de détail et d'exhaustivité des informations fournies. Le reporting permet d'obtenir une vision complète de l'inventaire de l'entreprise, en incluant tous les produits disponibles, et le tableau de bord de stock se concentre sur les produits les plus importants ou les plus stratégiques de HAMOUD BOUALEM.

- **Les rapports spécifiques** : sont élaborés selon la demande de la Direction générale ou en fonction de la conjoncture, telle que le lancement d'un nouveau produit ou un changement de prix de produit. Dans ce cas, le rapport contient le suivi et l'analyse des coûts et des prix de revient.

De plus, des rapports sont effectués chaque fin d'année pour récapituler la performance de la société et les événements marquants survenus entre la date d'ouverture et de clôture de l'exercice. Ces rapports fournissent une vue d'ensemble de la situation financière et opérationnelle de l'entreprise, permettant ainsi d'évaluer sa performance globale au cours de l'année écoulée.

Le support utilisé pour la réalisation de tableaux de bord et de reporting est le logiciel de traitement de texte Microsoft Word et Excel, qui offrent une grande flexibilité en termes de conception et de manipulation des données. De plus, le système de gestion de bases de données le " QAD "est utilisé pour extraire et transformer les données, puis générer des rapports personnalisés à partir de ces données.

Le système de contrôle de gestion de Hamoud Boualem repose sur trois outils clés, à savoir la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting. Il est important de noter que ce système met principalement l'accent sur le suivi et l'analyse des aspects commerciaux de l'entreprise.

6 L'amélioration continue du service de contrôle de gestion

Le responsable du contrôle de gestion confirme son engagement envers l'amélioration continue du service, afin de garantir son efficacité et son adaptation aux besoins changeants de l'entreprise. Voici les actions qu'il prend dans ce cadre :

- Il recueille régulièrement des retours d'information (feedbacks) auprès des utilisateurs et bénéficiaires du service de contrôle de gestion, tels que les managers. L'analyse de ces retours permet d'identifier les points forts du service ainsi que les aspects à améliorer.

- Il révisé périodiquement (chaque année) les processus internes du contrôle de gestion afin d'identifier les inefficacités et les opportunités d'optimisation. Cela comprend l'examen des procédures de collecte et de traitement des données, l'automatisation des tâches répétitives, l'amélioration de la qualité des rapports et des analyses, ainsi que l'identification de nouvelles sources de données pertinentes.

- Il investit dans la formation et le développement des compétences des membres de l'équipe de contrôle de gestion, en leur fournissant des formations spécifiques sur les techniques d'analyse des données et l'utilisation de nouveaux outils et logiciels comme le Microsoft office.

Section 03 : Appréciation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HB

Dans cette section, conformément à notre démarche méthodologique affichée précédemment au niveau de la section 01 du présent chapitre, nous utiliserons le modèle de questionnaire de David AUTISSIER pour évaluer la performance du système de contrôle de gestion de HB. Nous évaluerons les pôles suivants en fonction des informations que nous avons recueillies :

- Les activités de la fonction contrôle de gestion ;
- Les compétences de la fonction contrôle de gestion ;
- Les ressources et l'organisation de la fonction contrôle de gestion ;
- La satisfaction client de la fonction contrôle de gestion.

La moyenne de ces pôles nous permettra de mesurer le niveau de performance globale du système de contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM. Cette évaluation nous aidera également à identifier les points forts et les points faibles du contrôle de gestion et à formuler des recommandations pour l'amélioration.

1 L'évaluation du système de contrôle de gestion

1.1 Evaluation du pôle activités

Afin d'évaluer ce pôle, nous avons administré un questionnaire aux contrôleurs de gestion, qui comprend les principales activités attendues d'un contrôleur de gestion, afin de déterminer le taux de réalisation (Voir l'annexe N°11).

Le calcul du taux de réalisation des activités se base sur une échelle de scores attribués en fonction de la réalisation et de l'importance perçue de chaque activité. Les scores sont attribués de la manière suivante : une activité non réalisée et jugée peu importante reçoit un score de 1, une activité réalisée mais jugée non importante reçoit un score de 2, une activité non réalisée mais jugée importante reçoit un score de 3, et enfin une activité réalisée et jugée importante reçoit un score de 4.

Une fois le questionnaire rempli, le taux de réalisation des activités sera calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation de chaque activité} = (\text{Résultat obtenu} / (4 * \text{nombre de questions posées})) * 100$$

Après avoir calculé les taux individuels de chaque activité, on procède ensuite à la détermination du taux d'activité global en appliquant la formule suivante :

$$\text{Taux global de la réalisation} = (\sum \text{taux de réalisation de chaque activité} / \text{nombre d'activité}) * 100$$

Le tableau ci-dessous résume la détermination de ces taux dans le service contrôle de gestion :

**Tableau 3- 2: Taux de réalisation des activités du contrôle de gestion au sein de l'entreprise
HAMOUD BOUALEM**

Activités	Taux de réalisation
Activité schéma analytique	94%
Activité costing	83%
Activité budgétaire	91%
Activité tableau de bord	85%
Activité évaluation d'entreprise	74%
Activité de veille benchmarking	67%
Activités Gestion des actifs	73%
Activité informatique de gestion	77%
Taux d'activités global	81%

Source : Élaborée par l'étudiante à partir des réponses du questionnaire

En ce qui concerne le pôle des activités, nous ne constatons que les activités traditionnelles du contrôle de gestion telles que les schémas analytiques, le calcul des coûts, le budget et les tableaux de bord sont bien réalisées. De plus, les activités modernes du contrôle de gestion telles que l'évaluation, la veille et le benchmarking, l'informatique de gestion et la gestion d'actifs indiquent un niveau d'accomplissement respectable avoisinant les 72%.

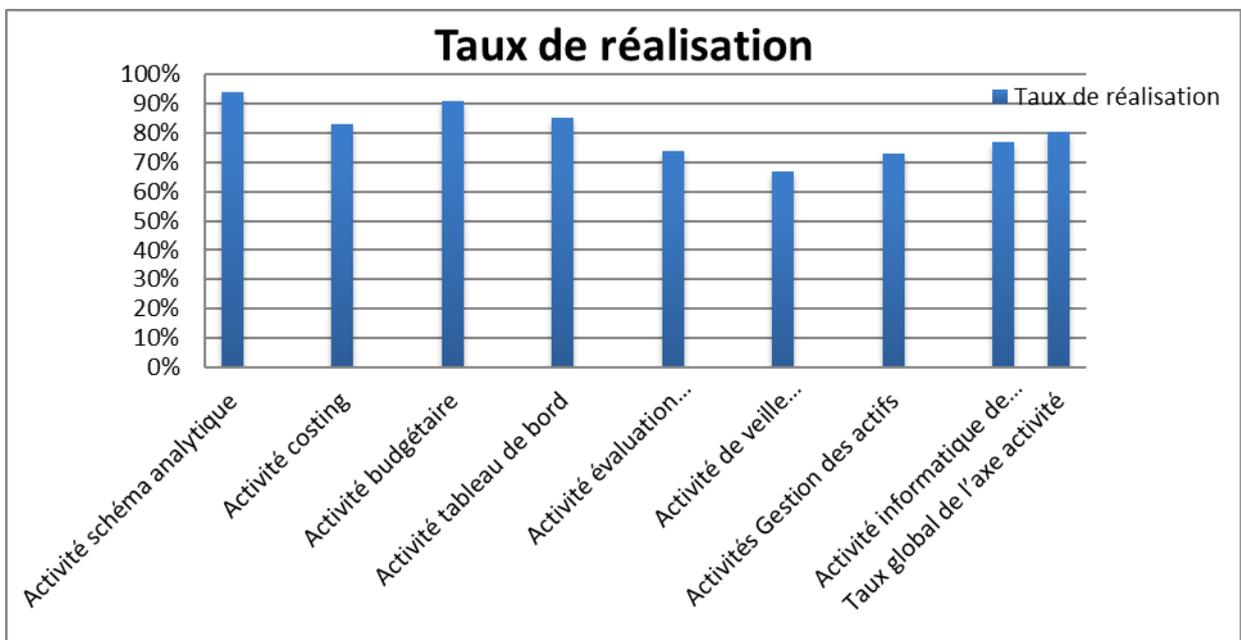
L'activité de schéma analytique, l'activité budgétaire et l'édition du tableau de bord sont les activités principales de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise HB.

En ce qui concerne l'activité de calcul des coûts, il est important de noter que les coûts sont initialement calculés par le service de comptabilité analytique.

Cependant, le service de contrôle de gestion contrôle ces calculs et intervient dans les demandes de la hiérarchie, c'est-à-dire la direction générale, ainsi que dans les décisions stratégiques telles que les changements de prix ou le lancement de nouveaux produits. Donc on dire que le contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM est équilibré entre traditionnel et moderne.

Le taux global d'accomplissement de l'axe des activités atteignant 81% nous permet d'identifier le contrôle de gestion comme une "configuration exhaustive". Cela signifie que la fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture de gestion et de pilotage au sein de l'entreprise.

Figure 3- 2: Histogramme des taux de réalisation des activités du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM



Source : Elaborer par l'étudiante

1.2 Evaluation du pôle compétences

Pour évaluer les compétences du personnel en contrôle de gestion de HB, nous leur avons distribué un questionnaire de compétences qui permettra de déterminer leur niveau de connaissance et de maîtrise. Vous pouvez consulter l'annexe n°12 pour plus de détails.

Les réponses possibles varient en fonction du type de compétences, mais toutes sont évaluées sur une échelle de 1 à 4. Le taux de maîtrise de chaque type de compétences est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de maîtrise} = (\text{Résultat obtenu} / (4 * \text{nombre de questions})) * 100$$

Après avoir calculé les taux individuels de chaque type de compétence, on procède ensuite à la détermination du taux de l'axe compétence suivant la formule suivante :

$$\text{Taux de maîtrise global} = \sum \text{des taux de chaque compétence} / \text{nombre de type de compétence}$$

Tableau 3- 3: Taux de maîtrise des compétences du contrôleur de gestion de HAMOUD BOUALEM

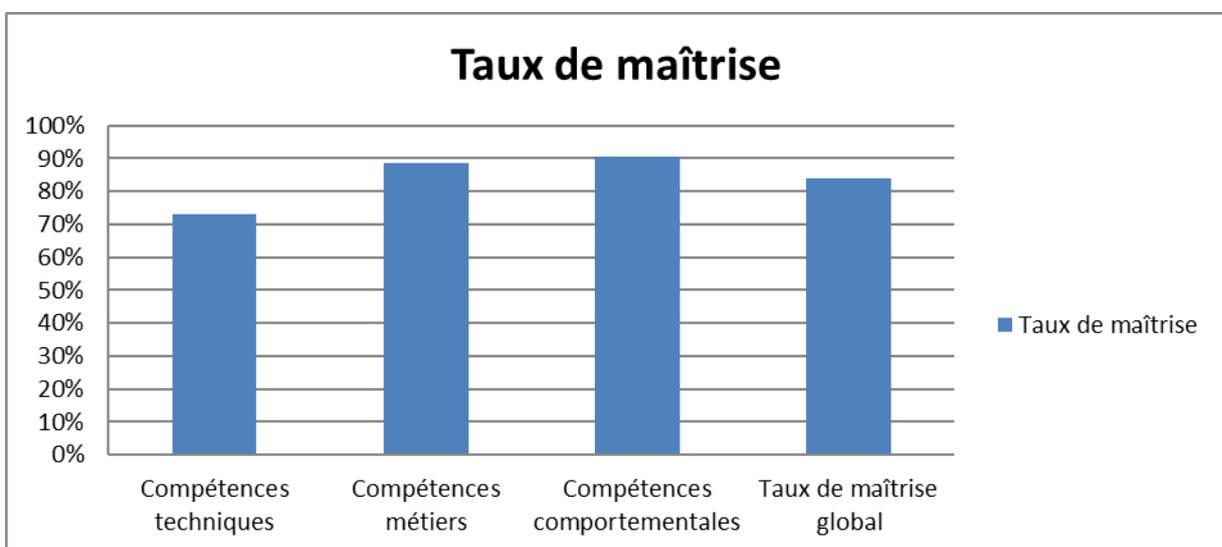
Les types de compétences	Taux de maîtrise
Schéma analytique	82%
Costing	72%
Budgétaire	80%
Tableau de bord	77%
Evaluation d'entreprise	67%
Benchmarking	66%
Gestion des actifs	66%
Informatique de gestion	74%
Compétences techniques	73%
Compétences métiers	89%
Compétences comportementales	90%
Taux de maîtrise global	84%

Source : Élaborée par l'étudiante à partir des réponses du questionnaire

Le taux global de l'axe des compétences atteignant 84% nous permet *d'identifier le contrôle de gestion comme « expert »* faisant état d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées. Les personnes évaluées peuvent donc être considérées comme des experts dans leur domaine, avec une expertise qui se manifeste de manière particulière dans certains aspects, tels que les compétences techniques des activités traditionnelles, les compétences comportementales et métier, qui dépassent le seuil des 82%. De plus, elles ont une très bonne connaissance de toutes les autres compétences.

Donc, les facteurs qui ont fait que ce pourcentage atteigne 84% sont la maîtrise des compétences métiers, compétences comportementales et compétences techniques sur les activités traditionnelles du contrôle de gestion. Pour les 16% restants, cela indique un manque de connaissances sur les activités modernes du contrôle de gestion (l'activité de gestion d'actifs et la veille benchmarking).

**Figure 3- 3: Histogramme des taux de maîtrise des compétences du contrôleur de gestion de
HAMOUD BOUALEM**



Source : Elaborer par l'étudiante

1.3 Evaluation du pôle organisation

Dans cet axe, nous cherchons à examiner le positionnement, le fonctionnement et les ressources (coûts et effectif) du service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise HB. Des questionnaires ont été distribués aux contrôleurs de gestion ainsi qu'à leur responsable afin d'évaluer leur niveau de performance et de déterminer un taux de support structurel. (Voir l'annexe n°13)

Chaque question a été attribuée un certain nombre de points (4 pour "oui tout à fait", 3 pour "oui en partie", 2 pour "non" et 1 pour "non, c'est dommageable"), ce qui permet de calculer une moyenne pour chaque aspect évalué (positionnement, fonctionnement et ressources) et le taux global selon la formule suivante :

Le taux de chaque élément = (Résultat obtenu / (4 *nombre de questions posées)) * 100
--

Puis :

Le taux de support structurel global = \sumdes taux de chaque élément / nombre d'élément
--

Tableau 3- 4: Taux de support structurel du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM

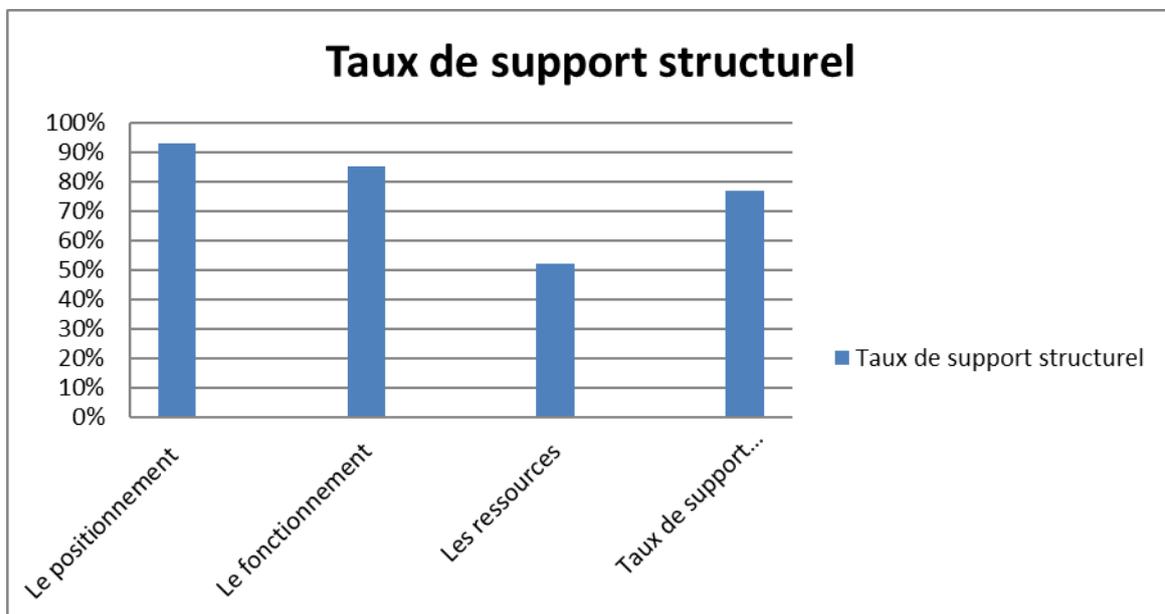
Eléments	Taux de support structurel
Le positionnement du service	93%
Le fonctionnement du service	85%
Les ressources du service	52%
Taux de support structurel global	77%

Source : Élaborée par l'étudiante à partir des réponses du questionnaire

D'après les différentes réponses que nous avons obtenues, il en ressort que le positionnement du contrôle de gestion est adéquat et qu'il facilite l'obtention d'informations. En ce qui concerne le fonctionnement du SCDG, les résultats obtenus sont satisfaisants. En revanche, concernant les ressources, les résultats sont moyens. Cela est dû au nombre d'effectifs réduit par rapport à la taille de l'entreprise HB, notamment à l'absence du contrôleur de gestion dans les unités de production. Cela entraîne des déplacements du contrôleur de gestion vers ces unités de production à chaque fois.

En résumé, le taux global de support structurel obtenu permet de classer le service de contrôle de gestion comme étant en situation de "maximisation structurelle". Cela correspond à la situation idéale où la fonction dispose d'un effectif satisfaisant et où les conditions de travail favorisent l'initiative et l'implication. C'est également la meilleure disposition pour que le service puisse fournir ses prestations et répondre de manière optimale aux attentes du reste de l'entreprise.

**Figure 3- 4: Histogramme des Taux de support structurel du service contrôle de gestion de
HAMOUD BOUALEM**



Source : Elaborer par l'étudiante

1.4 Evaluation du pôle clients

Pour cette évaluation, nous distribuerons un questionnaire de satisfaction client aux managers de la direction générale, qui sont parmi les Principaux utilisateurs des services du contrôle de gestion, ainsi qu'aux responsables des directions financière et comptable, supply Chain, commerciale et la direction RH. L'objectif est de déterminer le niveau de satisfaction quant à la qualité des services fournis par le contrôle de gestion. (Voir l'annexe n°14)

Les réponses aux différentes questions nous permettront d'attribuer une valeur qualitative à chaque réponse, avec 4 pour "très satisfait", 3 pour "satisfait", 2 pour "peu satisfait" et 1 pour "non satisfait". Nous pourrons ainsi calculer le taux de satisfaction en utilisant la formule suivante :

Le taux de satisfaction = (Résultat obtenu / (4 *nombre de questions posées)) * 100
--

Puis :

Le taux de satisfaction global = \sumdes taux de chaque client / nombre de client)*100
--

Tableau 3- 5: Taux de satisfaction client du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM

Clients	Taux de satisfaction
Les managers	75%
Direction comptabilité et finance	70%
Direction commerciale	73%
Direction supply Chain	65%
Direction RH	75%
Taux global	72%

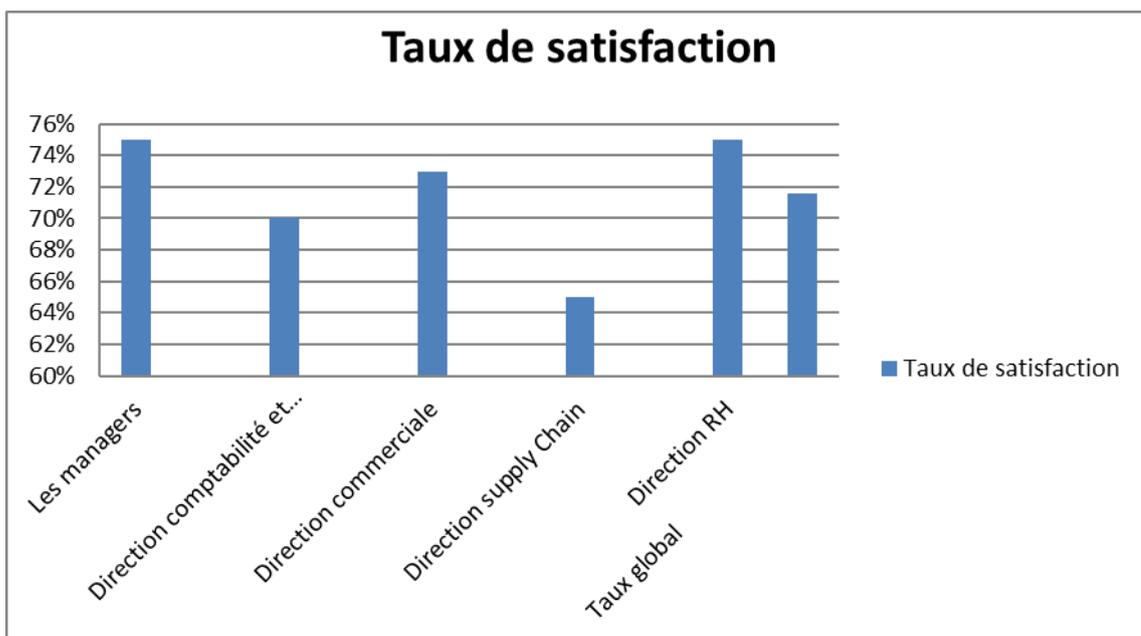
Source : Élaborée par l'étudiante à partir des réponses du questionnaire.

Les résultats obtenus indiquent que le service de contrôle de gestion se classe dans la catégorie "l'écoute client". Cela signifie qu'il est capable d'être attentif aux besoins de ses clients, mais qu'il n'est pas toujours en mesure d'y répondre de manière systématique en raison de contraintes au niveau des ressources structurelles (volume et compétences). Les relations entretenues avec les bénéficiaires pour expliquer et exploiter les différents états de gestion produits sont également prises en compte.

Dans ce contexte, par rapport à la catégorie "qualité de service" où le taux varie entre 100% et 75%, l'écoute client présente une capacité moindre à transformer les prestations. Cela signifie que le service de contrôle de gestion ne parvient pas pleinement à répondre aux attentes des décideurs et des managers, notamment la direction de la supply Chain et la direction de la comptabilité et des finances.

Cette situation peut être due à un manque de présentation des indicateurs de performance qui englobent ces directions et qui les aident à accomplir leurs missions. En effet, la plupart des indicateurs suivis par le système de contrôle de gestion de l'entreprise HB sont axés sur la performance commerciale.

**Figure 3- 5: Histogramme des Taux de satisfaction client du service contrôle de gestion de
HAMOUD BOUALEM**



Source : Elaborer par l'étudiante.

1.5 Evaluation de la performance globale du contrôle de gestion

Pour obtenir une évaluation globale de la performance du service de contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM, nous procéderons à une synthèse des évaluations réalisées sur les différents thèmes abordés précédemment. Cela nous permettra de calculer un taux de performance global en utilisant la formule suivante :

Taux global de performance = \sumtaux des 4 axes/nombre de axes

Tableau N° 17 : Synthèse d'évaluations fonctionnelles

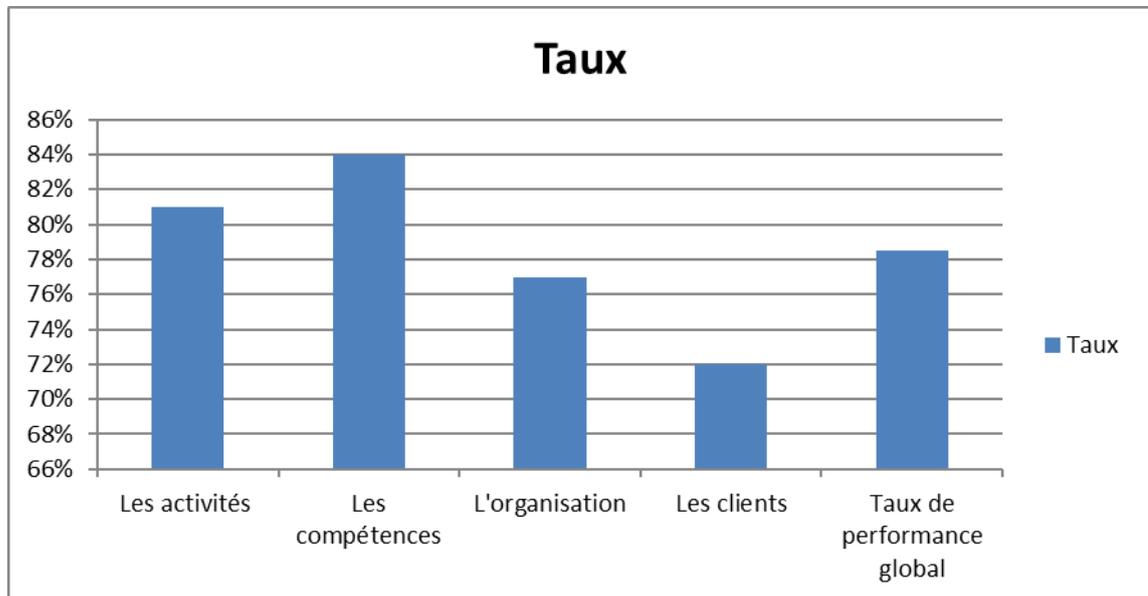
Les thèmes d'évaluation	Taux
Les activités	81%
Les compétences	84%
L'organisation	77%
Les clients	72%
Taux de performance global	78,5%

Source : Élaborée par l'étudiante à partir des réponses du questionnaire.

<p><i>Le taux global de performance est de 78,5%, ce qui qualifie la fonction de contrôle de gestion comme excellente. Cela est attribué à des résultats élevés dans l'axe d'activités et l'axe de compétences. Le contrôle de gestion remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence au sein de l'entreprise. Il devient un domaine de pointe caractérisé par la performance et l'innovation. L'objectif principal est de maintenir cet état d'excellence.</i></p>

En se basant sur le taux obtenu et en utilisant la matrice d'analyse stratégique d'AUTISSIER, nous pouvons classer le contrôle de gestion comme une fonction d'alignement stratégique. Il parvient à accomplir les activités qui lui sont assignées et bénéficie d'une main-d'œuvre qualifiée. De plus, son fonctionnement est en adéquation avec le niveau et le volume de ses activités, ce qui se traduit par la satisfaction de ses clients. Mais, il existe un manque de ressources matérielles et humaines.

**Figure 3- 6: Histogramme des taux composant le taux de performance globale du service
contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM**



Source : Elaborer par l'étudiante.

2 Résultats et recommandations

À partir de notre évaluation, nous constatons que le système de contrôle de gestion existant au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM joue un rôle crucial dans l'aide à la prise de décision. Il présente de nombreux points forts, mais également des faiblesses qui entravent son évolution. Nous les citons ci-dessous :

2.1 Les forces et les faiblesses du service contrôle de gestion

Le tableau ci-dessous présente les forces et les faiblesses du contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM dans chaque pôle d'évaluation :

Tableau 3- 6: les Forces et les faiblesses du service contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM

Pôles d'évaluation	Constats	
	Les forces	Les faiblesses
Activités	<ul style="list-style-type: none"> * La définition claire des objectifs de l'entreprise et leur communication efficace à tous les niveaux de l'organisation ; * L'alignement du contrôle de gestion sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ; * La surveillance quotidienne et périodique de la réalisation de l'entreprise, comparée aux objectifs fixés ; * Le calcul et l'analyse des écarts entre les réalisations et les objectifs. * L'utilisation de tableaux de bord et de rapports pour informer la direction générale sur la situation de l'entreprise. * L'utilisation d'un système d'information qui facilite la collecte et le traitement des données. * L'élaboration de rapports et de tableaux de bord compréhensibles pour aider à la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> *absence d'un outil du contrôle de gestion stratégique (BSC) ; *Absence de clignotants de performance ; *Négligence des indicateurs qualitatifs ; *Focalisation excessive sur l'aspect commercial par rapport aux autres aspects. *Négligence de l'aspect performance globale (qui tient compte l'aspect environnement et sociétal) alors qu'il s'agit d'une ancienne entreprise algérienne emblématique qui a fait connaître l'Algérie par ces produits à l'étranger et que tous les algériens aiment. *Absence de l'analyse de la chaîne de valeur.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> * Expertise technique du contrôleur de gestion ; * Capacité à modéliser et développer des modèles et outils de gestion adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise ; 	<ul style="list-style-type: none"> *Manque de connaissances sur les nouveaux outils de contrôle de gestion (BSC, Budget vert ...)

	* Aptitude à communiquer de manière claire et concise les résultats des analyses aux dirigeants.	
Organisation	*Positionnement adéquat et intéressant en étant rattaché à la direction générale ; *Structure organisationnelle bien définie, avec des rôles et responsabilités clairs pour chaque membre de l'équipe ; *Intégration étroite avec les autres départements de l'entreprise.	* manque d'effectifs au service du contrôle de gestion de HB par rapport à la taille de l'entreprise ; et leur absence dans les unités de production * manque de formalisation du processus de la fonction de contrôle de gestion.
Clients	* La satisfaction des managers concernant le rôle offert par le service de contrôle de gestion ; * La satisfaction des responsables quant à la contribution du service de contrôle de gestion lors de l'élaboration du budget.	* Négligence du service de contrôle de gestion pour certaines directions de l'entreprise tel que la direction des achats, la direction QHSE, et la direction Marketing et Communication. *Non satisfaction des directions fonctionnelles par rapport à la proposition d'outils adaptés à leurs besoins (Les tableaux de bord introduits sont pauvres en termes d'indicateurs de performance).

Source : Elaborer par l'étudiante.

2.2 Les recommandations pour l'amélioration du service

Afin d'améliorer la performance du service de contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM, nous avons identifié des recommandations spécifiques pour chaque pôle (activités, compétences, organisation et clients). Ces recommandations sont les suivantes :

✓ **Recommandations pour le pôle activités**

- Accorder davantage d'attention aux Pratiques modernes du contrôle de gestion, telles que le benchmarking, l'évaluation d'entreprise, l'analyse de la chaîne de valeur. Cela permettra d'élargir les perspectives et d'apporter de nouvelles opportunités d'amélioration des performances ;
 - Élaborer des tableaux de bord spécifiques à chaque direction. Ces tableaux de bord fourniront aux responsables fonctionnels et opérationnels les informations nécessaires pour maîtriser leurs activités. Ils disposeront d'indicateurs clés leur permettant de suivre l'évolution de leurs activités de manière proactive ;
 - Mettre en place un tableau de bord prospectif. Ce type de tableau de bord permet de prendre en compte à la fois les indicateurs financiers et non financiers, il apporte une vision équilibrée en tenant compte les 4 axe (Client, processus, apprentissage, finances) ;
 - Développer en permanence le système d'information pour faciliter la collecte et le traitement des données. Il est essentiel de disposer d'un système d'information robuste et efficace pour assurer la fiabilité des informations utilisées dans le processus de contrôle de gestion ;
 - Intégrer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de mesure de performance. Cela permettra aux responsables d'avoir une vue d'ensemble de leurs activités, des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que d'établir des comparaisons entre les réalisations et les objectifs fixés, à la fois de manière absolue et relative, en utilisant des graphiques pour une meilleure visualisation.
 - Intégrer des outils de mesure de la performance globale, tels que le tableau de bord environnemental, le budget vert, ainsi que des outils sociaux et économiques tels que le bilan social.

✓ **Recommandation pour le pôle compétence**

- Favoriser la formation continue et le partage des meilleures pratiques pour améliorer les compétences des contrôleurs de gestion. Organiser des sessions de formation régulières permettra de renforcer les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions ;
- Identifier les lacunes de compétences au sein de l'équipe et élaborer un plan de développement approprié. Il est essentiel de procéder à une évaluation des compétences individuelles afin de déterminer les domaines qui nécessitent une amélioration.

✓ **Recommandations pour le pôle organisation**

- Établir des processus de communication et de coordination clairs pour assurer une collaboration harmonieuse entre les membres de l'équipe. Il est essentiel d'avoir des canaux de communication efficaces et des réunions régulières pour partager les informations pertinentes, discuter des problèmes et des opportunités, et travailler ensemble de manière transparente ;
- Favoriser la collaboration avec tous les départements de l'entreprise, et pas seulement la comptabilité et le commercial. Le contrôle de gestion doit être intégré dans l'ensemble de l'organisation et travailler en étroite collaboration avec les différentes fonctions pour comprendre leurs besoins, les soutenir dans leurs activités et les aider à atteindre leurs objectifs ;
- Renforcer la structure en ressources humaines compétentes. Il est important de recruter des contrôleurs de gestion dans les unités de production.

✓ **Recommandations pour le pôle clients**

- L'assistance du contrôle de gestion aux directions fonctionnelles et opérationnelles en procédant à des études et à l'élaboration d'outils adaptés au fonctionnement des directions opérationnelles et fonctionnelles de HAMOUD BOUALEM ;
- Améliorer la réactivité et la rapidité de réponse aux demandes et aux questions des managers et des responsables des départements ;
- Solliciter régulièrement les retours des clients : demandez aux clients leur avis sur les services de contrôle de gestion ;
- Améliorer et répondre aux besoins exacts des clients.

Conclusion

Le présent chapitre pratique nous a permis d'acquérir une connaissance du système de contrôle de gestion de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** et de son contexte, et ce en explorant sa structure son positionnement, son fonctionnement et les différents outils qu'il utilise. Ensuite, nous avons procédé à une évaluation de la performance du contrôle de gestion en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle d'AUTISSIER, qui se concentre sur quatre axes : les activités, les compétences, l'organisation et les clients. À cet effet, nous avons distribué des questionnaires à l'équipe de contrôle de gestion ainsi qu'aux parties prenantes concernées.

Les résultats de cette évaluation ont permis de classer le contrôle de gestion comme une fonction excellente, avec un taux de satisfaction de 78,5%. Il joue un rôle crucial dans le suivi et la mesure de la performance de **HAMOUD BOUALEM**, et il apporte une aide précieuse aux dirigeants dans la prise de décisions.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'objectif principal de notre travail était d'évaluer le système de contrôle de gestion au sein d'entreprise **HAMOUD BOUALEM**, et de démontrer son rôle dans la contribution au pilotage de toute entreprise désirant assurer sa pérennité, quel que soit son type ou son secteur d'activité.

En effet, le développement de ce sujet nous a permis d'approfondir nos connaissances sur les notions de base du contrôle de gestion, telles que le positionnement, la démarche et les différents outils utilisés. Nous avons également abordé les critères pertinents pour évaluer la performance d'un système de contrôle de gestion.

Au cours de notre stage, nous avons eu l'opportunité d'appliquer ces concepts théoriques à des cas concrets, ce qui nous a permis d'avoir une vision plus concrète de leur application dans le contexte des entreprises. Cette expérience nous a permis d'enrichir Nos connaissances en matière de contrôle de gestion et de mieux appréhender les défis et les enjeux auxquels les organisations sont confrontées dans leur gestion quotidienne.

De plus, nous avons procédé à une évaluation du service de contrôle de gestion de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM**. Pour cette évaluation, nous avons adopté un modèle d'analyse proposé par David **AUTISSIE**, qui repose sur des techniques de collecte de données visant à mesurer la performance de la fonction de contrôle de gestion. Ce modèle s'appuie sur quatre axes principaux : les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction client.

Les principaux résultats

Le système de contrôle de gestion joue un rôle essentiel en assurant la liaison entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les aspects opérationnels. Une des principales fonctions du système de contrôle de gestion est l'élaboration et le suivi du budget.

Le processus de contrôle de gestion comprend trois phases principales : la planification, la budgétisation et la réalisation. Chaque phase est soutenue par ses propres outils spécifiques. Ainsi la diversité des outils de contrôle de gestion.

Le positionnement organisationnel du contrôle de gestion au sein de l'entreprise joue un rôle crucial dans la facilité de collecte et la qualité des informations recueillies.

Le profil et les compétences des contrôleurs de gestion ont un impact significatif sur la qualité de leurs prestations. Les compétences techniques, telles que la maîtrise des outils et des

Conclusion générale

méthodes de contrôle de gestion, ainsi que la capacité à analyser et interpréter les données financières, sont essentielles pour assurer des prestations de qualité et l'efficacité du système

Tests d'hypothèses

En combinant les résultats obtenus lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM avec la théorie, nous avons identifié les principaux résultats qui nous ont donné la possibilité de confirmer ou infirmer nos hypothèses :

- **L'hypothèse principale** : Le système de contrôle de gestion de HAMOUD BOUALEM est capable de fournir les informations nécessaires à la direction générale et aux différentes structures de l'entreprise de manière opportune, en maintenant toujours un alignement avec les objectifs stratégiques. Cela **confirme** notre hypothèse principale selon laquelle le système de contrôle de gestion est performant ;
- Le service de contrôle de gestion de l'entreprise HB a pour mission d'analyser et de suivre les performances financières et opérationnelles de l'entreprise, et d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations. Cela **confirme** notre première hypothèse ;
- Les contrôleurs de gestion utilisent différents outils tels que les budgets, les rapports et les tableaux de bord pour assurer la performance de l'entreprise. Cela **confirme** notre deuxième hypothèse ;
- L'évaluation de la fonction contrôle de gestion se fait à travers un modèle d'évaluation fonctionnelle, qui permet de mesurer le fonctionnement, la qualité des prestations, la compétence et la satisfaction des clients à l'aide de questionnaires. Cela **confirme** notre troisième hypothèse ;

Les perspectives de recherches

Notre travail au sein de l'entreprise HB, en particulier dans le service de contrôle de gestion, nous a permis d'évaluer la performance de ce service et de soulever des interrogations qui nécessitent des réponses pour améliorer sa performance. Ces questions sont les suivantes :

- Comment le système de contrôle de gestion parvient à déployer la stratégie de l'entreprise
- Quelles compétences doivent posséder les contrôleurs de gestion ?
- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans la gestion du changement au sein d'une entreprise ?

Conclusion générale

- Est-ce que les pratiques de benchmarking peuvent être intégrées au CDG ?

Ces questions ouvrent de nouvelles perspectives de recherche et nécessitent une exploration approfondie pour enrichir notre compréhension du rôle et des pratiques du contrôle de gestion, ainsi que pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation dans ce domaine.

Suggestions

A partir des résultats passés, nous avons proposé les suggestions suivantes :

- Favoriser une communication transparente et régulière entre le service de contrôle de gestion et les autres départements de l'entreprise ;
- Favoriser un environnement propice à l'innovation et à la créativité au sein du service de contrôle de gestion. Encouragez les membres de l'équipe à proposer de nouvelles idées et des approches novatrices pour améliorer les processus et les méthodes utilisés ;
- Explorer les outils et les technologies disponibles pour faciliter et améliorer les processus de contrôle de gestion. Des logiciels de gestion de la performance, le tableau de bord prospectif ;
- Assurer que les contrôleurs de gestion disposent des compétences techniques et analytiques nécessaires pour effectuer leurs tâches de manière efficace ;
- Mettre en place des programmes de formation réguliers visant à développer de nouvelles compétences et à répondre aux évolutions de la fonction de contrôle de gestion ;
- Accorder une attention à la performance environnementale et sociale.

Les limites de la recherche

- La confidentialité des données de l'entreprise ;
- Les données qui ont été collectées à partir d'entretiens ou questionnaires traduisent un biais de réponse ;
- La recherche a été réalisée dans un laps de temps limité, ce qui peut avoir restreint la collecte de données ou la réalisation d'analyses approfondies.

Conclusion générale

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ALAZARD.C et SEPARI.S, **Contrôle de gestion : Manuel & applications, DECF 7**, 6^{ème} édition, E.D DUNOD, 2004
- ALAZARD.C et SEPARI.S, **contrôle de gestion : manuel et application**, 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2013
- ALAZARD.C et SÉPARI.S, **DCG 11 : le contrôle de gestion**, Edition DUNOD, Paris, 2018
- ALZARD.C et SEPARI.S, **Contrôle de gestion**, 2^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2010,
- ANDRIESSEN.D, **Making Sense of intellectual capital, Designing a Method for the Valuation of Intangibles**, Edition Elsevier Butterworth Heinemann, USA, 2004.
- APPERCEL.R, **contrôle de gestion : formation et pratiques pro**, édition ellipses, Paris, 2022
- ARDOINJ.L et JORDAN.H, **Le contrôleurs de gestion**, Flammarion, 1978
- AUGÉ. B et NARO.G, **Mini manuel de contrôle de gestion**, DUNOD, Paris, 2011
- AUGÉ.B, NARO.G et VERNHET.A, **mini manuel de comptabilité de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2013
- AUTISSIER.D, **Mesuré la performance du contrôle de gestion**, Edition d'organisation, paris, 2007
- Bartoli, A. **Le management des organisations publiques**, DUNOD, Paris, 1997
- BERLAND.N, **Mesurer et piloter la performance**, édition e-book, 2009
- BOISVERT.H, **le renouvellement de la comptabilité de gestion**, Gestion édition 1989
- BOUIN.X et SIMON.F, **les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015
- BOUIN.X et SIMON. F.X, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Outils et comportements**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004
- BOUQUIN.H, **le contrôle de gestion**, 10^{ème} édition, éditions PUF, Paris, 2013
- BOUQUIN.H, **le contrôle de gestion**, 5^{ème} édition, édition PUF, Paris 2001
- BOUQUIN.H, **Les grands auteurs en contrôle de gestion**, édition EMS, 2005
- BURLAUD.A et al, **Analyse des couts et contrôle de gestion**, librairie Vuibert, Paris, 1981
- BURLAUD.A et SIMON.C.J, **le contrôle de gestion**, la découverte, 2013

Bibliographie

- CAPPELLETTI.L et al, **Toute la fonction contrôle de gestion**, édition DUNOD, Paris, 2014
- CHANDLER.A : **Organisation et performance des entreprises**, éditions d'organisation, 1992
- COLLIN.L et VALLIN.G, **Audit et contrôle de gestion, financier, opérationnels et stratégique**, Edition Dalloz, Paris, 1992
- CUYAUBERE.T, et MULLER.J, **Contrôle de gestion, Manuel**, 7^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2004
- DE KERVILER.I, et al, **Contrôle de gestion à la portée de tous**, 3^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2000
- DE RONGE.Y, **Comptabilité de gestion**, 3^{ème} édition, De Boeck Supérieur S.A., Belgique, 2013
- DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, **contrôle de gestion**, Edition DUNOD, 2020
- DRUCKER.P, **What Strategic Planning Is: Management, Tasks, Responsibilities, Practices**, Heinemann, 1973
- GERMAIN.C, **Tableaux de bord**, édition e-theque, 2003
- GERVAIS.M, **Contrôle de gestion, collection GESTION**, Ed Economica, Paris, 2000
- GIRAUD.F et al, **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} édition, GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2004
- GIRAUD.F et al, **contrôle de gestion et pilotage de performance**, 3^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2008
- GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **L'essentiel du Contrôle de gestion**, 10^{ème} édition, GUALINO, 2018
- HELEFER.J.P, KALIKA.M, ORSEONI.J, **management stratégique et organisationnel**, 1^{ère} édition, librairie Vuibert, Paris
- JACQUOT.T et MILKOFF.R., **Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts**, DAREIOS & PEARSON, Education, France, 2007
- JOUGLEUX.M, ROUSSELET.E, TERRISSE.P, **DSCG : management et contrôle de gestion**, Éditions Hatier, Paris 2019
- LANGLOIS.L, BONNIER.C, BURLAUD.A, BRINGER.M, **Le contrôle de gestion**, édition Berti, Paris, 2006

Bibliographie

- LOCHARD.J, **la comptabilité analytique ou la comptabilité de responsabilité**, édition d'organisation, 1998
- LÖNING.H et al, **Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques**, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008
- LONING.H, **le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques**, 3ème édition, DUNOD, Paris 2008
- MANGOTTEAU.E, **Contrôle de gestion**, DECF, U.V.7, Ed Ellipses, Paris, 2001
- MANGOTTEAU.E, **Contrôle de gestion, DECF, U.V.7**, ellipses, 2001
- MEIER .O : **Dico du manager**, édition DUNOD, paris, 2009
- MILLET.J, CASPAR.P, NORMAND.C, **Évaluation Trappe ou tremplin ?**, édition EYROLLES, 2010
- MORLEY.C, BIA-FIGUEIREDO.M, GILLETTE.Y, **processus métiers et SI : gouvernance, management, modélisation**, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2011
- RENAUD.A, **management et contrôle de gestion environnemental**, EMS Editions, 2015
- SELMER.C, **La boîte à outils du Contrôle de gestion**, 1^{re} édition, DUNOD, 2019

Article :

- BACHOUNDA.R, LAZREG.M, **Le bilan social outil de performance ; perspectives d'une implantation au sein des entreprises Algériennes Cas : complexe des machines agricoles CMA Sidi bel Abbés**, revue leadership d'économie d'entreprise, vol 03, N° 04, 2017
- BOUAZAMA.R, MANSOURI.M, EL BAKKOUCHI.M, **l'apport de la confiance via la relation entre le contrôleur de gestion et le manager**, International journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2023, volume 4
- EL IDRISLI.R, **Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit**, Ecole Supérieure de Technologie – Safi, 2017, Numéro 3
- FRANÇOIS PETIT.F, BELET.D, DE SAINT FRONT.J, **revue de Tentative d'une « comptabilité élargie » à la responsabilité sociétale de l'entreprise ou comment concilier business et intérêt général ?**, Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion, n°94, 2013
- GRAY.R, **Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability transparency and sustainability**, Accounting, Organization and Society, Vol. 17, N°5, 1992

Bibliographie

- LOUNISSA.M.A et FORTAS.F, Capital intellectuel, innovation et performance des entreprises, Etude de contexte Algérien, Université de Tipaza, 2021
- OGER.D et PLATT.E, **Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria**, Comptabilité Contrôle Audit, mai, 2002, N°3 vol 8
- QUATTRONE.P et HOPPER.T, **A 'time-space odyssey' : management control systems in two multinational organisations**, Accounting, Organizations and Society 30,2005
- TURKIO, **Les pratiques du contrôle de gestion face au changement**, Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Tunisie

Site Internet :

- https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/ITQM_EFQM_MODEL%20020_BROCHURE_French.pdf
- La difficulté de la mesure, <https://www.cabinetdelaroche.fr/post/la-difficulte-de-la-mesure>
- PerformanceZOOM.com, https://www.performancezoom.com/role_controle.html
- Petite-entreprise.net, <https://www.petite-entreprise.net/P-220-84-G1-gestion-definition-de-gestion.html>

Thèse:

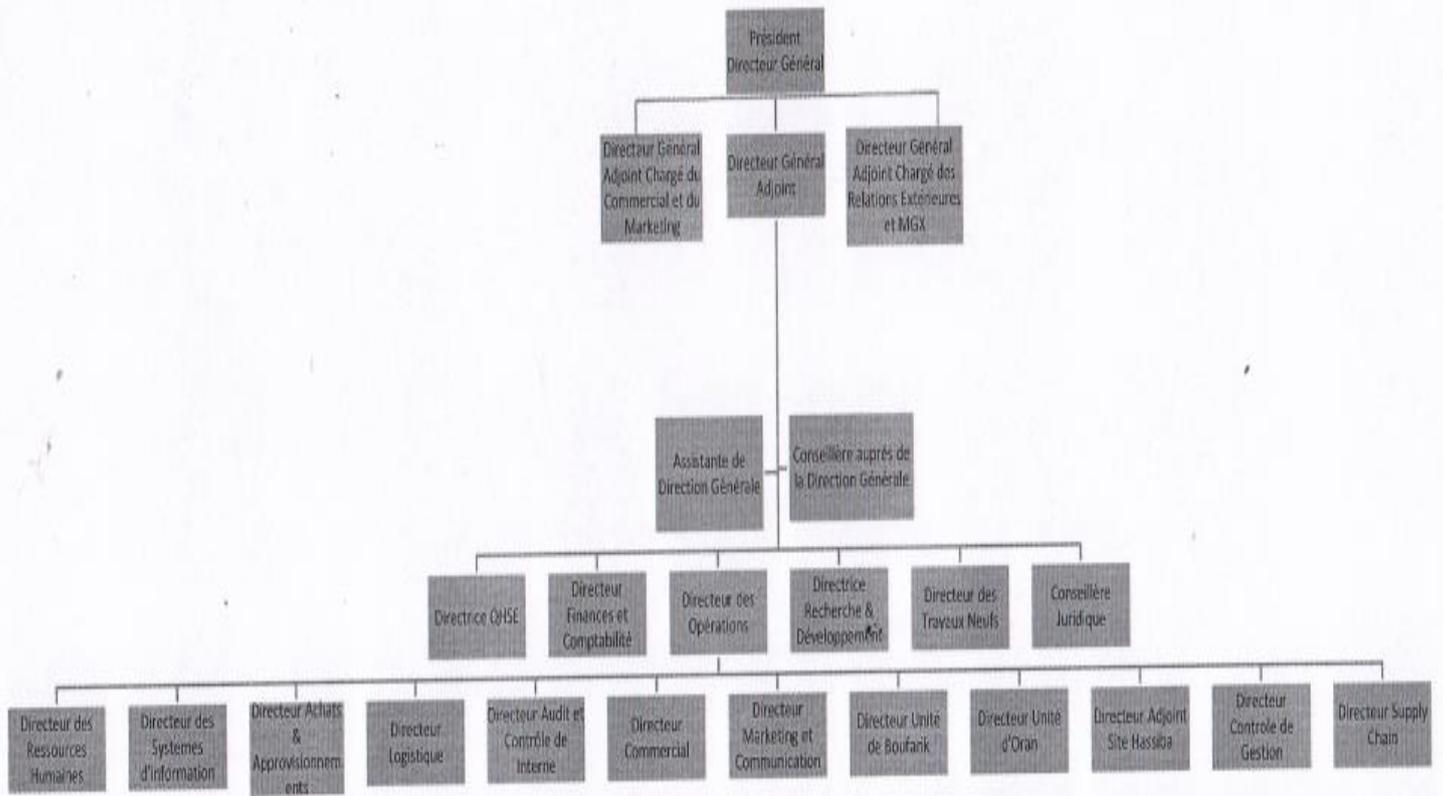
- KORIB.N, **Le contrôle de gestion dans les activités internalisées, Cas de quelques entreprises algériennes**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialité Management des organisations, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion ; Université de Abou BEKR BELKAID, Tlemcen ; 2019
- LAMBERT.C : **La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine- Paris IX, 2005.

Annexes

Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de HAMOUD BOUALEM

Direction : DG



Annexe N°02 : l'entretien avec le Directeur contrôle de gestion et son équipe

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Pôle Universitaire de Koléa

Ecole Supérieure de Commerce –ESC-



Guide d'entretien (Interviewé : contrôleur de gestion)

Madame, Monsieur

Je prépare actuellement au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce –ESC Pôle universitaire de Koléa un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, spécialité contrôle de gestion portant sur le thème de « essai d'évaluation du système de contrôle de gestion de l'entreprise HAMOUD BOUALEM ».

Par votre position de contrôleur de gestion, vous êtes le principal acteur du contrôle de gestion, c'est pour cette raison que je me permets de vous demander de bien vouloir m'accorder des minutes de votre temps précieux.

Les informations recueillies lors de l'enquête demeureront strictement confidentielles. Par ailleurs, afin de vous permettre de bénéficier personnellement des conclusions de la recherche, une synthèse des résultats vous sera proposée.

En vous remerciant par avance pour votre participation et de l'attention que vous portez à la progression de ma recherche, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Introduction

- *Date* :
- *Heure* :
- **Rappel de la durée de l'entretien** :
- **Remerciements à l'interviewé**

Guide D'entretien

Partie 01 : Les caractéristiques de l'entreprise

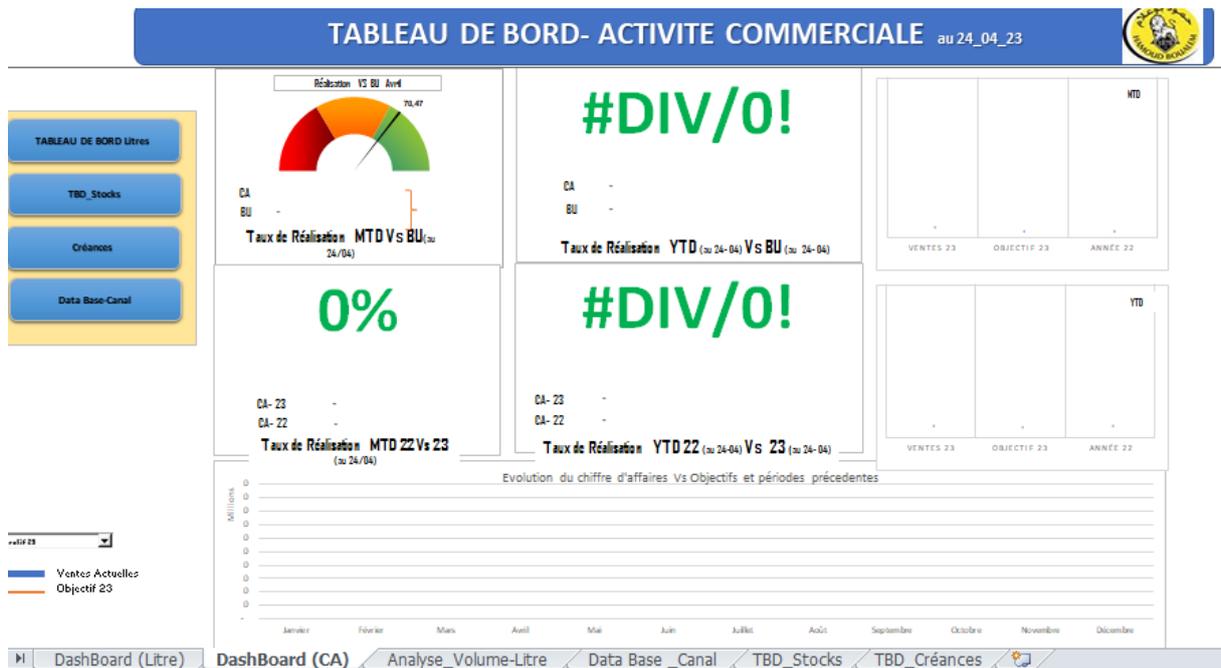
- **La raison sociale de votre entreprise,**
- **Le statut juridique actuel de votre entreprise,**
- **Le secteur d'activité, La date de création de votre entreprise,**
- **Le nombre de vos salariés,**
- **Le montant du capital de votre entreprise, La propriété du capital.**

Partie 02 : La fonction contrôle de gestion

- Quelles sont les principales missions /objectifs du service de contrôle de gestion ?
- Qu'attendent les managers de l'entreprise du contrôleur de gestion ? quel est le rôle qu'il assure ?
- Quelle est le positionnement du service contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise ?
- Est-ce que le contrôleur de gestion collabore avec d'autres acteurs dans l'entreprise dans ses travaux (préparation des budgets, contrôle budgétaire, etc.) ?comment ?
- Quelles sont vos relations avec les autres directions ?
- Quelles sont vos relations avec la hiérarchie en termes de qualité et de fréquence ? Quelles sont principalement leurs demandes ?
- Quels sont les moyens à disposition du service (moyens humains, matériels, informatiques) en vue de la réalisation des objectifs ?
- Comment faites-vous la répartition des tâches entre le personnel ?
- Dans quelle mesure le contrôleur de gestion est-il intégré avec les autres parties prenantes de l'entreprise ?

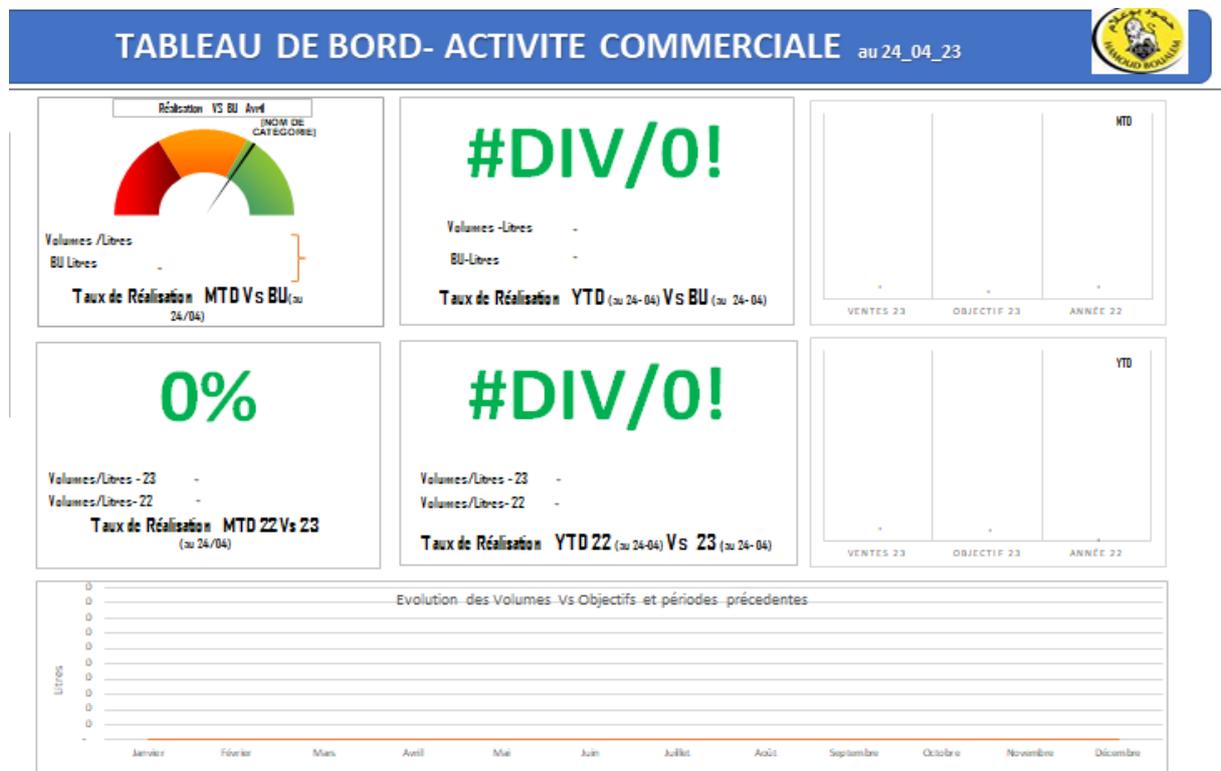
Partie 03 : Les outils de contrôle de gestion

- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés dans votre entreprise ?
- Est-ce que vous tentez d'adopter d'autres outils ? lesquels ?
- Vu la taille de l'entreprise et de ses objectifs multiples, selon vous, le système existant est-il suffisant pour assurer le pilotage de performance et le suivi du programme ?
- Existe-t-il une procédure d'évaluation ? Si oui, la présenter



Annexe N°03 : Tableaux de bord de CA

Tableaux de bord de CA en valeur



Tableaux de bord des ventes en litres

Annexes

Par Format	Actual					Budget					Delta Δ				
	janv	févr	mars	avr	Total génér	janv.-23	févr.-23	mars-23	avr.-23	Total génér	janv-23	Fév-23	Mars-23	Avril-23	YTD 04-202
Soda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Lim On	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sirop	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total général	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Par Famille	Actual					Budget					Delta Δ				
	janv	févr	mars	avr	Total génér	janv.-23	févr.-23	mars-23	avr.-23	Total génér	janv-23	Fév-23	Mars-23	Avril-23	YTD 04-202
Soda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Lim On	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sirop	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total général	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Par Cat Client	Actual					Budget					Delta Δ				
	janv	févr	mars	avr	Total génér	janv.-23	févr.-23	mars-23	avr.-23	Total génér	janv-23	Fév-23	Mars-23	Avril-23	YTD 04-202
Distributeurs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Dépositaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Grands comptes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Commerce Moder	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Vente Particulier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Export(EUR)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Clients partenaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Export(DA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%
Total général	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%	↑ 0%

Annexe N°04 : Tableau de bord des écarts

TABLEAU DE BORD - STOCKS

Produits	Total Stocks	Stock_Hassiba	Stocks_Tlelat	Stocks_BK	Stocks_KEK	stocks_Beni Tamou
↑ Soda SLIM LITCHIPET 100 CL	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM POMMEVerre 25 CL	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM LITCHIPET 33 CL	-	-	-	-	-	-
Soda HAMOUD COLACANETTE 25 CL	-	-	-	-	-	-
Soda HAMOUD COLACANETTE 33 CL	-	-	-	-	-	-
LimON MojitoPET 33CL	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM BITTERVerre 25 CL	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM POMMEPET 33 CL	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM CITRONVerre 25 CL	-	-	-	-	-	-
Soda HAMOUD COLAPET 200 CL	-	-	-	-	-	-
LimON Orange PulpéePET 33CL	-	-	-	-	-	-
↓ LimON AgrumesPET 33 CL	-	-	-	-	-	-

Annexe N°05 : Tableau de bord de stock

Annexes

Annexe N°09 : Le rapport de CA mensuel par canal et par jours

CA Mensuel par canal & par jours														
Jour Trv :	16													
Mois :	Avril													
Date :	24/04/2023													
		Mardi 11 Avril 2023			Mercredi 12 Avril 2023				Jeudi 13 Avril 2023					
G.Compte		NDV/OI	0%			NDV/OI	0%			NDV/OI	0%			
Vte Particulier		0%				0%	0%							
Export(EUR)		0%	0%											
Export(DA)						0%	0%							
CM		0%	0%			0%	0%			0%	0%			
SBA														
HL														
		0	0%	0%	0	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0

Mois : Avril Nbre jours travaillés : 16																				
Date : *****																				
DD	Alger						S/Total Alger	Oran				S/Total Oran	CM	Partenaires		Total Général	Obj '23	Vs'Obj	Vte'22	Vs'22
	Dépos	G.Compte	Vte Particulier	Export(EUR)	Export(DA)			Dépos	G.Compte	Vte Particulier				SBA	HL					
25 Cl Soda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113 051	-100%	90 210	-100%
Total K25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	113 051	-100%	90 210	-100%
Verre R. Soda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71 029	-100%	71 233	-100%
Pet 33 Cl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	650 626	-100%	448 864	-100%
Pet R	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	364 745	-100%	310 806	-100%
Pet 2L	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	655 004	-100%	552 035	-100%
LimCh 33 Cl PET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43	-100%	24 721	-100%
LimCh 33 Cl PET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49	-100%	0%	0%
Sirap PET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25 531	-100%	42 517	-100%
Total PET(en litres)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	#####	-100%	#####	-100%
Canette 33 Cl Soda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 004 512	-100%	660 260	-100%
Soda CANETTE STANDARD 33 Cl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0%	0%	0%
Soda HANOUJ COLA CANETTE 25 Cl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30 677	-100%	0%	0%
Canette 25 Cl Lim ON	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55 430	-100%	180 180	-100%
Total Canette (en litres)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	345 612	-100%	331 575	-100%
Total (en litres)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 288 472	#####	16 046 465	#####

Annexe N°08 : Rapport consolidé

Annexes

Mois : **Avril**
 Date : **24/04/2023**
 Heure : **8:30**

								Total
	<i>Hassiba</i>	<i>Tlelat</i>	<i>BK</i>	<i>BENI TAMOU</i>	<i>KEK</i>	<i>O'Ju</i>	<i>Alma</i>	<i>SBA</i>
Soda SELECTOVerre 100 CL								-
Soda HAMOUDVerre 100 CL								-
Soda SLIM POMMEVerre 100 CL								-
Soda SLIM ORANGEV 100 CL								-
Soda SLIM ANANASVerre 100 CL								-
Soda SLIM CITRONV 100 CL								-
Total K 01L								
Soda SELECTOVerre 25 CL	-	-						-
Soda HAMOUDVerre 25 CL	-	-						-
Soda SLIM ORANGEVerre 25 CL	-	-						-
Soda SLIM CITRONVerre 25 CL	-	-						-
Soda SLIM BITTERVerre 25 CL	-	-						-
Soda SLIM POMMEVerre 25 CL	-	-						-
Soda SLIM ANANAS VERRE 25 CL	-	-						-
Total K 25 CL								
Soda SELECTOPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda HAMOUDPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM ORANGEPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM CITRONPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM POMMEPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM ANANASPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda SLIM FRAISEPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Soda HAMOUD COLAPET 200 CL	-	-	-	-	-	-	-	-
Total PET 200 CL								

Annexe N°10 : Le rapport de stocks

Annexe N°11 : Les questionnaires d'évaluation des activités

<i>Activité schémas analytiques</i>		
1. Définir les structures de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Définir les produits de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Définir toutes les activités de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Définir les processus de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Définir les centres et les sections de profits	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Définir les centres et les sections de couts	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Définir les centres et les sections d'investissement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Définir les centres et les sections de dépenses projets	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Définir les centres et les sections auxiliaires	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Définir les unités d'œuvre de chaque centre et section	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
11. Définir les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Activités Costing

1. Faire un calcul de coûts de direct costing simple	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Faire un calcul de coûts en direct costing évolué	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Calculer un seuil de rentabilité	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Calculer un cout complet par la méthode des sections homogènes	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Calculer un cout complet par la méthode l'imputation rationnelle	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Calculer un cout complet par la méthode ABC	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Déterminer un prix de vente	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Faire des analyses de remplacement de poste de charges	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Faire du Target costing (calcul de coûts cibles)	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Faire une mission de coûts kiling	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Activités budgétaire

1. Mettre en place un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Faire un budget de vente	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Faire un budget des	<input type="checkbox"/> Activité réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante

Annexes

approvisionnement	<input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Faire un budget du personnel	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Faire un budget d'investissement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Faire un budget de fonctionnement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Faire un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Calcul des écarts de rendement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Calculer les écarts de prix	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Calculer les écarts de volume	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
11. Formaliser les contrats de gestion en terme de résultats	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
12. Décliner des contrats de gestion dans les différents services de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
13. Négocier des contrats de gestion auprès des managers	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
Activités Tableaux de bord		
1. Définir des indicateurs selon la méthode Ovar	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Définir des indicateurs de couts	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Définir des indicateurs de résultats	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Annexes

4. Définir des indicateurs de performance	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Définir des indicateurs de risque	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Mettre en place un Balanced Scorecard pour la direction générale	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Mettre en place un Balanced Scorecard dans toute l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Mettre en œuvre un navigateur skandia	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Réaliser un tableau de bord social	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
11. Travailler l'ergonomie des tableaux de bord	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
12. Mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
<i>Activités Evaluation d'entreprise</i>		
1. Calculer l'EBITDA α	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Calculer l'EVA β	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Calculer le good will	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Réaliser un business plan pour l'entreprise ou bien	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Annexes

une structure interne ou externe		
5. Déterminer les facteurs clés de succès économique d'un business plan	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Réaliser une étude d'opportunités d'un investissement	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Evaluer les différentes fonctions supports de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Faire une analyse de la chaine de valeur d'une entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Faire des analyses de risque et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Faire des analyses de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
11. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions du contrôle de gestion	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
12. Faire des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnages	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
13. Coter la dimension sociale de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
Activités Veille et Benchmarking		

Annexes

1. Avoir des indicateurs de Benchmarking intra-entreprise dans les tableaux de bord	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Avoir des indicateurs de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
3. Faire des études de Benchmarking intra-entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Faire des études de Benchmarking interentreprises	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Animer des réunions d'amélioration de la performance par le benchmarking	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Participer à un club de benchmarking avec des entreprises extérieures	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur et les principaux acteurs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Formaliser les meilleurs pratiques de gestion dans votre entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
<i>Activités Gestion des actifs</i>		
1. Calculer l'élasticité au prix des principaux produits	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Définir les courbes de demandes dans le temps et	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Annexes

par types de clients		
3. Evaluer régulièrement les capacités de production des actifs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Mesurer le niveau d'utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Calculer le manque à gagner en cas de sous-utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Calculer les algorithmes d'optimisation des actifs dans une logique de yield management	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Sensibiliser les managers à l'optimisation des actifs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
8. Réaliser des simulations économiques par hypothèses et probabilités	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
9. Evaluer l'actif immatériel de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
10. Calculer le taux d'utilisation de l'actif immatériel	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

<i>Activités système d'information</i>		
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
2. Créer un datawarehouse de gestion	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Annexes

3. Informatiser un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Ressources Planning : Progiciel de gestion intégré)	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
5. Analyser les ressources informationnelles d'un SI	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
6. Être maître d'ouvrage gestion pour des projets de SI	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante
7. Savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Exécutive Information Système : Logiciel d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activités non réalisées	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activités peu importante

Annexe N°12 : Questionnaire d'évaluation des compétences

Compétences techniques		
Activités Schémas analytiques		
1. Définir les structures de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Définir les produits de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Définir toutes les activités de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Définir les processus de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Définir les centres et les sections de profits	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

6. Définir les centres et les sections de couts	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Définir les centres et les sections d'investissement	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Définir les centres et les sections de dépenses projets	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Définir les centres et les sections auxiliaires	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Définir les unités d'œuvre de chaque centre et section	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
11. Définir les clés de répartition entre les centres auxiliaires et principaux	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Activités Costing		
1. Faire un calcul de couts de direct costing simple	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Faire un calcul de couts en direct costing évolué	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Calculer un seuil de rentabilité	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Calculer un cout complet par la méthode des sections homogènes	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Calculer un cout complet par la méthode l'imputation rationnelle	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Calculer un cout complet par la méthode ABC	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

7. Déterminer un prix de vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Faire des analyses de remplacement de poste de charges	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Faire du Target costing (calcul de couts cibles)	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Faire une mission de couts kiling.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Activités budgétaire		
1. Mettre en place un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Faire un budget de vente	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Faire un budget des approvisionnements	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Faire un budget du personnel	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Faire un budget d'investissement	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Faire un budget de fonctionnement	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Faire un budget de trésorerie	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Calcul des écarts de rendement	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Calculer les écarts de prix	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Calculer les écarts de volume	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

11. Formaliser les contrats de gestion en terme de résultats	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
12. Décliner des contrats de gestion dans les différents services de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
13. Négocier des contrats de gestion auprès des anagers	<input type="checkbox"/> Je maitrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

<i>Activités Evaluation d'entreprise</i>		
1. Calculer l'EBITDA α	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Calculer l'EVA β	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Calculer le good will	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Réaliser un business plan pour l'entreprise ou bien une structure interne ou externe	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Déterminer les facteurs clés de succès économique d'un business plan	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Réaliser une étude d'opportunités d'un investissement	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Evaluer les différentes fonctions supports de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Faire une analyse de la chaine de valeur d'une entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Faire des analyses de risque et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Faire des analyses de qualité et les intégrer comme variables d'évaluation	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
11. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

productions du contrôle de gestion		
12. Faire des évaluations par des techniques statistiques d'échantillonnages	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
13. Coter la dimension sociale de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
14. Evaluer la culture de gestion des managers en termes financiers et économiques	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Activités Tableaux de bord

1. Définir des indicateurs selon la méthode Ovar	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Définir des indicateurs de couts	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Définir des indicateurs de résultats	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Définir des indicateurs de performance	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Définir des indicateurs de risque	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Mettre en place un Balanced Scorecard pour la direction générale	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Mettre en place un Balanced Scorecard dans toute l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Mettre en œuvre un navigateur skandia	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

Annexes

9. Réaliser un tableau de bord social	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Analyser l'utilisation que les managers font des tableaux de bord	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
11. Travailler l'ergonomie des tableaux de bord	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
12. Mettre en relation les tableaux de bord et les contrats de gestion	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Activités Gestion des actifs		
1. Calculer l'élasticité au prix des principaux produits	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Définir les courbes de demandes dans le temps et par types de clients	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Evaluer régulièrement les capacités de production des actifs	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Mesurer le niveau d'utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Calculer le manque à gagner en cas de sous- utilisation de l'actif	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Calculer les algorithmes d'optimisation des actifs dans une logique de yield management	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Sensibiliser les managers à l'optimisation des actifs	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Réaliser des simulations	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Je connais

Annexes

économiques par hypothèses et probabilités	<input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9. Evaluer l'actif immatériel de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
10. Calculer le taux d'utilisation de l'actif immatériel	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Activités système d'information		
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Créer un datawarehouse de gestion	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Informatiser un dispositif budgétaire	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP (Entreprise Ressources Planning : Progiciel de gestion intégré)	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Analyser les ressources informationnelles d'un SI	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Être maître d'ouvrage gestion pour des projets de SI	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Savoir utiliser des outils de datamining et des EIS (Exécutif Information Système : Logiciel d'aide à la décision)	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Je connais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
Compétences comportementales		

Annexes

1. Rigueur dans le travail	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
2. Négociation avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
3. Compréhension des attentes	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
4. Communication avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
5. Animation d'équipes	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
6. Capacité de formalisation et de synthèse	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas
7. Organisation du travail	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Ça peut aller
	<input type="checkbox"/> j'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> je n'y arrive pas

Compétences métier	
1. Connaissance de la stratégie de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2. Connaissance des métiers de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3. Connaissance de l'histoire de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4. Connaissance du secteur	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise

Annexes

	<input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5. Connaissance de la culture et du système de valeurs de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6. Connaissance du business modèle de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7. Connaissance des projets de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8. Connaissance des partenaires de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement <input type="checkbox"/> Je connais un peu <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

**Annexe N°13 : Questionnaire d'évaluation de l'organisation de la fonction
contrôle de gestion**

<i>Positionnement de la fonction</i>	
1. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion vous paraît-il explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion lui permet-elle de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. Le positionnement de la fonction contrôle de gestion permet-il d'obtenir des informations facilement ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
5. Le positionnement de contrôle de gestion permet d'obtenir les informations facilement ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
<i>Fonctionnement de la fonction</i>	
1. La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des contrôleurs de gestion ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
3. Le mode de management de la fonction vous satisfait-il ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
4. L'activité du contrôle de gestion est-elle formalisée dans des fiches de poste	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable

Annexes

5. Les processus de la fonction contrôle de gestion sont-ils formalisés et communiqués?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait <input type="checkbox"/> Oui en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable
<i>Ressources de la fonction</i>	
1. Comment se situe le nombre de contrôleurs de gestion de votre entreprise par rapport à la norme?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
2. Comment se situe le cout global de la fonction de contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
3. Comment se situe le cout salarial de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
4. Comment se situe le cout de l'environnement de travail de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%
5. Comment se situe le cout de l'informatique de la fonction contrôle de gestion de votre entreprise par rapport à la norme?	<input type="checkbox"/> A plus ou moins 10% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 20% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 50% <input type="checkbox"/> A plus ou moins 100%

Annexe N°14 : Questionnaire d'évaluation de la satisfaction client

<i>Satisfaction client</i>	
1. Comment évaluer la capacité de contrôle de gestion à fournir les informations répondant à vos besoins ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2. Comment évaluez-vous si le volume d'informations fourni par le contrôle de gestion répond à vos besoins ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3. Comment évaluez-vous la facilité compréhensible des informations fournies par le contrôle de gestion ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4. Comment évaluez-vous le délai d'obtention de l'information en l'adaptant à vos besoins ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5. Comment évaluer vous la procédure budgétaire ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
6. Comment évaluer vous les tableaux de bord ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
7. Comment évaluer vous le calcul des couts et prix de vente ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
8. Comment évaluer vous le tableau de bord ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
9. Comment évaluer-vous vos rapports avec le contrôle de gestion ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
10. Comment évaluer vous le rôle du système de contrôle de gestion dans la mesure de la performance d'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait

Table des matières

Table des matières

REMERCIEMENTS

Dédicaces

Sommaire.....	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	IV
Résumé et mots clés	V
المُلخَص و المصطلحات الأساسية	VI
Introduction générale	A
Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion	1
Section 01 : Historique et définition du contrôle de gestion	3
1 Apparition et évolution du contrôle de gestion.....	3
1.1 Historique du contrôle de gestion.....	3
1.2 Contrôle de Gestion Traditionnel versus Contrôle de Gestion moderne.....	4
2 Définition du contrôle de gestion.....	6
2.1 La notion de contrôle.....	6
2.1.1 Les Phases du processus de contrôle.....	6
2.1.2 Les types de contrôle.....	7
2.2 La notion de gestion	8
2.2.1 Les niveaux de la gestion	8
2.3 Quelques définitions fondamentales du contrôle de gestion	9
3 Contrôle de gestion et concepts voisins	10
3.1 Contrôle de gestion et la stratégie	10
3.2 Le contrôle de gestion et l’audit interne	11
3.3 Le contrôle de gestion et le contrôle interne.....	12
Section 2 : Le contrôle de gestion dans l’organisation	13
1 La finalité du contrôle de gestion	13

Table des matières

2	Les objectifs actuels du contrôle de gestion	14
3	Le processus de contrôle de gestion.....	15
4	La place du contrôle de gestion	16
4.1	Rattachement hiérarchique du contrôle de gestion.....	17
4.1.1	Rattachement à la direction générale	17
4.1.2	Rattachement à une direction fonctionnelle, administrative et financière ..	18
4.1.3	Autre positionnement	18
5	Contrôle de gestion dans les différentes entreprises	20
5.1	Contrôle de gestion dans les multinationales	20
5.2	Contrôle de gestion dans les grandes entreprises	21
5.3	Contrôle de gestion dans les PME.....	21
6	Les limites de contrôle de gestion.....	22
Section 03 : Les acteurs clés du contrôle de gestion.....		23
1	Le contrôleur de gestion	23
1.1	L'évolution du métier	24
1.1.1	Attributions classiques du contrôleur de gestion.....	24
1.1.2	Les nouvelles attributions du contrôleur de gestion.....	24
1.2	Missions et les activités du contrôleur de gestion	26
1.3	Le profil du contrôleur de gestion	28
1.3.1	Les qualités du contrôleur de gestion.....	28
1.3.2	Les compétences requises	28
2	Les autres acteurs du contrôle de gestion	31
2.1	Les responsables opérationnels	31
2.2	Les managers	32
Chapitre II : Evaluation d'un système de contrôle de gestion		34
Section 01 : les outils de contrôle de gestion.....		36
1	La planification et La gestion budgétaire	36
1.1	Planification.....	36

Table des matières

1.1.1	Plan stratégique	36
1.1.2	Plan opérationnel.....	37
1.1.3	Plan d'action annuel	37
1.2	Gestion budgétaire.....	37
1.2.1	Budgétisation.....	38
1.2.2	Le contrôle budgétaire.....	39
2	La comptabilité analytique.....	40
2.1	Choix de la méthode d'analyse des coûts : à la recherche du coût pertinent	40
2.1.1	La méthode des coûts complets.....	40
2.1.2	Les méthodes des couts partiels	41
2.1.3	Les nouvelles méthodes de calcul des coûts	41
3	Le système d'information	42
4	Les tableaux de bord	42
4.1	Typologie des tableaux de bord.....	43
4.1.1	Le tableau de bord opérationnel	43
4.1.2	Le tableau de bord de gestion (budgétaire)	43
4.1.3	Tableau de bord stratégique	43
5	Le Reporting	44
5.1	Les types de reporting.....	45
5.1.1	Reporting financier.....	45
5.1.2	Reporting de gestion.....	45
6	Nouveaux outils du contrôle de gestion.....	45
6.1	Budget vert	45
6.2	Comptabilité environnementale.....	46
6.3	Tableau de bord environnemental (TBE)	46
6.3.1	Indicateurs de Condition Environnemental (ICE).....	46
6.3.2	Indicateurs de Performance Environnementale (IPE).....	47
6.4	Le reporting environnemental ou sociétal	47

Table des matières

6.5	Le bilan social.....	47
Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance du système de contrôle de gestion...		48
1	La notion de l'évaluation	49
1.1	Les objectifs de l'évaluation.....	49
2	Le concept de la performance	50
2.1	À quoi l'information sur la performance sert-elle ?	51
2.2	La difficulté de mesure de la performance	52
2.3	Les facteurs de succès d'un système de mesure pour l'évaluation de la performance	52
2.3.1	La possibilité de bien mesurer la performance.....	53
2.3.2	Aborder la mesure avec un esprit positif.....	53
2.3.3	Les composantes mesurables dans l'organisation	53
3	Techniques d'analyse de la performance du système de contrôle de gestion.....	53
3.1	Degrés d'atteinte des objectifs	54
3.2	Appréciation des moyens nécessaires.....	54
3.3	Appréciation des outputs	54
4	Le modèle d'évaluation des processus.....	54
4.1	Les caractéristiques d'un processus.....	55
4.2	L'évaluation des processus.....	55
4.2.1	Observation globale du processus existant.....	55
4.2.2	Analyse détaillée du processus.....	56
5	Le modèle EFQM	56
5.1	Logique de construction du tableau de bord selon la logique EFQM	57
6	Le modèle BQA :	58
7	Modèle d'évaluation basé sur le capital intellectuel	59
Section 03 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle		61
1	L'axe 01 : l'évaluation des activités de la fonction contrôle de gestion.....	62
1.1	Les pratiques de base de contrôle de gestion.....	62

Table des matières

1.2	Pratiques évoluées du contrôle de gestion.....	63
2	L'axe 02 : l'évaluation des compétences de la fonction contrôle de gestion	64
3	L'axe 03 : l'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction contrôle de gestion	65
4	L'axe 04 : l'évaluation de la satisfaction client de la fonction contrôle de gestion....	67
5	L'évaluation globale de la fonction contrôle de gestion.....	70
	Chapitre III : Evaluation de la performance de contrôle de	71
	Gestion de HAMOUD BOUALEM	71
	Section 01 : Présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM et de la méthodologie de recherche.....	73
1	La présentation de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	73
1.1	Historique de l'entreprise HAMOUD BOUALEM	73
1.2	Évolution de l'entreprise HB.....	74
1.3	Les Objectifs de HAMOUD BOUALEM	75
1.4	La structure organisationnelle de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.....	76
1.5	Les missions des différentes directions de l'entreprise HB.....	77
2	La Démarche méthodologique de l'étude de terrain.....	80
2.1	L'entretien	80
2.2	L'observation participante	81
2.3	L'analyse documentaire	81
2.4	Le questionnaire	82
	Section 02 : la description de la fonction contrôle de gestion	82
1	Le rôle et les objectifs du service contrôle de gestion	82
2	Positionnement du service contrôle de gestion.....	83
3	Les Ressources du service contrôle de gestion.....	83
4	Les Clients du service contrôle de gestion.....	84
5	Les outils utilisés en service du contrôle de gestion.....	84
5.1	Budget.....	84

Table des matières

5.1.1	Phase 01 : L'élaboration des budgets.....	85
5.1.2	Phase 02 : L'animation budgétaire :	87
5.2	Les Tableaux de bord	89
5.3	Reporting	90
6	L'amélioration continue du service de contrôle de gestion.....	92
Section 03 : Appréciation de la performance du système de contrôle de gestion de l'entreprise HB.....		93
1	L'évaluation du système de contrôle de gestion	93
1.1	Evaluation du pôle activités.....	93
1.2	Evaluation du pôle compétences	96
1.3	Evaluation du pôle organisation	98
1.4	Evaluation du pôle clients	100
1.5	Evaluation de la performance globale du contrôle de gestion.....	102
2	Résultats et recommandations.....	103
2.1	Les forces et les faiblesses du service contrôle de gestion	103
2.2	Les recommandations pour l'amélioration du service.....	105
Conclusion Générale		108
Bibliographie		
Annexes		
Table des matières		