

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

Thème :

**Le contrôle de gestion au service du pilotage de la
performance au sein d'une entreprise industrielle**

Cas : la société SAIEG

• **Elaboré par :**

- ✓ Mr Younes Haddad
- ✓ Mr Anis Hamoum

• **Encadré par :**

- ✓ Dr. Brahiti Ibtissem
Maître de conférences A

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

Thème :

**Le contrôle de gestion au service du pilotage de la
performance au sein d'une entreprise industrielle**

Cas : la société SAIEG

• **Elaboré par :**

- ✓ Mr Younes Haddad
- ✓ Mr Anis Hamoum

• **Encadré par :**

- ✓ Dr. Brahiti Ibtissem
Maître de conférences A

Remerciement

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Mme **Brahiti Ibtissem**, notre encadrant académique, pour son soutien indéfectible, ses conseils avisés, et son encadrement tout au long de ce projet. Son expertise et sa patience ont été une source d'inspiration et de motivation.

Nous remercions également **M. Kendil Hichem**, notre encadrant en entreprise, pour son accompagnement précieux et ses orientations pratiques qui nous ont permis de mener à bien ce travail. Sa disponibilité et ses encouragements ont grandement contribué à la réalisation de ce projet.

Nous n'oublions pas de remercier tous les membres de l'entreprise pour leur accueil chaleureux et leur coopération tout au long de notre stage.

Enfin, nous remercions notre famille et nos amis pour leurs soutien moral et leurs encouragements constants.

Dédicace

Nous dédions ce travail à nos parents pour leur amour et leur soutien inconditionnels. leur confiance en nous à été une source de motivation constante.

À nos frères et sœurs, pour leur présences et leur encouragements.

À tous nos amis, pour leur soutiens et leur amitié précieuse tout au long de cette aventure académique et professionnelle.

À tous ceux qui ont cru en nous et nous ont soutenus de près ou de loin, nous dédions également ce travail en signe de reconnaissance pour leur soutiens et leur encouragements.

Résumer

Cette étude examine l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'entreprise SAIEG. Le contrôle de gestion est essentiel pour aligner les objectifs stratégiques et opérationnels, optimiser les ressources et promouvoir une culture d'amélioration continue. En utilisant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens et une analyse documentaire, l'étude identifie les points forts et les défis liés à la mise en œuvre du contrôle de gestion. Les résultats montrent que, bien que le contrôle de gestion améliore la performance et l'efficacité, des obstacles tels que la résistance au changement et le manque de formation subsistent. Des recommandations sont formulées pour renforcer les compétences des équipes, intégrer des technologies avancées et promouvoir une culture organisationnelle favorable. En conclusion, un contrôle de gestion efficace peut significativement améliorer la performance des entreprises.

Mots clés : Contrôle de gestion, Performance, Indicateurs de performance, SAIEG , Tableaux de bord

Abstract

This study investigates the effectiveness of management control within the company SAIEG. Management control is crucial for aligning strategic and operational objectives, optimizing resources, and fostering a culture of continuous improvement. Using a qualitative methodology based on interviews and document analysis, the study identifies strengths and challenges in the implementation of management control. The findings reveal that while management control enhances performance and efficiency, obstacles such as resistance to change and lack of training persist. Recommendations are made to strengthen team skills, integrate advanced technologies, and promote a supportive organizational culture. In conclusion, effective management control can significantly improve company performance.

Keywords : Management control , Performance , Performance indicators , SAIEG , Dashboards

ملخص

تتناول هذه الدراسة فعالية الرقابة الإدارية داخل الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية. وتعتبر الرقابة الإدارية ضرورية للمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتحسين الموارد وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وباستخدام منهجية نوعية تعتمد على المقابلات والتحليل الوثائقي، تحدد الدراسة نقاط القوة والتحديات المرتبطة بتنفيذ الرقابة الإدارية. وتُظهر النتائج أنه على الرغم من أن الرقابة الإدارية تُحسّن الأداء والكفاءة، إلا أنه لا تزال هناك عقبات مثل مقاومة التغيير ونقص التدريب. ويتم تقديم توصيات لتعزيز مهارات الفريق ودمج التقنيات المتقدمة وتعزيز الثقافة التنظيمية المواتية. وفي الختام، يمكن أن تؤدي الرقابة الإدارية الفعالة إلى تحسين أداء الأعمال بشكل كبير.

- **الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الأداء، مؤشرات الأداء ، سايج ، لوحات التحكم

Liste des tableaux

Tableau 1: Chiffre d'affaires par unité U KDA.....	71
Tableau 2: Chiffre d'affaires par nature du client U KDA.....	72
Tableau 3: Évolution de l'activité par segment pour les trimestres 2023 et 2024" avec les données pertinentes par unité KDA.....	74
Tableau 4: Évolution du Chiffre d'Affaires de l'UMFPDR par Division pour les Trimestres 2023 et 2024.....	76
Tableau 5: Répartition des Créances par Segment et Échéance au 30 Décembre 2023 et au 30 Mars 2024 en U :Kda.....	79
Tableau 6: Situation des Recouvrements par Unité au 30 Mars 2024.....	80
Tableau 7: Créances par Age.....	80
Tableau 8: Créances exigibles par sociétés groupe (en KDA).....	81
Tableau 9: Dettes par fournisseurs Groupes.....	81
Tableau 10: Dépenses d'investissements.....	82
Tableau 11: Comptes des résultats.....	82
Tableau 12 : Taux intermédiaires U KDA.....	84
Tableau 13 : Activité de production.....	87
Tableau 14 : Effectifs permanents et temporaires par catégorie socioprofessionnelle.....	92

Liste des figures

Figure 1: triangle du contrôle de gestion.....	14
Figure 2: représentation de l'historique de l'entreprise	49
Figure 3: Organisation de « SAIEG ».....	56
Figure 4: CA par Unité.....	71
Figure 5: pourcentage de CA par Unité.....	71
Figure 6: CA par type de clients	72
Figure 7: CA par Activité	75
Figure 8: Analyse du Chiffre d'Affaires de l'UMFPDR par Division et Clientèle	76
Figure 9: Évolution du Chiffre d'Affaires de l'Unité de Fabrication de Pylônes & Equipements d'Éclairage Public pour les Trimestres 2023 et 2024 U :Kda	78

Sommaire

Introduction générale	8
Chapitre 1 : L'approche conceptuelle du contrôle de gestion	11
Section 1 : Les concepts clés du contrôle de gestion.	12
Section 2 : l'organisation du contrôle de gestion	16
Section 3 : les domaines d'application du contrôle de gestion	22
Chapitre 2: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise	27
Section 1 : les concepts clés de performance	28
Section 2 : pilotage de la performance	32
Section 3 : les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise	35
Chapitre 3 : L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise SAIEG.....	48
Section 1 : Présentation de la société SAIEG	49
Section 2 : Méthodologie de Recherche	57
Section 3 : Analyse de l'Entretien Semi-Directif	60
Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord.	70
Section 1 : Analyse de tableaux de bord	71
Section 2 : Synthèse Générale	95
Section 3 : Recommandation	97
Conclusion.....	99
Sommaire.....	101

Introduction Générale

Dans un environnement économique en constante évolution, la gestion d'une entreprise nécessite une prise de décision rigoureuse et efficace de la part des managers. C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion se présente comme un outil crucial dans le processus de management stratégique. Le contrôle de gestion est défini par Anthony et Govindarajan (2003) comme étant « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement et efficacement dans la réalisation des objectifs de l'organisation ». Ainsi, le contrôle de gestion permet aux managers de suivre et d'évaluer les performances de l'entreprise en utilisant des indicateurs de performance appropriés.

Le contrôle de gestion se définit comme l'ensemble des outils et techniques utilisés pour piloter les performances d'une organisation en s'assurant que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, malgré son importance reconnue, la mise en œuvre et l'efficacité du contrôle de gestion varient considérablement d'une entreprise à une autre.

C'est dans cette optique que notre travail de recherche s'inscrit. Ainsi, nous avons choisi pour thème: **Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance au sein d'une entreprise industrielle. Cas : la société SAIEG**

Le choix de ce thème a pour justifications les principales raisons suivantes :

- Le présent sujet est d'actualité. En effet, le contrôle de gestion est un élément très important pour chaque entreprise dans la mesure où le contrôle de gestion permet d'améliorer la performance de l'entreprise et de prendre les meilleures décisions stratégiques.
- Notre intérêt à l'exploitation et à la recherche dans ce domaine. Nos préoccupations se justifient davantage par l'importance du contrôle de gestion, plus précisément son impact sur la performance de l'entreprise.
- Le lien du thème avec notre spécialité de management.

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent optimiser leur performance et renforcer leur résilience. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans cette quête en alignant les objectifs opérationnels avec les stratégies globales de l'entreprise. Cependant, la question se pose : **"Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise SAIEG ?"**

L'efficacité du contrôle de gestion est souvent mise en question en raison des défis liés à son intégration et à son application pratique. Les questions suivantes se posent pour apporter des éléments de réponse à la question centrale :

Comment les entreprises peuvent-elles optimiser l'utilisation du contrôle de gestion pour améliorer leurs performances ? Quels sont les principaux obstacles à une mise en œuvre efficace et comment peuvent-ils être surmontés ? Comment les outils permettent-ils de suivre et d'évaluer les performances de l'entreprise ?

Pour répondre à la problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Alignement stratégique** : Une mise en œuvre efficace du contrôle de gestion permet d'aligner les activités opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise, contribuant ainsi à une performance accrue.
- **Optimisation des ressources** : Les outils de contrôle de gestion facilitent une meilleure allocation des ressources, réduisant les coûts et améliorant l'efficacité opérationnelle.
- **Amélioration continue** : Le contrôle de gestion instaure une culture d'amélioration continue permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements internes et externes.

Dans le but de répondre aux interrogations soulevées ci-dessus, c'est-à-dire infirmer ou confirmer les hypothèses émises, nous avons adopté une méthodologie descriptive et analytique de recherche reposant sur :

1. Le recours au patrimoine théorique représenté par les ouvrages spécialisés en matière de contrôle de gestion et performance, ainsi que les documents internes de l'entreprise SAIEG.
2. Le recours à la méthode descriptive dite monographique, permettant de décrire les missions de l'entreprise SAIEG, le processus de contrôle de gestion, et les analyser afin de dégager les forces et les points à améliorer.
3. L'étude qualitative reposant sur l'outil de l'entretien semi-directif.

Pour vérifier ces hypothèses, nous analyserons les pratiques de contrôle de gestion au sein de l'entreprise SAIEG, en utilisant une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables du contrôle de gestion. Les données recueillies seront complétées par une analyse documentaire des rapports financiers et des tableaux de bord de l'entreprise. Cette approche permettra de

mettre en lumière les facteurs clés de succès et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du contrôle de gestion.

Cette étude vise à fournir une compréhension approfondie de l'efficacité du contrôle de gestion et à formuler des recommandations pratiques pour améliorer sa mise en œuvre. En identifiant les meilleures pratiques et en proposant des solutions aux défis rencontrés, cette recherche contribuera à l'optimisation des performances des entreprises dans un environnement économique en constante évolution.

A cet effet, et pour traiter notre thème de recherche, nous avons suivi un plan de travail comportant quatre chapitres :

- Chapitre 1 : L'approche conceptuelle du contrôle de gestion

Ce chapitre aborde les concepts clés du contrôle de gestion, son évolution, ses missions et objectifs, ainsi que les outils utilisés pour piloter la performance de l'entreprise.

- Chapitre 2 : Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

Ce chapitre examine la relation entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise, en mettant en lumière les outils de gestion utilisés pour améliorer cette performance.

- Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise et Analyse de l'Entretien Semi-Directif

Dans ce chapitre, nous présentons la société SAIEG, sa structure, ses missions, ainsi que les résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables du contrôle de gestion.

- Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord et recommandations

Ce dernier chapitre analyse les tableaux de bord utilisés par SAIEG pour piloter sa performance, identifie les points à améliorer, et propose des recommandations pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion.

Cette étude vise à fournir une compréhension approfondie de l'efficacité du contrôle de gestion et à formuler des recommandations pratiques pour améliorer sa mise en œuvre. En identifiant les meilleures pratiques et en proposant des solutions aux défis rencontrés, cette recherche contribuera à l'optimisation des performances des entreprises dans un environnement économique en constante évolution.

Chapitre 1 : L'approche conceptuelle du contrôle de gestion

Introduction :

Ce chapitre aborde le rôle crucial du contrôle et du contrôleur de gestion dans le fonctionnement d'une entreprise. Il met en lumière l'importance de comprendre les responsabilités de chaque acteur de l'entreprise et de les motiver à atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Le contrôle de gestion est présenté comme un outil essentiel pour optimiser la performance, améliorer l'organisation et gérer les risques.

Il est essentiel de comprendre que le contrôleur de gestion n'est pas seulement un observateur passif, mais un acteur clé qui contribue activement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est le garant de la cohérence des actions menées et de leur alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.

Section 1 : Les concepts clés du contrôle de gestion.

I L'évolution et Définition du contrôle de gestion :

I.1 L'évolution de la conception du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, bien que récent par rapport à d'autres fonctions au sein des entreprises, trouve ses origines dans l'implantation du système comptable. Ce dernier a émergé avec le développement du commerce international, nécessitant la création d'une comptabilité en partie double, inventée à Gênes au XIVe siècle.

Au fil des siècles, le contrôle de gestion a évolué, notamment avec l'avènement de la comptabilité industrielle en 1815. Entre la Première et la Deuxième Guerre mondiale aux États-Unis, la fonction de contrôle de gestion a officiellement vu le jour en 1931. En France, le plan comptable général de 1947 a marqué une étape importante en distinguant pour la première fois la comptabilité générale de la comptabilité analytique, cette dernière étant considérée comme l'un des outils du contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion était principalement pratiqué dans les grandes entreprises industrielles américaines. À cette époque, sa mission consistait à motiver les collaborateurs, à identifier et corriger les erreurs, et à anticiper les problèmes (dans la logique de FAYOL et TAYLOR). Au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles, visant à améliorer la performance de la production grâce au contrôle budgétaire.

Dans les années 1960 et 1970, diverses méthodes ont été proposées (comme le budget à base zéro) pour renforcer l'évolution du contrôle de gestion au sein des organisations.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en assistant les décideurs dans leurs choix organisationnels. Il s'agit d'un processus global qui permet à la direction générale de maîtriser le temps et l'incertitude en fournissant les informations nécessaires.¹

I.2 Définition de contrôle de gestion :

Tout d'abord, nous examinerons la signification du contrôle/gestion. Ensuite, nous passerons en revue les définitions proposées par des auteurs renommés. Enfin, nous synthétiserons une définition générale.

Contrôle : Le terme « contrôle » doit être interprété comme la capacité de maîtriser plutôt que de surveiller. Tout comme un conducteur doit contrôler son véhicule, les dirigeants d'une entreprise doivent maîtriser sa gestion. Ainsi, contrôler une situation signifie avoir la capacité de la diriger dans la direction souhaitée.

Gestion : Il s'agit de l'emploi efficace des ressources disponibles pour atteindre les objectifs définis par l'entreprise. La compréhension anglo-saxonne du mot contrôle, qui signifie maîtrise, reflète davantage la complexité de ce domaine.²

Pour Robert ANTHONY le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation³ ». Il suppose que le contrôle de gestion se manifeste seulement après l'établissement des objectifs, et son rôle se réduit à rendre compte de leur atteinte ou non. En d'autres termes, cette définition restreint le contrôle de gestion à une fonction réactive.

H. BOUQUIN a défini le contrôle de gestion comme suivant : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes⁴ ». Le contrôle de gestion est envisagé comme un mécanisme visant à influencer les comportements au sein de l'entreprise. Il englobe ainsi divers outils et méthodes qui servent à vérifier si les actions des individus dans l'entreprise sont alignées avec la stratégie globale de celle-ci. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de dispositifs permettant d'assurer la cohérence des actions des acteurs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

¹ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005, Page.0015.

² ALAZARD. C, SEPARI. S, « Contrôle de gestion, DCG11 », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2010. Page.4.

³ ARNOUD H., le contrôle de gestion en action, Edition Liasons, 2001, Page.8.

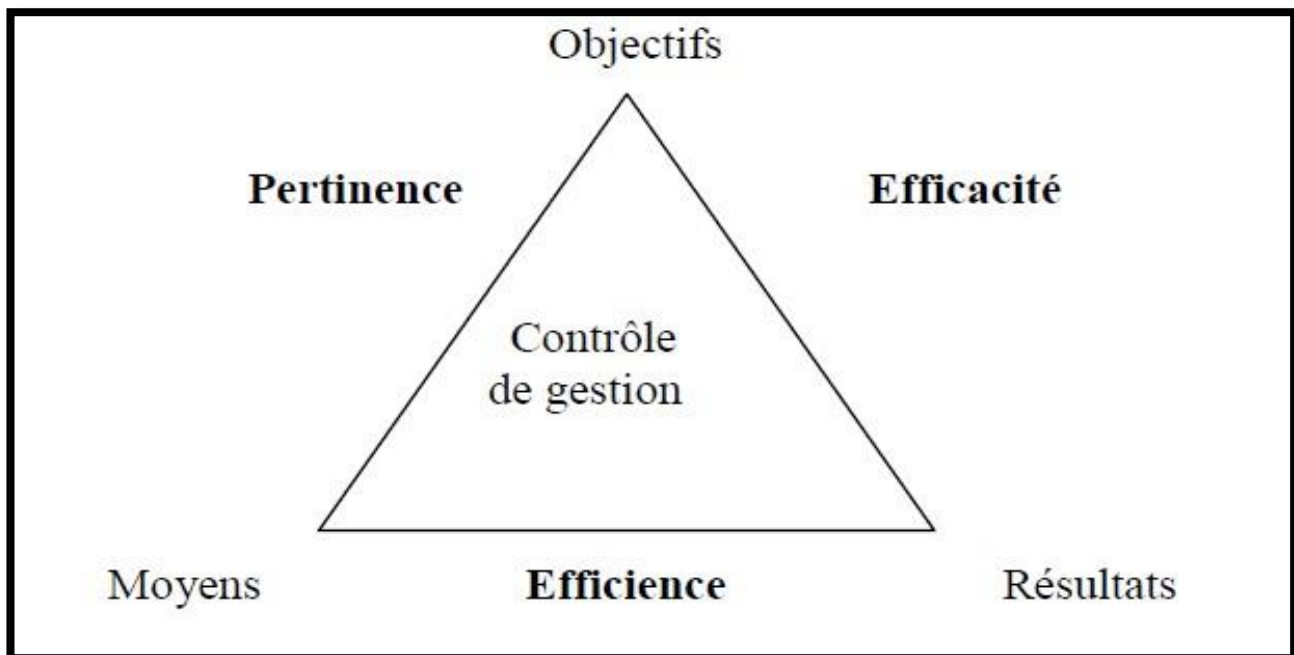
⁴ H. Bouquin – Les fondements du contrôle de gestion (1994).

Chapitre 1 : L'approche conceptuelle du contrôle de gestion

BURLAUD A et SIMON C : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ⁵ ».

Le contrôle de gestion peut être synthétisé comme un instrument essentiel pour orienter, évaluer et améliorer continuellement les performances d'une entreprise. Il se caractérise par la capacité à identifier les résultats, à proposer des solutions correctives, et à assurer une gestion rationnelle en anticipant les changements environnementaux. Ainsi, il englobe la supervision, la gestion, la mesure, l'analyse et l'adaptation des actions entreprises. Le contrôle de gestion se matérialise par un processus intégrant divers outils analytiques et décisionnels, quantitatifs et qualitatifs, destinés à diriger l'organisation en fonction de ses objectifs. Il contribue également à la gestion des équipes et à l'implication des acteurs à tous les niveaux hiérarchiques.

Figure 1: triangle du contrôle de gestion.



Source : LONING et ALL, « le contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris 1998, P.6.

⁵BURLAUD.A, SIMON. C, « le contrôle de gestion », 2ème Edition La découverte, Paris, 1997, Page.9.

II Mission et objectif du contrôle de gestion :

II.1 Mission du contrôle de gestion :

Selon H. Bouquin, le contrôle de gestion a trois missions fondamentales :⁶

II.1.1 Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes :

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial pour garantir que les actions quotidiennes de l'entreprise sont alignées sur la stratégie globale. Cela signifie non seulement s'assurer que les opérations quotidiennes soutiennent la réalisation des objectifs stratégiques, mais aussi que la stratégie tient compte des réalités opérationnelles observées sur le terrain.

II.1.2 Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées :

Une autre mission clé du contrôle de gestion est d'analyser les écarts entre les prévisions et les résultats réels. Cela implique de mesurer l'efficacité avec lesquelles les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs. Lorsque des écarts significatifs sont identifiés, le contrôleur de gestion doit non seulement les signaler, mais aussi proposer des actions correctives.

II.1.3 Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes :

Enfin, le contrôle de gestion a pour mission d'orienter les actions et les comportements des acteurs autonomes au sein de l'entreprise. Cela peut impliquer la délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats. En d'autres termes, le contrôleur de gestion doit veiller à ce que chaque acteur de l'entreprise comprenne ses responsabilités et soit motivé pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

II.2 Objectifs du contrôle de gestion :

Ces trois points constituent un résumé succinct des objectifs du contrôle de gestion dans une entreprise. Ils mettent en évidence l'importance du contrôle de gestion dans l'optimisation de la performance, l'amélioration de l'organisation et la gestion des risques.⁷

⁶Bouquin H, Le contrôle de gestion, Paris, PUF, coll. "Gestion", 7e éd. 2006. page.34.

⁷Claude ALAZARD, SEPARI Sabine DCG11 « contrôle de gestion et application » 5 édition Dunod 2007. , op.cit. page 14-15.

II.2.1 Optimisation de la performance :

L'entreprise face aux contraintes environnementales et à la nécessité d'une organisation cohérente, le contrôle de gestion est sollicité pour aider à allouer les ressources selon les priorités stratégiques actuelles. Le contrôle de gestion vise à optimiser la qualité, le coût et le délai en utilisant divers outils de résolution de problèmes tels que l'analyse de processus et les outils de gestion de la qualité.

De plus, le contrôle de gestion aide à piloter les variables de performance sociale requises par les parties prenantes, ce qui conduit à la gestion de la performance globale.

II.2.2 Amélioration de l'organisation :

Pour une utilisation optimale des ressources et compétences, l'entreprise doit gérer son organisation comme une variable stratégique. La structuration par activités et processus semble être une approche efficace pour améliorer la performance. Il s'agit de diviser l'organisation en processus opérationnels et supports, puis de modifier et d'améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer leurs coûts pour déterminer les marges et les leviers possibles d'augmentation de la valeur ajoutée. Il intervient également en aidant à positionner les produits en proposant d'autres visions du coût complet, comme la méthode ABC, plus axée sur l'aide stratégique que sur le calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

II.2.3 Gestion des risques :

Dans la gestion de la performance, la gouvernance d'entreprise les risques sont indissociables. Il est nécessaire de comprendre les impacts des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques associés. Pour illustrer, sans être exhaustif.

Section 2 : l'organisation du contrôle de gestion

I Fonctions du professionnel en contrôle de gestion :

Pour pouvoir effectuer la mission actuelle qui lui est attribuées, (Alazard et S.Separi) avancent que « le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Ce qui signifie qu'il doit être en effet à la fois : **spécialiste**

: maîtriser les outils pointus ; **généraliste** : organiser, coordonner les procédures ; **opérationnel** : gérer dimension technique et **humain** : gérer les hommes et les groupes »⁸.

Les principales fonctions sont les suivantes : ⁹

I.1 Observateur :

En tant qu'observateur, le contrôleur de gestion est chargé d'examiner et d'analyser l'environnement de l'entreprise, y compris son climat social et psychologique. Il doit également surveiller la façon dont les objectifs et la structure de l'entreprise sont définis et perçus par les opérationnels. En outre, il est responsable de l'enregistrement et de l'analyse des performances et des écarts, nécessitant une impartialité dans son rôle d'observateur.

I.2 Conseiller :

Le contrôleur de gestion agit en tant que conseiller auprès de la direction, sans avoir de pouvoir hiérarchique. Il ne peut prendre de décisions que dans le cadre de ses fonctions. Son rôle est de convaincre, d'aider et de guider pour orienter l'action vers l'objectif et pour rendre la structure et l'objectif efficaces au sein de l'entreprise.

I.3 Coordonnateur :

Le contrôleur de gestion coordonne à la fois la planification et la mesure des performances. Pendant la phase de prévision, il coordonne les prévisions de tous les centres de responsabilité pour établir les budgets et garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens. Du point de vue de la gestion, il assure la cohérence et l'homogénéité des plans à long terme avec l'objectif fondamental, et des plans à court terme avec ceux à long terme. À travers la mesure des performances, il s'assure que l'action est cohérente avec les plans, en analysant les écarts et en déclenchant des actions correctrices.

I.4 Animateur:

Selon C. de Montgolfier, le contrôleur de gestion doit être le garant des informations qu'il présente et l'animateur des processus d'apprentissage, rendant compréhensible la vision des autres. Il est donc étroitement lié à la mise en place des systèmes d'information et de contrôle. Il utilise ses compétences

⁸ALAZARD .C et S. SEPARI op.cit. Page.28.

⁹C.De Montgolfier « quel contrôle pour quel contrôle » « faire de la recherche en contrôle de gestion »,Ed .VUIBERT ,paris, 1999,Page.85.

pour aider les responsables opérationnels à synthétiser et à interpréter les diverses informations retenues. Il est animateur non seulement au sein de son propre département, mais aussi pour toute l'entreprise. Ses rôles de coordinateur et de conseiller l'impliquent. Il doit motiver et inciter tous les responsables à être efficaces de manière permanente. Comme il n'a pas d'autorité hiérarchique, il est essentiel qu'il soit capable de convaincre, de former et d'entraîner tous les responsables vers leurs objectifs.

I.5 Présentation des résultats et tableaux de bord :

Le contrôleur de gestion suit les activités par des contrôles globaux et indiciaires. Il recherche avec les services l'explication des évolutions défavorables constatées. Il transmet périodiquement des rapports à la hiérarchie, explicitant les résultats d'activité et les points manquants, obtenus à partir des tableaux de bord.

II Attributs essentiels du contrôleur de gestion

Le rôle d'un contrôleur de gestion au sein d'une entreprise nécessite un profil idéal avec une gamme de compétences diversifiées. En tant que conseiller, coordinateur, animateur et éducateur, il interagit avec tous les départements de l'entreprise. Les recruteurs identifient trois aspects du profil d'un contrôleur de gestion.¹⁰

II.1 Compétences techniques:

Indépendamment de sa formation, le contrôleur de gestion doit maîtriser les mécanismes et les méthodes du contrôle de gestion et la réalisation des rapports. Il doit être en mesure de:

- Suivre les opérations en recueillant des informations auprès des directions opérationnelles.
- Concevoir et ajuster constamment les outils d'analyse, les indicateurs et les procédures de contrôle de gestion à l'aide de traitements informatiques.
- Repérer les écarts importants entre les résultats et les prévisions.
- Évaluer et analyser les écarts sous forme de statistiques, de tableaux de bord commentés et de rapports d'activité.
- Assurer la transmission commentée des informations à la direction générale.

¹⁰BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; « DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher, paris,2004 Page.18.

- Intégrer diverses informations caractérisant l'activité interne.
- Détecter, synthétiser et pondérer les informations essentielles.
- Anticiper les effets de l'activité grâce à des simulations.
- Effectuer des arbitrages délicats. On s'attend également à ce que le contrôleur de gestion comprenne le fonctionnement des marchés financiers et des produits négociés.

II.2 Attributs personnels et relationnels :

Le contrôleur de gestion, immergé dans le monde de la finance et de la comptabilité, doit faire preuve de rigueur, de méthode et d'organisation. Il se trouve à l'intersection de l'analyse et de la prise de décision, ce qui nécessite le développement de qualités telles que l'intelligence sociale, la diplomatie, l'esprit critique, la capacité d'analyse, de synthèse et une grande capacité de travail. Cependant, ces compétences ne sont pas suffisantes, car il doit également être capable de faire accepter ses propositions. La diplomatie est donc de mise, mais le contrôleur de gestion doit aussi être un interlocuteur neutre, impartial, objectif et convaincant. Son rôle de manager et d'animateur l'amène à être en contact avec toutes les fonctions de l'entreprise, du chef de produit aux comptables du siège social, en passant par les responsables techniques d'usine. Il est donc clair que les compétences relationnelles et la communication sont essentielles pour exercer le métier de contrôleur de gestion.

II.3 Langues étrangères et outils informatiques :

Le contrôleur de gestion peut être amené à interagir et à voyager à l'étranger lorsque sa responsabilité s'étend aux filiales de l'entreprise situées hors pays. Une maîtrise parfaite de l'anglais est donc nécessaire, et une troisième langue peut être souhaitable, voire obligatoire, en particulier pour les entreprises ayant des établissements en Europe. Ainsi, la connaissance de l'espagnol ou de l'allemand peut être un atout pour la candidature. Le travail du contrôleur de gestion est principalement axé sur l'exploitation de données chiffrées. Pour cela, il doit maîtriser les outils informatiques, qui sont indispensables pour son métier. Le rôle du contrôleur de gestion ne se limite pas à "contrôler", mais aussi à contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise grâce à la conception et à l'utilisation d'outils efficaces. Le métier du contrôleur de gestion consiste à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relatives à la gestion de l'entreprise, c'est pourquoi il doit posséder une qualité spécifique nécessaire pour exercer son métier.

III Rôle de contrôleur de gestion

L'environnement du contrôle de gestion évolue constamment, ce qui entraîne une modification de ses missions.¹¹ Les rôles du contrôleur de gestion peuvent être résumés dans trois domaines :¹²

III.1 L'élaboration et la gestion du budget, ainsi que le suivi des performances :

Le contrôleur de gestion est généralement chargé de mettre en place et de gérer le système budgétaire. Il doit également assurer un suivi efficace des performances des différents centres de responsabilité et leur fournir régulièrement un diagnostic de leurs activités à l'aide de tableaux de bord. Dans les organisations décentralisées, il est responsable du reporting, ce qui permet à la direction générale d'évaluer la performance des filiales ou succursales. Il doit être capable de fournir aux dirigeants et aux responsables opérationnels des informations adaptées à leurs besoins en temps voulu, et de garantir leur fiabilité et leur homogénéité. Il doit également faire évoluer ce système en fonction des modifications de la structure de l'entité ou de son portefeuille d'activités.

III.2 Le conseil et l'aide à la gestion des opérations :

Le rôle des contrôleurs de gestion dans la compréhension de la réalité et de l'avenir et dans l'aide à la décision est aujourd'hui explicitement reconnu.¹³

En effet, le contrôleur de gestion est devenu le conseiller économique de l'entreprise. Son rôle ne se limite plus à l'élaboration des budgets et des tableaux de bord. Il doit consacrer une partie significative de son temps à aider les responsables opérationnels dans la prise de décision et la gestion des opérations. Cette aide à la gestion des opérations passe par la mise en œuvre d'outils de pilotage adaptés et le diagnostic permanent des outils de gestion utilisés par les opérationnels.¹⁴

¹¹M. BOLLECKER, « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2007/1 Tome 13, Page. 87-106.

¹²P. FABRE, S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIE, « le management et contrôle de gestion », Dunod, 2005, France, Page.5.

¹³A. GODENER, M. FORNERINO, « la participation des managers au contrôle de gestion et leur performance Managériale », publié dans « la place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit », Strasbourg, France, 2009, p.3.

¹⁴P. FABRE, S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIE, op.cit. Page.6.

III.3 La mise en place d'outils de pilotage :

C'est le rôle traditionnel du contrôleur de gestion. Ce dernier doit mettre en place une combinaison d'outils qui permettent à l'entreprise de piloter ses opérations en fonction de la stratégie voulue. Ces outils ont généralement un triple objectif :¹⁵

- Permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance à travers une série de tableaux de bord adaptés.
- Faciliter la coordination des fonctions et des services en mettant en place des budgets alimentés en information par les opérationnels et structurés par le contrôleur de gestion.
- Permettre l'orientation des programmes d'amélioration continue (Kaizen) et des campagnes de réduction de coûts en mettant en place un système de coûts adaptés, tels que la comptabilité ABC, les coûts de non qualité ou les coûts cachés.
- L'audit des méthodes et outils de gestion : Le contrôleur de gestion est responsable de la fiabilité des informations fournies par ces différents outils. Il doit mettre en place des procédures qui garantissent la qualité des résultats du système de contrôle de gestion.

III.4 L'aide à la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie :

Le contrôleur de gestion est de plus en plus amené à jouer un rôle de conseil auprès des opérationnels et de la direction générale, en particulier pour évaluer avec eux les conséquences économiques et financières de leurs décisions.¹⁶

Il va aider à l'élaboration des choix stratégiques en mettant en place des outils d'aide à la décision adaptés. Il va également assurer l'intégration de ces choix stratégiques avec les plans d'action annuels et pluriannuels (ce qui est classique), mais également avec la gestion opérationnelle.

¹⁵P. FABRE, S. SEPARI, G. SOLLE, H. CHARRIE, op.cit Page.6.

¹⁶Ibid. Page.7.

Section 3 : les domaines d'application du contrôle de gestion

I La présence du contrôle de gestion dans diverses entreprises :

Le contrôle de gestion est un outil universel qui aide les entreprises à optimiser leur efficacité et leur efficience. Cependant, la mise en œuvre de ce contrôle varie en fonction du type d'entreprise.

I.1 Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'alignement des actions des responsables fonctionnels et opérationnels avec la stratégie globale de l'entreprise. Il est particulièrement crucial pour gérer et contrôler les filiales étrangères d'un groupe et pour gérer les investissements d'une filiale.

I.2 Le contrôle de gestion dans les PME :

Le contrôle de gestion dans les PME est souvent associé à la fonction comptable et financière. Cependant, il existe et est souvent associé à d'autres fonctions. Le contrôleur de gestion peut être le comptable qui élabore les budgets et utilise les techniques de contrôle, ou le dirigeant lui-même qui souhaite coordonner et suivre les activités.

II Les étapes de mise en œuvre du contrôle de gestion :

Définis principalement par 4 étapes :¹⁷

II.1 Étape de prévision :

Cette étape est liée à la stratégie établie par l'organisation. La direction planifie les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs définis par la stratégie dans un certain laps de temps. Les résultats attendus par la direction forment un modèle représentatif des objectifs à court terme.

II.2 Étape d'exécution :

Cette étape se déploie au niveau des différentes entités de l'organisation. Les responsables de ces entités mettent en pratique les ressources qui leur sont attribuées. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leurs actions. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables des entités.

¹⁷BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. Op.cit. page.19.

II.3 Étape d'évaluation :

Cette étape consiste à comparer les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle révèle les écarts et en détermine les causes. Elle doit amener les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est effectuée régulièrement au niveau des entités.

II.4 Étape d'apprentissage :

Cette étape permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire évoluer l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être identifiés ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est créée pour être utilisée pour les prévisions futures.

III L'interaction entre le contrôle de gestion et la stratégie :

Pour Augé B. et Naro G (2011), « le contrôle de gestion apporte son expertise et peut aider à la décision stratégique. De même, il intervient au niveau de la mise en œuvre, de l'accompagnement et du contrôle des stratégies. Il favorise ainsi une fonction d'alignement stratégique ». ¹⁸

La direction générale est celle qui définit la stratégie de l'entreprise, indiquant la voie à suivre à long terme. Des stratégies telles que l'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont couramment adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. L'élaboration d'une stratégie est une étape essentielle avant la mise en place d'un contrôle de gestion. Le contrôle de gestion joue un rôle à deux niveaux :¹⁹

En amont, avant la mise en œuvre de la stratégie, il contribue à éclairer les décisions stratégiques, exemples :

1. **Analyse de marché** : Avant de lancer un nouveau produit, le contrôle de gestion peut effectuer une analyse de marché pour évaluer la demande potentielle, la concurrence, les tendances du marché, etc. Cette analyse aidera à prendre une décision éclairée sur le lancement du produit.
2. **Évaluation des investissements** : Lorsqu'une entreprise envisage d'investir dans une nouvelle technologie ou une nouvelle usine, le contrôle de gestion peut aider à évaluer la

¹⁸Augé B., Naro G, « Mini manuel de contrôle de gestion », Dunod, Paris. (2011) Page.40.

¹⁹BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; op.cit. page.18.

rentabilité de cet investissement, en tenant compte des coûts, des bénéfices attendus, des risques, etc.

En aval après la mise en œuvre de la stratégie, il vérifie que la stratégie est correctement mise en œuvre à travers l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi à l'aide d'indicateurs spécifiques à chaque stratégie

1. **Suivi des performances de vente :** Après le lancement d'un nouveau produit, le contrôle de gestion peut suivre les performances de vente du produit à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI), tels que le nombre d'unités vendues, le chiffre d'affaires généré, la part de marché, etc.
2. **Évaluation de l'efficacité des processus :** Après l'implémentation d'une nouvelle technologie dans une usine, le contrôle de gestion peut évaluer l'efficacité des nouveaux processus, en mesurant par exemple le temps de production, la qualité du produit, le taux de défaillance, etc. Ces informations peuvent aider à identifier les domaines d'amélioration et à assurer que la stratégie est mise en œuvre efficacement.

IV Le lien entre le contrôle de gestion et le marketing :

Le marketing est chargé de la planification et de l'exécution de la conception, de la tarification, de la promotion et de la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service, dans le but de réaliser un échange qui répond aux attentes du consommateur. La politique de prix du marketing est définie en se référant soit au prix moyen du marché, soit au coût calculé par les services de contrôle de gestion. Peu importe comment le prix est fixé, il influence les quantités que les consommateurs demandent.²⁰

Le contrôle de gestion est un outil précieux pour la planification des ventes, la création de budgets de ventes et de marketing, l'élaboration de tableaux de bord pour stimuler les équipes de vente, et le calcul des coûts commerciaux. Il peut jouer un rôle clé dans la stratégie d'une entreprise grâce à sa capacité à calculer la rentabilité par client ou segment de clientèle. Il est non seulement utile pour la tarification, mais aussi pour la gestion des gammes de produits.²¹

²⁰BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER.C Op.cit. Page. 21, 22.

²¹Augé B., Naro G., op.cit. Page.45.

V L'impact du contrôle de gestion sur la finance :

La fonction financière est responsable de toutes les transactions effectuées avec les institutions financières et les marchés financiers, en fonction de la taille de l'entreprise. Les professionnels de la finance recherchent des financements à faible coût et des investissements qui créent de la valeur pour les actionnaires. Les attentes des actionnaires en termes de performance ont une influence sur le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines qui se concentrent non seulement sur le passé, mais aussi sur l'avenir. En particulier, l'analyse de la rentabilité des investissements de toutes sortes est effectuée en collaboration par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et détermine les critères de choix à appliquer (valeur actuelle, taux de rentabilité interne...), tandis que la seconde fonction aide les opérationnels à prévoir et à sélectionner les données pertinentes. Enfin, l'ensemble du processus de prévision (plans stratégiques et opérationnels, budget) réalisé par le contrôle de gestion a un impact significatif sur la communication financière de l'entreprise.²²

VI La relation entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines :

Le contrôle de gestion interagit étroitement avec le département des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'organisation de l'entreprise et la rémunération des employés. En effet, le contrôle de gestion joue un rôle dans la structuration de l'entreprise en différentes unités, certaines plus autonomes que d'autres.

Il évalue la performance des différentes activités de l'entreprise ainsi que celle des responsables de ces activités. Théoriquement, l'évaluation de la performance des responsables devrait être liée à l'atteinte d'un objectif préalablement défini et négocié. Cependant, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé comme indicateur de cette performance. Le contrôle de gestion fournit aussi des indicateurs clés pour la gestion des ressources humaines, tels que le taux de rotation du personnel, le pourcentage de personnel intérimaire, et l'évolution de la masse salariale.²³

Le contrôle de gestion intervient par l'évaluation de la performance des services et par conséquent celle de personnes. Pour ce faire, le contrôle de gestion produit des informations qui, jointes à d'autres considérations, permettent l'évaluation de ces personnes.²⁴

²²BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, op.cit. Page. 19, 20.

²³Ibid. Page.22.

²⁴Loning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Solé A., « Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4ème édition, Dunod, Paris. (2013), Page.21.

Conclusion :

En conclusion, le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans la réussite d'une entreprise. Il nécessite une grande rigueur, une bonne organisation et une capacité d'analyse et de synthèse. Le contrôleur de gestion doit être capable de faire accepter ses propositions et de jouer un rôle de médiateur. Il doit également être capable de s'adapter aux changements et aux évolutions de l'entreprise et de son environnement. En somme, le contrôle de gestion est un outil indispensable pour toute entreprise souhaitant optimiser sa performance et minimiser ses risques. Il est donc essentiel pour toute entreprise de disposer d'un contrôle de gestion efficace et adapté à ses besoins.

Chapitre 2 :
**Le contrôle de gestion et la
performance de l'entreprise**

Introduction :

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, la gestion efficace et la performance de l'entreprise sont devenues des facteurs essentiels de succès. Ce chapitre se penche en détail sur ces notions, en débutant par une étude approfondie des éléments fondamentaux de la performance, incluant sa définition, son évaluation, ses buts et ses diverses classifications. Il s'intéresse ensuite à la direction de la performance, en analysant comment des solutions sur mesure peuvent répondre aux tendances actuelles. Pour finir, il met l'accent sur les instruments de contrôle de gestion qui contribuent à la performance de l'entreprise, tels que la comptabilité générale et analytique, le tableau de bord, la gestion budgétaire et le reporting.

Section 1 : les concepts clés de performance

I Définition de la performance :

Le principe de la performance est lié à l'évaluation d'un résultat obtenu et à la manière dont il a été réalisé, en tenant compte des objectifs fixés et des conditions dans lesquelles il a été atteint.

L'évaluation de la performance ne se limite pas à une simple observation des résultats, elle vise à informer le processus décisionnel pour optimiser les conditions de performance. En d'autres termes, elle ne se contente pas de mesurer ce qui a été accompli, mais cherche également à comprendre comment cela a été fait, dans quelles conditions, et comment ces conditions peuvent être améliorées pour obtenir de meilleurs résultats à l'avenir. C'est un outil essentiel pour l'amélioration continue et l'optimisation des processus. La performance est en relation direct avec les notions suivantes :²⁵

L'économie : vise à obtenir les ressources indispensables avec le moins de dépenses possible.

L'efficience : cherche à optimiser la production à partir d'une quantité fixe de ressources ou à réduire l'utilisation de ressources pour une production spécifique.

²⁵Brigitte DORIATH ; 5e édition ; « Contrôle de gestion en 20 fiche », Edition DUNOD ; paris. 2008. Page.129.

« Maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »²⁶.

L'efficacité : exprime la capacité à réaliser les buts fixés.

Pour LORINO Philippe (1998), « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément). Elle est également tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »²⁷

II Analyse de la performance d'un Processus :

L'évaluation de l'efficacité économique d'un processus au sein d'une entreprise est une tâche délicate qui peut être traitée de trois façons distinctes, chacune apportant un éclairage unique sur la performance du processus.²⁸

La première approche consiste à vérifier et quantifier la réalisation des objectifs. Cette méthode nécessite la définition d'objectifs spécifiques, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, pour le processus. Des indicateurs sont ensuite dérivés pour chaque objectif, mesurés et suivis régulièrement pour vérifier la réalisation des objectifs. Chaque processus est caractérisé par des objectifs spécifiques et cette méthode nécessite de sélectionner des indicateurs à l'avance pour qu'elle soit applicable à tous les processus.

La deuxième approche consiste à calculer les ressources utilisées par le processus. Il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de l'ensemble du processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette approche se concentre sur les coûts intrinsèques du processus, indépendamment de tout autre critère ou valeur produite.

La troisième approche consiste à comparer les coûts engagés et la valeur ajoutée produite. Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle générée par le processus. Cette notion de rentabilité d'un processus permet de faire

²⁶MALO J-L, MATHE J-C, « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2ème éd, Paris, 2000, Page.106.

²⁷LORINO PHILIPPE, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, Page.18.

²⁸Claude ALAZARD, SEPARI Sabine Op. cit Page.145.

des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer de manière objective et exhaustive ce que le résultat d'un processus apporte.

En pratique, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus. Par exemple, pour les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise, la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires, ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres. Pour les processus opérationnels avec des clients internes, il est nécessaire de bien connaître le coût de ces processus car ils conditionnent le prix de cession interne ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage. Enfin, pour les processus supports, il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi, l'analyse en termes d'objectifs semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

En résumé, l'analyse de la performance économique d'un processus est une tâche multidimensionnelle qui nécessite une compréhension approfondie des objectifs du processus, des ressources qu'il consomme et de la valeur qu'il produit. Chaque méthode offre une perspective unique et précieuse, et leur utilisation combinée peut fournir une image complète de la performance économique d'un processus.

III Objectif de la performance :

L'évaluation de la performance des entreprises n'est pas une finalité, mais plutôt un moyen pour atteindre une variété d'objectifs et de buts.²⁹

Parmi ces objectifs, on peut citer le développement de produits innovants, la reconnaissance des performances individuelles et l'amélioration des processus de production.

D'autres objectifs comprennent le lancement de nouveaux produits, le respect des délais de livraison, le développement de la créativité du personnel et l'amélioration de la gestion des réclamations. L'augmentation de la part de marché est également un objectif important.

De plus, l'amélioration de la sécurité au travail, l'amélioration de l'environnement de travail, l'identification et l'évaluation des compétences clés, l'anticipation des besoins des clients et leur fidélisation, ainsi que le renforcement et le développement des compétences et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise sont également des objectifs essentiels.

²⁹CAILLAT. A, « Management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, Page.38

En ajoutant des détails supplémentaires, on peut également mentionner l'importance de la formation continue du personnel pour maintenir leur compétitivité, l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise pour améliorer sa réputation et sa relation avec la communauté, et l'importance de l'adaptabilité pour répondre aux changements rapides du marché. En somme, la mesure de la performance est un outil essentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs divers objectifs.

IV Catégories de performance :

IV.1 Performance organisationnelle :

Les mesures qui se concentrent directement sur la structure organisationnelle plutôt que sur ses impacts potentiels de nature sociale ou économique sont importantes. Ces indicateurs sont utiles car ils permettent d'identifier les problèmes organisationnels dès leurs premières apparitions, avant que leurs effets ne soient économiquement perceptibles. Quatre facteurs clés de l'efficacité organisationnelle sont proposés ³⁰

- L'adhésion à la structure formelle : le non-respect de la structure définie par la direction peut indiquer un problème au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination essentiel à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit mettre en place des systèmes d'information qui fournissent des informations complètes et fiables, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : la capacité de celle-ci à évoluer est un facteur clé pour s'adapter aux contraintes de l'environnement.

IV.2 Performances stratégiques et concurrentielle :

On peut définir la performance stratégique comme la capacité à maintenir un écart avec les concurrents, soutenue par une motivation intense (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et un accent sur le développement durable.

³⁰KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988

La performance stratégique est liée à :

- La capacité à remettre en question les avantages stratégiques existants.
- L'établissement d'un système d'objectifs orientés vers le long terme.
- La capacité de l'entreprise à identifier des sources de valeur génératrices de profit.
- L'atteinte de l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

IV.3 Performance humaine :

La performance humaine est aujourd'hui une préoccupation majeure pour tous les intervenants dans le monde de l'entreprise. Elle est considérée, tant par les dirigeants que par les employés, comme un élément clé de la performance économique de l'entreprise.

À l'époque de l'organisation taylorienne, on demandait aux employés uniquement leur force de travail. Aujourd'hui, on attend d'eux une participation active, intellectuelle et psychologique à leur travail. Cela se manifeste au niveau des ressources humaines par des questions sur la motivation,

L'autonomie et la responsabilisation. La performance humaine nécessite donc une redéfinition individuelle et collective des règles qui régissent les relations entre les employés et l'entreprise.

La performance humaine réside non seulement dans les résultats passés, mais aussi et surtout dans la capacité d'action des employés, c'est-à-dire leur capacité à faire preuve d'initiative pour faire face aux imprévus du travail. La performance humaine est donc définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui concerne l'avenir et non le passé.³¹

Section 2 : pilotage de la performance

I Solutions adaptées à tous les contextes :

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de la digitalisation, le contrôle de gestion évolue pour s'adapter aux nouvelles réalités des entreprises. Les tableaux de bord, autrefois principalement financiers, intègrent désormais des indicateurs qualitatifs et non financiers pour une vision plus globale de la

³¹M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

performance. Ils sont devenus des outils de pilotage stratégique, permettant aux managers de prendre des décisions éclairées basées sur une multitude de variables.

Ces tableaux de bord sont conçus pour être flexibles et modulables, capables de s'adapter à tous les problèmes de gestion, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques. Ils sont construits en fonction des besoins spécifiques de l'organisation et des contraintes du contexte, ce qui signifie que les indicateurs peuvent être modifiés à tout moment.

En plus de l'analyse quantitative et financière traditionnelle, le contrôle de gestion met en place des indicateurs qui peuvent aider à piloter les processus de qualité, d'amélioration continue et de management global de l'organisation. Ces indicateurs, couplés à l'utilisation de technologies avancées comme l'intelligence artificielle et le big data, permettent aux entreprises d'optimiser leurs performances et de rester compétitives dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

En somme, les tableaux de bord, bien que présents depuis longtemps dans les entreprises, ont évolué pour devenir des outils de diagnostic permanents, rassemblant une multitude de variables diversifiées.

Quel que soit le contexte, ils sont essentiels pour aider les entreprises à naviguer dans le paysage économique actuel. Ils sont le reflet de la capacité d'une organisation à s'adapter et à innover face aux défis du 21ème siècle.

II Optimisation de la Performance Organisationnelle : Gestion de la Valeur, du Temps et des Acteurs Impliqués :

La performance organisationnelle peut être optimisée en mettant en place des systèmes de gestion qui prennent en compte la valeur, le temps et les acteurs impliqués.

1. Gestion de la valeur pour les parties prenantes :

Il est crucial de mettre en place des indicateurs de gestion pour une gestion efficace des ressources humaines. Il est nécessaire de fournir aux clients des informations pertinentes sur les produits et services, aux actionnaires sur les performances financières, et à la société en général sur la responsabilité de l'entreprise dans la gestion efficace et efficiente de ses activités. Par exemple, l'apparition de tableaux sociaux a donné naissance au contrôle de gestion social, permettant une meilleure gestion des effectifs et des salaires dans un environnement instable et incertain. En plus des indicateurs "traditionnels" des activités économiques et financières de l'entreprise, il est important de mettre en place des baromètres

qualitatifs qui varient en fonction de l'instabilité interne et/ou externe pour s'adapter aux variables à gérer.

2. Gestion de la valeur perçue par le client :

Avec l'augmentation de l'importance des alliances, de la logistique et de la gestion des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, la gestion de la qualité devient plus complexe. L'instabilité des frontières et des réseaux crée de l'incertitude, il est donc préférable de gérer et d'internaliser la qualité (délai, service, disponibilité). Pour que tous les acteurs de la chaîne soient gagnants, il est nécessaire de calculer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à plusieurs organisations.

3. Gestion de la valeur en se différenciant des concurrents :

Les dirigeants doivent constamment chercher à gérer les caractéristiques, les forces de la structure et de la capacité organisationnelle pour se différencier des concurrents. Dans ce contexte, les méthodes "ABM" et du "Target Costing" peuvent être d'une grande aide pour cette gestion. Dans un environnement instable, il s'agit de prévoir les risques qui peuvent influencer la structure et prévoir les changements organisationnels. Ainsi, le contrôle de gestion peut proposer des indicateurs de déficiences de la structure et de capacité de changement organisationnel.

4. Prise en compte de l'accélération du temps en actualisant :

Les indicateurs Pour analyser les procédures de fonctionnement et apporter des solutions aux dysfonctionnements, la plupart des entreprises utilisent l'audit organisationnel et le contrôle interne. Il est donc nécessaire de mettre à jour plus fréquemment les indicateurs, de réfléchir à leur signification et d'améliorer la collecte des informations pour les renseigner. Il s'agit de gérer en temps réel et d'utiliser des simulations qui permettent de modifier les paramètres en fonction de l'évolution interne ou externe pour aider à la prise de décision.

5. Gestion du comportement des acteurs internes :

En raison de l'évolution de l'environnement et des attitudes des acteurs au sein de l'organisation, il est nécessaire de gérer les ressources humaines dans leur motivation, leur confiance, leur participation aux activités de l'entreprise. Il est donc nécessaire de développer des indicateurs personnels et collectifs pour gérer les effectifs, la masse salariale, le système de rémunération dans son ensemble.

Au-delà de la responsabilité liée à l'outil de contrôle de gestion pour finaliser le comportement des acteurs, il est important de noter que ces outils évoluent constamment pour s'adapter aux besoins changeants de l'organisation et du marché.

Section 3 : les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Pour guider et faire des choix stratégiques à court et à long terme dans une entreprise, les managers conçoivent et exploitent une multitude d'instruments de soutien à la prise de décision.

Avec l'évolution de la technologie, le nombre d'outils de gestion de contrôle augmente.

Bien qu'il soit impossible de présenter tous les outils existants, il est possible de répertorier les grandes catégories dont toute organisation a besoin. Dans ce contexte, le contrôle de gestion offre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, la méthode de calcul des coûts, la gestion budgétaire, le reporting et enfin le tableau de bord.

I Comptabilité générale :

En termes généraux, la comptabilité est un mécanisme de structuration de l'information financière qui permet de capturer, trier et consigner des données numériques de base. Après un traitement adéquat, elle fournit un ensemble d'informations qui répondent aux exigences des différents utilisateurs concernés.³²

Dans une entreprise, la comptabilité générale a pour rôle de répertorier tout ce qui possède une valeur financière (tels que l'argent, les biens immobiliers, les équipements, les titres de créances, les dettes) et d'examiner toutes les transactions qui pourraient influencer ces différentes valeurs au sein de l'entreprise.³³

La comptabilité générale est une méthode quantitative qui permet de rassembler, de traiter et d'interpréter les informations relatives aux transactions financières réelles d'un acteur, qui impliquent une contrepartie monétaire. Ces transactions sont observées et évaluées sur la base de cette contrepartie.

³²PCG.P. VII, citer par : LASSEGU. P, « Gestion de l'entreprise et comptabilité », Dalloz, 1996.

³³LONING. H, PESQUEUX et All, « Le contrôle de gestion », 3^{ème} édition, Paris, 2008, Page. 10.

La comptabilité générale maintient les comptes en double entrée pour préparer le bilan, le compte de résultat et les annexes.³⁴

II Comptabilité analytique :

II.1 Définition de la comptabilité analytique :

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique comme :

Un système qui permet de capturer et de traiter des informations pour une analyse et une surveillance des coûts au sein de l'entreprise par le biais de reclassifications, regroupements, ventilations, abonnements, calcul des charges... en utilisant des informations comptables de base, corrigées ou non.³⁵

Ou elle peut être traduite comme un instrument de gestion élaboré pour souligner les composants des coûts et des résultats, afin d'informer les décisions. La structure d'analyse à établir, ainsi que la collecte et le traitement des informations qu'elle implique, dépendent des buts visés par les utilisateurs.³⁶

II.2 Principes de la méthode :

Dans le cadre de la conception d'un système de comptabilité analytique, le choix de la méthode d'analyse des coûts revêt une importance capitale. Parmi les diverses approches disponibles, il est essentiel de sélectionner celle qui répond le mieux aux objectifs fixés pour la future comptabilité analytique, tout en tenant compte des contraintes spécifiques de l'entreprise.

II.3 Méthodes des coûts complets :

La comptabilité des coûts complets, qui est historiquement la plus ancienne et la plus répandue, repose sur le principe imposé par la loi pour l'évaluation des stocks et des éléments du patrimoine produits par l'entreprise. Dans cette approche, le calcul des coûts prend en compte toutes les charges supportées par l'entreprise. Les valorisations varient en fonction des objectifs spécifiques poursuivis.³⁷

II.4 La méthode des centres d'analyse (homogènes) :

Un **centre d'analyse** au sein d'une entreprise correspond généralement à l'organisation fonctionnelle de celle-ci, englobant des domaines tels que l'approvisionnement, la production, la distribution et

³⁴Projet de système comptable financier, conseil national de la comptabilité, juillet 2006, Page. 6, 7.

³⁵MARTINET. A, SILEM. A, « Lexique de gestion », Dalloz, Paris, 2000, P. 92.

³⁶DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P. 11.

³⁷GRANDUILLOT. B.F, « Comptabilité de gestion », 9^{ème} édition, 2007, Page. 25.

l'administration. Ces centres sont homogènes car ils regroupent des activités similaires ou interviennent aux mêmes étapes du cycle opérationnel de l'entreprise. Les principes fondamentaux de cette méthode sont les suivants :³⁸

Répartition des charges indirectes : Les coûts indirects supportés par l'entreprise sont répartis entre l'ensemble de ses activités. Ces charges sont représentées sous forme de sections ou de centres, tels que les centres d'administration, de maintenance et de production. Le nombre de ces centres varie d'une entreprise à l'autre en fonction de sa chaîne de production et de distribution.

Identification des centres clés : Il est essentiel de déterminer quels centres sont essentiels à l'activité principale de l'entreprise et lesquels servent de support à cette activité.

II.5 La méthode des coûts préétablis

Consiste à enregistrer les opérations en utilisant des coûts calculés à l'avance, puis à les comparer aux coûts réels déterminés à partir de la comptabilité générale. Dans cette approche, les coûts préétablis sont élaborés de manière similaire aux coûts réels, englobant à la fois les éléments de charges directes et indirectes.

L'élaboration pratique des standards de coûts préétablis nécessite une analyse minutieuse des conditions de production. Elle fait appel à la fois aux services techniques et aux services de gestion. En effet, ce sont les services techniques qui déterminent les normes de qualité à atteindre.³⁹

II.6 La méthode ABC (Activity-Based-Costing) :

Activity-Based Costing (ABC) est un système de coûts basé sur les processus. Cette méthode constitue une variante des coûts complets et vise à calculer les coûts de revient en reflétant fidèlement la consommation des ressources par les produits. Contrairement aux méthodes traditionnelles qui affectent arbitrairement les coûts indirects aux produits, l'ABC adopte une approche différente.

Dans l'ABC, ce sont les activités qui consomment les ressources, plutôt que les centres d'activité. Cette approche repose sur un diagnostic transversal et opérationnel de l'entreprise, plutôt qu'une vision hiérarchique. L'établissement de centres de regroupement simplifie le système, le rendant moins coûteux à exploiter tout en permettant une action efficace.⁴⁰

³⁸GILBERT CHA, Patrick PIGET, « comptabilité analytique », Edition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 1998, Page.29.

³⁹SAADA.T, BURLAUD.A, SIMON.C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Edition VUIBERT 2005.

⁴⁰MEVELLEC. P, « Le calcul des coûts dans les organisations », Paris, édition la Découvert, 1995, Page. 111.

II.7 Méthodes des coûts partiels :

Cette méthode répartie les charges en 04 catégorie :

- **La méthode de coûts variables :**

La méthode des coûts variables, aussi connue sous le nom de comptabilité directe ou marginale, se concentre uniquement sur les coûts variables, qu'ils soient directs ou indirects, lors du calcul du coût des produits. Cette approche ne prend pas en compte les coûts fixes, car ceux-ci sont supposés être constants quel que soit le niveau de production. Par conséquent, cette méthode est particulièrement utile pour les prises de décision à court terme où les coûts fixes sont considérés comme des coûts irrécupérables.⁴¹

- **La méthode de coûts direct :**

La méthode des coûts directs, telle que définie par le plan comptable, se concentre exclusivement sur les charges qui peuvent être attribuées sans équivoque, qu'elles soient variables ou fixes. Cependant, dans sa forme pure, cette méthode est rarement utilisée par les entreprises. En effet, la plupart des entreprises préfèrent une approche hybride de l'analyse des coûts qui combine les deux classifications.

Cette approche mixte permet une meilleure compréhension des coûts et facilite la prise de décision en matière de gestion et de stratégie d'entreprise.⁴²

- **La méthode des coûts spécifiques (Charge fixe) :**

La méthode des coûts spécifiques est une extension de la méthode des coûts variables. Elle attribue à chaque produit ses propres charges directes fixes. Cela permet de dégager une marge spécifique sur les coûts (du produit) qui doit couvrir les charges fixes indirectes, généralement considérées comme des charges communes à l'entreprise.⁴³

Le principe de cette méthode est le suivant :

- Intégrer dans les coûts des produits les charges de structure directes.

⁴¹C ALAZARD et SEPARI S, op.cit. Page. 160.

⁴²Ibid, Page. 161.

⁴³Ibid, Page. 162.

- Exclure les charges de structure communes.

Cette méthode est particulièrement utile pour les entreprises qui ont une grande variété de produits et où chaque produit a des coûts fixes spécifiques. Elle permet une meilleure compréhension des coûts réels associés à chaque produit, ce qui peut aider à prendre des décisions plus éclairées en matière de tarification, de marketing et de stratégie de production.

- La méthode du coût marginale :

Le coût marginal, selon les principes comptables, est la variation du coût total engendrée par la production d'une unité supplémentaire ou la réduction d'une unité de production. Il s'agit essentiellement de la différence entre le coût total des dépenses opérationnelles nécessaires pour produire un certain nombre d'unités et le coût total des dépenses opérationnelles nécessaires pour produire une unité de plus ou de moins. Cette mesure est cruciale pour la prise de décision en matière de production et de tarification. Elle aide les entreprises à déterminer le niveau de production le plus rentable.⁴⁴

III Le tableau de bord :

III.1 Définition de tableau de bord :

Un tableau de bord est un outil de gestion qui rassemble un ensemble d'indicateurs clés, organisés de manière systématique, et surveillés par une équipe ou un responsable spécifique.

Il est conçu pour faciliter la prise de décision, la coordination et le contrôle des activités d'un service. En tant qu'outil de communication et de décision, le tableau de bord permet au contrôleur de gestion de mettre en évidence les aspects essentiels de la gestion pour le responsable, dans le but d'améliorer son efficacité.⁴⁵

Un tableau de bord est un outil composé d'informations soigneusement sélectionnées, telles que des chiffres, des ratios et des graphiques. Ces informations sont une synthèse des documents provenant de

⁴⁴C ALAZARD et SEPARI S, op.cit. 218.

⁴⁵Ibid, Page. 591.

toutes les opérations. Grâce à une présentation efficace, le tableau de bord permet aux dirigeants d'obtenir rapidement et sans effort une compréhension précise et détaillée de la situation de l'entité en question.⁴⁶

III.2 Les fonctions du tableau de bord :

Les tableaux de bord, avec leurs caractéristiques et compositions, sont des outils multifonctionnels qui peuvent assumer les rôles suivants :⁴⁷

- **Mesure des performances** : Ils mettent en lumière les résultats, qu'ils soient physiques ou financiers, par rapport aux objectifs fixés. L'écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, reflète la performance atteinte.
- **Alerte et diagnostic** : En calculant les écarts sur les indicateurs, ils attirent l'attention des responsables sur les points significatifs ou exceptionnels, permettant ainsi l'adoption d'actions correctives.
- **Communication et dialogue** : Ils servent de base de discussion entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable peut commenter ses résultats, expliquer les causes des écarts et adopter des mesures correctives. Ils peuvent également demander des directives supplémentaires ou la révision des objectifs initiaux si nécessaire.
- **Motivation** : En suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, ils offrent la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Ils peuvent également contribuer à la cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.
- **Incitation à la décision et perfectionnement** : En sensibilisant constamment les responsables aux points clés de leur gestion et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, ils encouragent la prise de décisions. À long terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité et l'effort déployé pour trouver les bonnes actions correctives contribuent à améliorer la capacité de gestion et de direction du responsable.

⁴⁶Abdelhamid El Gadi « Audit et contrôle de gestion » 2004, Page. 32.

⁴⁷LEROY. M, « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2012 ; Page 42, 43.

III.3 Les Instruments du tableau de bord :

Les outils les plus couramment utilisés pour faciliter l'analyse et le processus de décision sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants. Ces outils attirent l'attention du gestionnaire sur les informations clés.⁴⁸

III.3.1 Les écarts :

Un écart est la différence entre une valeur de référence et une valeur observée, par exemple, l'écart entre le coût prévu et le coût réel, ou entre la quantité allouée et la quantité consommée.

L'analyse des écarts vise à identifier les causes de ces écarts, à évaluer leur impact et à informer les parties prenantes afin qu'elles puissent prendre les mesures correctives nécessaires.

III.3.2 Les ratios :

Les ratios sont des relations entre des grandeurs significatives de l'entreprise. Un ratio en soi n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. La définition du ratio doit être telle qu'une augmentation du ratio indique une amélioration de la situation. La nature des ratios varie en fonction du destinataire et de son niveau hiérarchique.

III.3.3 Les graphiques :

Les graphiques permettent de visualiser l'évolution des situations et des indicateurs. Une autre façon de présenter les données est de les placer dans des graphiques indépendants, ce qui permet de visualiser rapidement les évolutions et de mieux comprendre les changements de rythme ou de tendance.⁴⁹

III.3.4 Les clignotants :

Les clignotants sont des limites définies par l'entreprise et considérées comme des variables d'action. Lorsque ces limites sont dépassées, le gestionnaire est obligé d'agir et de mettre en place des actions correctives.

⁴⁸LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, Paris, 1998, Page. 76.

⁴⁹ALAZARD. C, SEPARI. S, DCG 11, « Contrôle de gestion manuel et applications », 4ème édition DUNOD, Paris, 1998, Page. 634.

Il est important de se rappeler que la variété des indicateurs ne doit pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil de tableau de bord dépend avant tout du choix des indicateurs. Le défi réside dans leur définition, car il faut choisir l'information pertinente parmi la multitude d'informations disponibles.

IV La gestion budgétaire :

IV.1 Définition du contrôle budgétaire :

Il y a plusieurs façons de définir la gestion budgétaire, :

La gestion budgétaire peut être considérée comme un processus de gestion qui consiste à convertir les décisions prises par la direction, avec la participation des responsables, en plans d'action chiffrés appelés budgets.⁵⁰

La gestion budgétaire peut également être définie comme l'ensemble des techniques utilisées pour établir des prévisions qui peuvent être appliquées à la gestion d'une entreprise et pour comparer ces prévisions aux résultats réellement obtenus.⁵¹

De manière plus générale, la gestion budgétaire peut être vue comme l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à identifier les écarts entre ces prévisions et les résultats réellement obtenus, et à décider des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période donnée.⁵²

Pour assurer un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion doit établir les centres de responsabilités, en veillant à ne pas favoriser leurs intérêts au détriment de ceux de l'entreprise. De plus, il doit également organiser les interactions internes entre les centres en fixant des prix de transfert qui doivent garantir l'efficacité de l'entreprise, le contrôle et l'évaluation de l'efficience de chaque centre, tout en respectant l'autonomie accordée au responsable.

⁵⁰Brigitte DORIATH, op.cit. Page. 01.

⁵¹Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, Page. 9.

⁵²Abdenacer KHERRI, Cours : « *gestion budgétaire* », Ecole supérieure de commerce, 2012, Page. 2.

Les centres de responsabilité :

Un centre de responsabilité peut être un département, une division, une équipe ou même un individu dans une organisation. Le responsable est généralement chargé de gérer les ressources, de prendre des décisions et de veiller à ce que les objectifs soient atteints.⁵³

Les centres de responsabilité sont essentiels pour la structure organisationnelle car ils permettent une meilleure gestion et contrôle des opérations. Ils favorisent également la responsabilité car chaque centre a des objectifs spécifiques à atteindre et le responsable est tenu de rendre compte de ses performances. En outre, ils facilitent la planification et l'évaluation des performances en fournissant une structure claire pour l'allocation des ressources et l'évaluation des résultats.

IV.2 Typologie des centres de responsabilité :

En général, on peut identifier cinq types de centres de responsabilité, chacun ayant des missions spécifiques.⁵⁴

Centres de coûts :

L'objectif de ces unités est de produire un produit de la meilleure qualité possible au coût le plus bas. Le contrôle de gestion peut utiliser divers indicateurs pour évaluer leur performance, tels que la quantité produite, le coût unitaire des produits, la qualité (taux de rebut, taux de panne, critères de qualité) et le délai (temps de réponse à la demande).

Centre de dépense discrétionnaire :

Ces centres sont créés pour les services fonctionnels dont la mission est de soutenir une activité opérationnelle. Ils disposent d'un budget fixe pour gérer l'opération de la manière la plus efficace possible. Contrairement aux centres de coûts, cette solution est utilisée lorsque le service ne peut pas être directement lié à un produit. La performance de ce centre est mesurée par sa capacité à respecter un budget alloué.

Centre de recettes :

⁵³Claude Alazard, Sabine Séparai, Op.cit.page.362.

⁵⁴Ibid, page.363.

Chapitre 2: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

L'objectif de ces unités est de maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité ciblée. Les performances des responsables peuvent être évaluées de deux manières différentes :

- Dans une perspective de contrôle-sanction, l'indicateur de gestion sera le volume des ventes réalisées.
- Avec une dimension supplémentaire de conseil et d'expérience, des indicateurs sur les variables influençant les ventes sont possibles, tels que le taux de remise accordé au client, le délai de paiement accordé.

Centre de profit :

L'objectif de ces services est de dégager la marge maximale en augmentant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits. Les véritables centres de profit sont rares car la marge d'autonomie des responsables couvre rarement la gestion des ressources et des recettes.

Centre d'investissement :

L'objectif de ces services est de réaliser le meilleur rendement possible des capitaux investis tout en réalisant un profit. Contrairement aux centres de profit qui recherchent souvent des bénéfices à court terme, les centres d'investissement ont une vision à long terme et se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique. Les indicateurs de gestion sont les critères de rentabilité classiques des capitaux investis : ratio de rendement des actifs, taux interne de rentabilité, valeur actuelle nette, niveau de cash-flow, ratio d'endettement.

IV.3 Objectifs de la gestion budgétaire :

Les objectifs de la gestion budgétaire peuvent être récapitulés comme suit :⁵⁵.

Planification : La planification est un processus essentiel qui aide à définir les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Elle permet de prévoir les ressources nécessaires et de déterminer les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

⁵⁵BROOKSON. S, « Gérer un budget », édition Mango pratique, Paris, 2001, Page. 9.

Chapitre 2: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

Coordination : La coordination assure que tous les départements et secteurs de l'entreprise travaillent ensemble de manière efficace et harmonieuse. Elle aide à éviter les doublons et les conflits, et assure que tous les efforts sont alignés avec les objectifs de l'entreprise.

Communication : Une communication efficace est essentielle pour assurer que tous les membres de l'entreprise comprennent les objectifs et les attentes. Elle permet également de partager les informations importantes et de maintenir tout le monde sur la même longueur d'onde.

Motivation : La motivation est un facteur clé pour encourager les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les objectifs clairs et réalisables, ainsi que la reconnaissance et les récompenses pour les performances exceptionnelles, peuvent grandement contribuer à augmenter la motivation.

Contrôle : Le contrôle est un processus qui permet de vérifier si les activités de l'entreprise sont conformes aux plans et aux objectifs. Il permet d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent des problèmes majeurs.

Évaluation : L'évaluation est un processus qui permet de mesurer les performances et l'efficacité des employés et des processus de l'entreprise. Elle permet d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et de reconnaître les performances exceptionnelles.

V Reporting:

V.1 Définition du reporting :

Le reporting est un instrument qui offre aux dirigeants une vue d'ensemble d'une activité, d'un service ou de l'entreprise dans son intégralité. Le reporting est un mécanisme de surveillance rétrospective des responsabilités confiées.⁵⁶

Il comprend des données comptables et financières. C'est un outil de contrôle rétrospectif, car il fait état de l'activité déléguée, il assiste le responsable dans le suivi de l'atteinte de ses objectifs. Le reporting est un recueil de documents visant à informer la hiérarchie de la situation et des performances des centres de responsabilité.⁵⁷

⁵⁶GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », 6ème édition, ECONOMICA, 1997, Page. 594.

⁵⁷ARNAND. D, « Manuel de gestion », 2ème édition, Paris, 2004, Page. 12.

V.2 Les avantages du reporting financier :

Le reporting se distingue principalement par les qualités intrinsèques des indicateurs financiers, à savoir l'objectivité et la fiabilité. De plus, il est économique en termes de système d'information, car il s'appuie sur les données générées par le système comptable, qui sont donc disponibles et fiables. Il n'y a donc pas de duplication des systèmes d'information.

Le reporting offre également des avantages spécifiques à l'évaluation de la performance locale. En premier lieu, les informations financières fournissent à la direction générale une vue synthétique de la performance des activités. C'est un avantage majeur, car il y a un risque réel de surcharge d'informations pour les dirigeants, ce qui peut entraver la prise de décision. De plus, cet aspect synthétique permet de maintenir un espace d'autonomie pour les responsables d'entités, évitant ainsi les risques de « sur-contrôle ».

Ensuite, les mesures financières sont techniquement faciles à décomposer par entités, du moins à des niveaux de responsabilité élevés.

Enfin, les informations financières sont plus faciles à harmoniser que les données non financières : leur définition est initialement plus homogène, même s'il existe des marges de manœuvre qui peuvent créer des distorsions d'une entité à l'autre, par exemple, les règles d'évaluation des stocks, du risque client, d'enregistrement du chiffre d'affaires.⁵⁸

⁵⁸Françoise GIRAUD, G. NAULLEAU, O. SAULPIC, ... ; 2ème édition ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; édition GUALINO éditeur, paris 2004. Page. 144-146.

Conclusion :

En somme, le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise sont inextricablement liés. Les outils de contrôle de gestion, lorsqu'ils sont correctement utilisés, peuvent grandement améliorer la performance de l'entreprise. Cependant, il est important de noter que chaque entreprise est unique et que les outils et techniques qui fonctionnent pour une entreprise peuvent ne pas fonctionner pour une autre. Par conséquent, il est essentiel de comprendre les spécificités de chaque entreprise et d'adapter les outils de contrôle de gestion en conséquence pour maximiser la performance. En fin de compte, une gestion efficace du contrôle et une performance élevée peuvent conduire à une plus grande compétitivité et à une réussite durable pour l'entreprise.

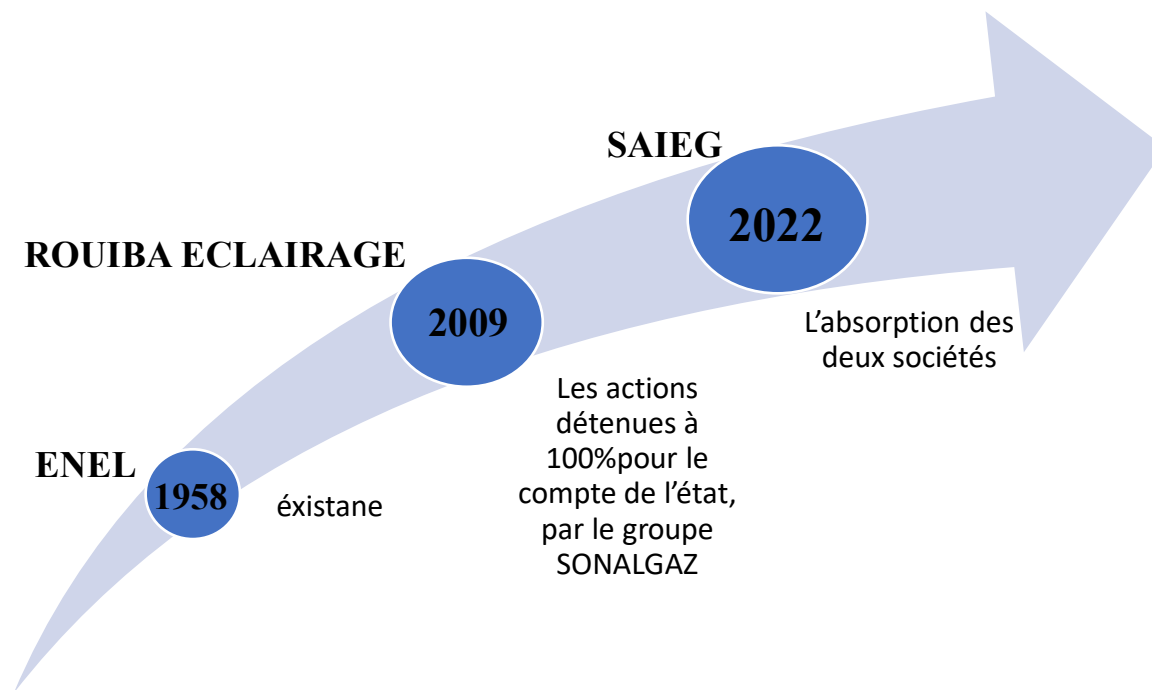
Chapitre 3 :
L'impact du contrôle de gestion
sur la performance de l'entreprise
SAIEG

Section 1 : Présentation de la société SAIEG

I Historique de l'entreprise :

On peut résumer l'évolution de la société SAIEG dans le schéma suivant :

Figure 2: représentation de l'historique de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

II Présentation Générale :

SAIEG : SPA Société Algérienne des Industries Electriques et Gazières, est une société algérienne publique spécialisée dans la production et la distribution d'électricité et de gaz. Elle est basée à Rouiba, dans la wilaya d'Alger, et fait partie du groupe Sonelgaz. Fondée en 2022, elle joue un rôle crucial dans le développement de l'industrie électrique et gazière du pays. Grâce à ses infrastructures et à son partenariat avec Sonelgaz, SAIEG est en mesure de répondre aux besoins énergétiques des entreprises locales et contribue à la croissance économique de la région. La société met l'accent sur la durabilité environnementale et s'engage à adopter des pratiques éco-responsables. Avec une équipe qualifiée de 2200 personnes, SAIEG s'efforce de fournir une énergie de qualité et abordable à tous les Algériens. Les

valeurs de SAIEG sont résumées dans les quatre points suivants : le respect des engagements, le professionnalisme, l'innovation et l'écoute client.

III Statut juridique et le capital social :

SAIEG, Spa Société Algérienne des industries électriques et Gazières, c'est une entreprise publique économique relevant de portefeuille du groupe Sonelgaz. Elle a été créée en 2022 à la suite du processus de Fusion-absorption des ex-sociétés : AMC et MEL par ex Rouïba Eclairage, avec un capital social de 3 286 375 000,00DA

IV Missions et activité de la Société :

La Société est principalement spécialisée dans la conception, la fabrication et la mise en place des équipements et matériels nécessaires à la production, au transport et à la distribution de l'électricité et du gaz. En plus de cela, elle offre également des services complets de maintenance industrielle, assurant ainsi un support continu pour ses clients. Ses activités englobent un large éventail de domaines, allant de la construction de centrales électriques et de stations de transformation à la mise en place de réseaux de distribution efficaces et fiables. Grâce à son expertise et à son engagement envers l'innovation technologique, la Société s'efforce de fournir des solutions de pointe pour répondre aux besoins croissants de l'industrie énergétique.

A. Unité de Fabrication de Matériels et Equipements Electriques & Gaziers par abréviation (UFMEEG) :

Cette unité englobe :

1. Direction produits électriques :

- Activité d'injection plastique : transformation de matières plastiques par injection dans un moule pour fabriquer des pièces en plastique de haute qualité et durables pour produits électriques.
- La production des disjoncteurs, contacteurs et relais. Un élément essentiel de la sécurité électrique. Le processus comprend la conception, la fabrication, les tests rigoureux et la distribution. Chaque étape est réalisée avec précision pour garantir la fiabilité et la sécurité du produit fini.

- La production de compteurs électriques est une activité industrielle essentielle. Elle implique la conception, l'assemblage et le test de dispositifs qui mesurent la consommation d'électricité. Ces compteurs jouent un rôle crucial dans la gestion efficace de l'énergie et la facturation précise.
- La fabrication d'accessoires électriques, c'est une branche industrielle spécialisée. Elle comprend la production de divers éléments essentiels tels que les interrupteurs, les disjoncteurs, les transformateurs, et d'autres équipements liés à l'électricité. Ces accessoires sont indispensables pour assurer le fonctionnement sûr et efficace des systèmes électriques.
- L'activité de fabrication métallique et de traitement de surface dans le domaine électrique est une spécialité industrielle. Elle englobe la production de composants métalliques pour les équipements électriques et leur finition par divers procédés de traitement de surface. Ces procédés peuvent inclure la galvanisation, l'anodisation, le revêtement en poudre, entre autres, pour améliorer la durabilité et la résistance à la corrosion. Ces composants métalliques traités sont essentiels pour la fiabilité et la longévité des systèmes électriques.
- L'activité de fabrication des bornes pour véhicules électriques est un domaine industriel en pleine croissance. Elle comprend la conception, la production et l'installation de stations de recharge pour véhicules électriques. Ces bornes, qui peuvent varier en termes de puissance et de vitesse de recharge, sont essentielles pour soutenir l'adoption croissante des véhicules électriques. Elles doivent être robustes, fiables et capables de résister aux conditions extérieures, tout en offrant une recharge efficace et sûre pour les véhicules électriques.

2. Direction des produits Fluide :

- L'activité d'injection d'aluminium dans la direction des produits fluides est une spécialité industrielle. Elle implique la fabrication de composants en aluminium par injection pour des systèmes fluidiques. Ces composants peuvent être utilisés dans diverses applications, comme les systèmes hydrauliques, les systèmes de refroidissement, et d'autres systèmes où le contrôle précis des fluides est nécessaire. Le processus d'injection d'aluminium permet de produire des pièces de haute précision, résistantes à la corrosion et durables, ce qui est essentiel pour assurer la fiabilité de ces systèmes.
- L'activité de production de compteurs de gaz naturel est une tâche industrielle importante. Elle implique la conception, la fabrication et le test de dispositifs qui mesurent la consommation de gaz naturel. Ces compteurs sont essentiels pour assurer une facturation précise et pour aider les

consommateurs et les fournisseurs de gaz à gérer efficacement l'utilisation du gaz naturel. Ils doivent être précis, durables et capables de résister aux conditions environnementales variées.

- **Activité production des Régulateur gaz :** Cette activité industrielle concerne la fabrication de régulateurs de gaz, qui sont des dispositifs essentiels pour contrôler la pression du gaz dans les systèmes de distribution de gaz. Ils assurent un débit constant et sécurisé du gaz, ce qui est crucial pour les applications domestiques et industrielles.
- **Activité production Volucompteur :** Cette activité se concentre sur la production de volucompteurs, qui sont des instruments de mesure utilisés pour quantifier le volume d'un fluide (comme le gaz ou l'eau) qui passe à travers eux. Ils sont largement utilisés dans diverses industries pour une gestion précise des ressources.
- **Activité production de détecteurs de monoxyde de carbone :** Cette activité industrielle concerne la fabrication de détecteurs de monoxyde de carbone. Ces appareils sont vitaux pour la sécurité, car ils alertent les utilisateurs lorsque les niveaux de monoxyde de carbone, un gaz inodore et mortel, atteignent un niveau dangereux. Ils sont souvent utilisés dans les maisons, les écoles et les lieux de travail pour prévenir les intoxications au monoxyde de carbone.

3. Direction de fabrication de matériel électriques et gaziers :

- **Activité postes Shelter :** Cette activité concerne la production de postes Shelter, qui sont des structures préfabriquées utilisées pour abriter des équipements sensibles tels que les systèmes de télécommunication et les équipements électriques. Ils sont conçus pour résister à diverses conditions environnementales et garantir la sécurité et la performance des équipements qu'ils abritent.
- **Activité Tableaux électriques et accessoires :** Cette activité se concentre sur la fabrication de tableaux électriques et d'accessoires associés. Les tableaux électriques sont des composants essentiels de tout système électrique, servant de point central pour la distribution de l'électricité. Les accessoires peuvent inclure divers types de disjoncteurs, de fusibles, de relais, etc.
- **Activité de fabrication des compteurs d'électricité :** Cette activité implique la production de compteurs d'électricité, qui sont des dispositifs utilisés pour mesurer la consommation d'électricité. Ils sont essentiels pour la facturation précise de l'électricité et pour aider les consommateurs à gérer leur consommation d'énergie.
- **Activité de fabrication des compteurs gaz :** Cette activité concerne la fabrication de compteurs de gaz, qui sont des dispositifs utilisés pour mesurer la consommation de gaz naturel. Ces compteurs

sont essentiels pour assurer une facturation précise et pour aider les consommateurs et les fournisseurs de gaz à gérer efficacement l'utilisation du gaz naturel.

B. Unité de Maintenance & Fabrication de la pièce de rechange par abréviation (UMFPDR) :

Cette unité englobe les structures suivantes :

1. Direction fabrication (Fonderie & Usinage) :

- Activité Fonderie : Cette activité concerne la production de pièces métalliques par fusion et moulage. Le processus de fonderie permet de créer des pièces complexes et durables qui sont essentielles dans diverses applications industrielles.

- Activité Usinage : Cette activité implique l'utilisation de machines-outils pour enlever le matériau d'une pièce de travail et créer la forme désirée. L'usinage est un processus clé pour la fabrication de pièces de précision.

2. Direction prestations de services :

- Activité Réparation Diesel : Cette activité concerne la réparation et l'entretien des moteurs diesel. Les techniciens spécialisés dans ce domaine travaillent sur divers aspects des moteurs diesel, y compris le système de carburant, le système de refroidissement, et plus encore.
- Activité Réparations mécanique : Cette activité englobe la réparation et l'entretien de divers composants mécaniques. Cela peut inclure tout, des transmissions aux systèmes de freinage, en passant par les moteurs.
- Activité Réparation électrique : Cette activité se concentre sur la réparation et l'entretien des systèmes électriques. Cela peut inclure la réparation de câblages, de fusibles, de commutateurs, et d'autres composants électriques.
- Activité Intervention : Cette activité concerne l'intervention rapide en cas de panne ou de problème avec les équipements. Les techniciens sont prêts à intervenir rapidement pour résoudre les problèmes et minimiser les temps d'arrêt.

C. Unité de Fabrication de Pylônes et Matériel d'éclairage Public par abréviation (UFPMEP):

Cette unité englobe les activités suivantes :

1. Activité Candélabres :

L'entreprise se spécialise dans la fabrication d'équipements d'éclairage et de signalisation routière de haute qualité, y compris des candélabres, des crosses, des mâts et des supports tubulaires. Les matériaux utilisés, tels que l'acier inoxydable, l'aluminium et le fer, garantissent la durabilité et la résistance aux intempéries. L'entreprise respecte des normes strictes de conception et de fabrication, et son équipe expérimentée est dédiée à la satisfaction des besoins des clients.

En plus de la fabrication, l'entreprise propose des services d'installation d'éclairage intérieur et extérieur pour divers projets. Grâce à des études approfondies réalisées par des experts, l'entreprise garantit un éclairage optimal en utilisant des technologies avancées pour des solutions durables et esthétiques qui respectent les normes de sécurité et de qualité.

L'entreprise reconnaît également l'importance des abris pour bornes de recharge pour protéger les bornes des intempéries et faciliter l'accès. Elle propose des solutions innovantes qui tiennent compte des matériaux, des techniques de construction et de l'environnement. Ces structures, qui nécessitent des compétences en architecture, en génie civil et en gestion de projet, favorisent l'adoption des voitures électriques en créant une infrastructure de charge fiable.

2. Activité serrurerie :

Études et fabrication de pylônes HT et THT pour niveaux de tensions 60, 220 et 400 KV, avec accessoires associés.

Études détaillées et conceptuelles pour la fabrication des charpentes pour postes THT de transport de l'électricité, garantissant une gestion efficace de l'énergie et une distribution fiable sur de longues distances.

Fabrication complète des supports BSG MT-BT pour une distribution efficace de l'électricité. Solutions sur mesure, adaptées à chaque projet.

3. Activité galvanisation :

La galvanisation à chaud protège les aciers de la corrosion, prolonge leur durée de vie et offre une esthétique attrayante. Nos experts garantissent un processus précis et professionnel, respectant les normes de qualité. La protection durable de la galvanisation à chaud convient aux applications intérieures et

extérieures dans divers secteurs. Faites confiance à notre expertise pour des résultats exceptionnels et une performance supérieure.

V Les sociétés en partenariat :

GEAT : est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de turbines et alternateurs. Grâce à son expertise et à ses équipements avancés, elle fournit des solutions innovantes et fiables pour répondre à la demande croissante en énergie du pays. GEAT joue un rôle essentiel dans le développement de l'industrie énergétique en Algérie et contribue à l'indépendance énergétique du pays.

SIDIVER Algérie fabrique des Isolateurs en verre trompé pour lignes électriques à Thenia, Boumerdes. Leurs produits sont de qualité et durabilité.

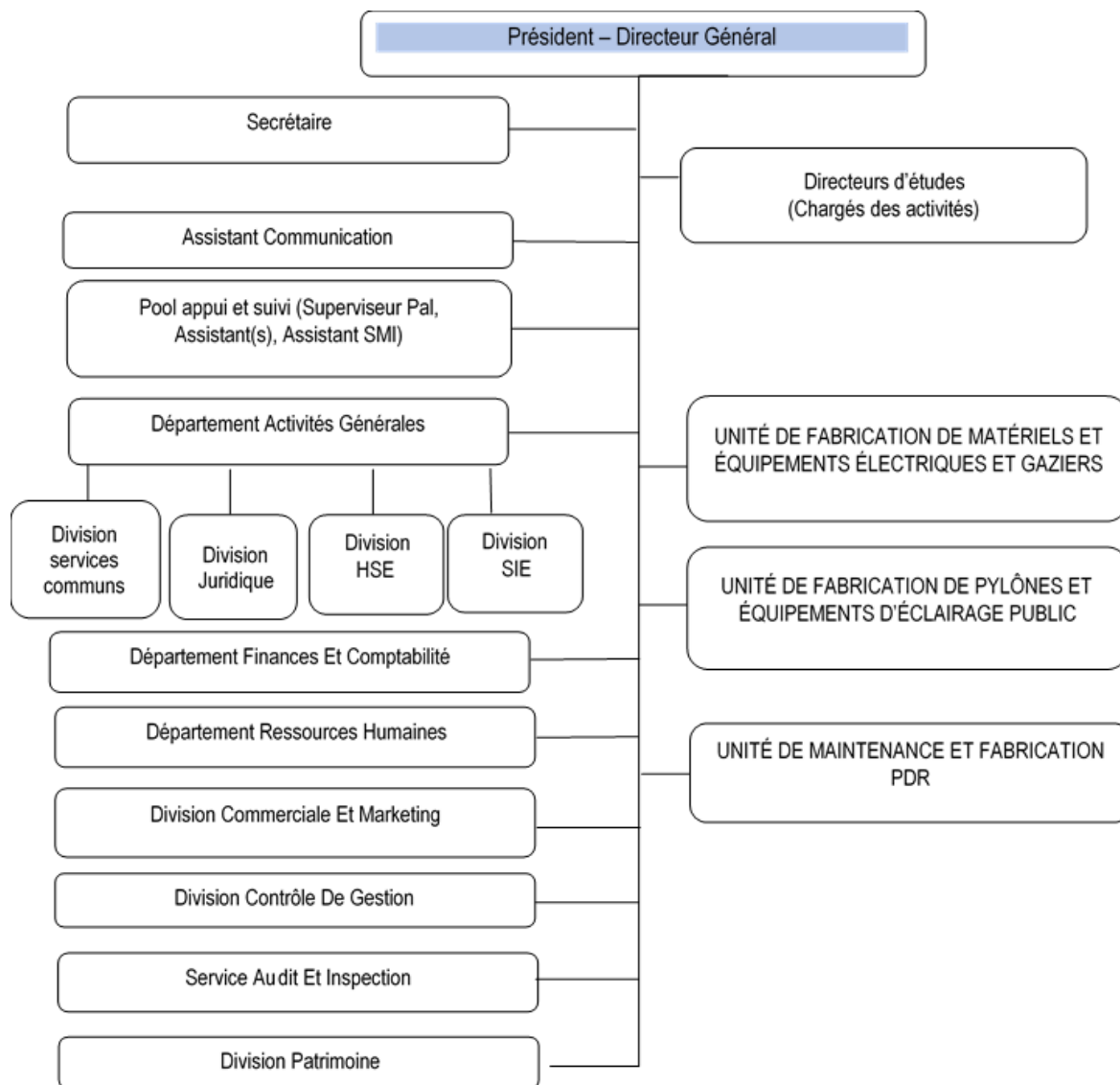
BHI Algérie est spécialisée dans la fabrication de chaudières et échangeurs thermiques de haute qualité. Située à Oued R'hiou, W. Rélizane, l'entreprise se distingue par son expertise et sa technologie avancée. Grâce à son équipe qualifiée, elle propose des solutions de chauffage efficaces et durables pour chaque secteur. Engagée dans l'innovation et la satisfaction client, BHI Algérie reste leader du marché et en constante évolution.

SENSUS est une société spécialisée dans la fabrication, distribution et installation de compteurs d'eau dans la région d'El-Eulma à W Sétif. Elle propose des compteurs d'eau fiables grâce à une équipe d'experts qualifiés et une technologie de pointe. SENSUS s'engage à offrir des produits de qualité supérieure, une assistance technique et un service après-vente. L'entreprise travaille sur des solutions innovantes et durables pour préserver cette ressource vitale.

VI Organisation de « SAIEG » :

La société est structurée selon l'organigramme suivant :

Figure 3: Organisation de « SAIEG »



Source : Document interne à l'entreprise

Section 2 : Méthodologie de Recherche

Cette section détaille la méthodologie utilisée pour étudier l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise SAIEG. L'approche de cette recherche combine des entretiens semi-directifs avec trois acteurs clés de l'entreprise et une analyse approfondie des tableaux de bord et des rapports financiers. Cette méthodologie vise à fournir une compréhension complète des pratiques de contrôle de gestion et de leur influence sur la performance organisationnelle.

Pour cette étude, une approche qualitative a été choisie en raison de sa capacité à explorer en profondeur les processus internes et les perceptions des responsables de la gestion. Cette approche permet d'examiner les aspects subjectifs tels que les attitudes et les expériences des acteurs impliqués dans le contrôle de gestion, fournissant ainsi une vision nuancée de son impact sur la performance de l'entreprise.

I Collecte de Données :

I.1 Entretiens Semi-Directifs :

Trois entretiens semi-directifs ont été conduits avec des responsables de contrôle de gestion au sein de SAIEG. Cette méthode a été choisie pour sa flexibilité et sa capacité à révéler des insights détaillés tout en permettant de suivre une structure préétablie.

Participants :

- **KACI Asma**, Chef de Division de Contrôle de Gestion.
- **Kendil hichem**, Chef de Service de Contrôle de Gestion.
- **BENKHECHIBA Safia**, Chargée d'Étude.

Guide d'entretien : Les entretiens ont couvert les thèmes suivants :

- Rôles et responsabilités dans le contrôle de gestion.
- Outils et méthodes de contrôle de gestion utilisés.
- Impact du contrôle de gestion sur la performance.
- Défis rencontrés et opportunités d'amélioration.

Procédure : Chaque entretien a duré environ 60 minutes et a été enregistré avec le consentement des participants. Les enregistrements ont ensuite été transcrits pour une analyse ultérieure.

I.2 Analyse de Tableaux de Bord :

En parallèle, une analyse documentaire des tableaux de bord et des rapports financiers a été réalisée pour compléter les données qualitatives recueillies lors des entretiens. Cette analyse a permis

d'examiner les indicateurs de performance clés et de comprendre leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

I.3 Étapes de l'analyse :

1. **Collecte des documents :** Les tableaux de bord des différents départements ont été collectés pour les exercices 2023 et 2024.
2. **Identification des indicateurs clés :** Les principaux indicateurs de performance (chiffre d'affaires, coûts, délais) ont été identifiés.
3. **Comparaison avec les objectifs :** Les résultats obtenus ont été comparés aux objectifs fixés par l'entreprise pour évaluer les écarts.
4. **Synthèse des données :** Les informations ont été synthétisées pour identifier les tendances et les points d'amélioration.

II Analyse des Données :

Les enregistrements des entretiens ont été transcrits et analysés en utilisant une méthode d'analyse thématique. Cette méthode a permis de dégager les thèmes récurrents et d'explorer les divergences dans les perceptions des différents interviewés.

II.1 Étapes de l'analyse thématique :

Transcription : Transcription verbatim des entretiens.

Codage initial : Codage des transcriptions pour identifier les thèmes émergents.

Regroupement des thèmes : Regroupement des codes en thèmes principaux et sous-thèmes.

Interprétation : Interprétation des résultats pour comprendre les pratiques et les défis du contrôle de gestion.

L'analyse documentaire des tableaux de bord a été réalisée pour trianguler les données et renforcer la validité des résultats. Cette analyse a permis d'examiner les indicateurs financiers et opérationnels pour évaluer la performance de l'entreprise.

II.2 Étapes de l'analyse documentaire :

Examen des documents : Revue détaillée des tableaux de bord et des rapports financiers.

Extraction des données : Extraction des données pertinentes et des indicateurs de performance.

Comparaison et synthèse : Comparaison des données extraites avec les résultats des entretiens et synthèse des informations.

III Limites de l'Étude :

Cette recherche présente certaines limites, notamment le nombre restreint d'entretiens, qui peut limiter la généralisation des résultats. De plus, l'analyse des tableaux de bord repose sur les données disponibles, ce qui peut ne pas capturer toutes les nuances des pratiques de contrôle de gestion.

La méthodologie utilisée dans cette étude, combinant entretiens semi-directifs et analyse documentaire, a permis d'obtenir une compréhension approfondie des pratiques de contrôle de gestion au sein de SAIEG. Les résultats fournissent des insights précieux pour améliorer les pratiques de contrôle de gestion et optimiser la performance de l'entreprise.

Cette méthodologie détaillée illustre comment une approche qualitative peut être efficace pour explorer les dimensions complexes et souvent subjectives de la gestion d'entreprise, en offrant une vue d'ensemble riche et nuancée des impacts du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle.

Section 3 : Analyse de l'Entretien Semi-Directif

I Introduction de l'analyse :

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la performance et la pérennité des entreprises modernes. Dans le cadre de cette analyse, nous avons exploré le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SAIEG en structurant notre approche autour de quatre axes principaux : introduction et contexte, outils de contrôle de gestion, relation entre contrôle de gestion et performance, et mesure de la performance.

L'objectif principal de cette analyse est de comprendre comment le contrôle de gestion est mis en œuvre chez SAIEG, quels outils sont utilisés pour mesurer et améliorer la performance, comment ces pratiques influencent la performance globale de l'entreprise, et quels défis et opportunités se présentent dans l'utilisation du contrôle de gestion. À travers des questions spécifiques, nous avons recueilli des informations détaillées sur les responsabilités et les défis rencontrés par le chef de division de contrôle de gestion de SAIEG.

En examinant ces différents aspects, nous visons à mettre en lumière les pratiques exemplaires, les points de convergence et de divergence, ainsi que les recommandations pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion dans l'entreprise. Cette analyse fournit également une synthèse des principaux éléments abordés, offrant une vue d'ensemble claire et structurée de la contribution du contrôle de gestion à la performance organisationnelle.

II Présentation des Répondants :

1. KACI Asma :

Chef de Division de Contrôle de Gestion chez SAIEG. Elle supervise la gestion et le contrôle des activités financières de l'entreprise, élabore et met en œuvre des outils de contrôle, analyse les données financières et opérationnelles, et fournit des recommandations pour améliorer l'efficacité et la rentabilité. Elle gère également trois filiales spécifiques.

2. KENDIL hichem :

Chef de Service de Contrôle de Gestion chez SAIEG. Il supervise l'équipe de contrôle de gestion, utilise des outils de gestion pour évaluer et améliorer la performance de l'entreprise, compare les réalisations aux objectifs périodiques, et prend des décisions basées sur les résultats des analyses financières.

3. BENKHECHIBA Safia :

Chargée d'Étude chez SAIEG. Elle réalise des études et des analyses financières détaillées, utilise des indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise, identifie les anomalies, faiblesses et risques, et fournit des données et des analyses pour soutenir les décisions stratégiques de la direction.

III Analyse :

III.1 AXE 1: Introduction et Contexte

Question	Points communs	Points de différence	Synthèses
<p>Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de l'entreprise SAIEG et vos responsabilités en matière de contrôle de gestion ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle central dans la gestion et le contrôle des activités financières - Élaboration et mise en œuvre d'outils de contrôle <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des données financières et opérationnelles - Fourniture de recommandations pour améliorer l'efficacité et la rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de trois filiales spécifiques 	<p>Le chef de division de contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la gestion financière, l'analyse des données et la prise de décisions stratégiques. La gestion des filiales ajoute une dimension supplémentaire de complexité et de responsabilité.</p>
<p>Comment définiriez-vous le contrôle de gestion au sein de votre entreprise et son importance dans le pilotage de la performance ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Essentiel pour le suivi des performances financières et opérationnelles - Aide à la prise de décisions stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes spécifiques et outils utilisés peuvent varier 	<p>Le contrôle de gestion est vital pour le pilotage de la performance, permettant de suivre, analyser et améliorer les performances financières et opérationnelles, et de soutenir la prise de décisions stratégiques.</p>

III.2 AXE 2: Outils de Contrôle de Gestion

Question	Points communs	Points de différence	Synthèses
Quels sont les principaux outils de contrôle de gestion que vous utilisez pour mesurer la performance de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Budget - Plan moyen terme entreprise (PMTE) - Tableau de bord trimestriel (TB) - Rapport de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence et spécificité d'utilisation des outils peuvent varier 	<p>Les principaux outils de contrôle de gestion incluent le budget, le PMTE, les tableaux de bord trimestriels et les rapports de gestion, qui aident à structurer et formaliser le suivi des performances de l'entreprise.</p>
Pouvez-vous expliquer comment ces outils vous aident à évaluer et à améliorer la performance de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison des réalisations aux objectifs périodiques - Traitement rapide de l'information - Prise de décisions basée sur les résultats - Calcul de ratios et d'indicateurs financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes spécifiques de comparaison et d'analyse peuvent varier 	<p>Ces outils permettent une gestion proactive et réactive des performances de l'entreprise en fournissant des données précises pour comparer les réalisations aux objectifs et en facilitant la prise de décisions éclairées.</p>

III.3 AXE 3: Relation entre Contrôle de Gestion et Performance

Question	Points communs	Points de différence	Synthèses
Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance continue des activités financières - Mise en place de plans d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes spécifiques d'application des plans d'action peuvent varier 	<p>Le contrôle de gestion améliore la performance globale de l'entreprise en surveillant en continu les activités financières, en mettant en place des actions</p>

	correctifs et préventifs - Suivi des performances des managers		correctives et préventives, et en suivant les performances des managers.
Pourriez-vous partager des exemples concrets où le contrôle de gestion a eu un impact significatif sur la performance de l'entreprise ?	- Impact sur la prise de décisions correctives - Mise en place de plans d'action avec suivi	- Nature des décisions et des plans d'action peut varier selon le contexte spécifique de chaque entreprise	Le contrôle de gestion a un impact significatif en améliorant l'efficacité opérationnelle et financière à travers la mise en place de plans d'action et le suivi des performances, soutenant ainsi la prise de décisions informées.

III.4 AXE 4: Mesure de la Performance

Question	Points communs	Points de différence	Synthèses
Quels types d'indicateurs utilisez-vous pour évaluer la performance de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les indicateurs financiers ?	- Résultats financiers - Taux de créances - Retour sur investissements - Réclamations clients - Ratios financiers	- Importance relative de chaque indicateur peut varier selon l'entreprise	Les indicateurs financiers couramment utilisés pour évaluer la performance incluent les résultats financiers, le taux de créances, le retour sur investissements, les réclamations clients et divers ratios financiers, qui fournissent une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise.
Comment ces indicateurs financiers sont-ils liés aux objectifs de l'entreprise et au contrôle de gestion ?	- Aide à détecter et repérer les anomalies, les faiblesses et les risques	- Méthodes spécifiques de détection et d'analyse peuvent varier	Ces indicateurs financiers sont étroitement liés aux objectifs de l'entreprise et au contrôle de gestion, aidant à détecter les anomalies, à évaluer les performances et à prendre des

	- Facilite la prise de décisions éclairées		décisions basées sur des données précises et pertinentes.
--	--	--	---

III.5 AXE 5: Défis et Opportunités

Question	Points communs	Points de différence	Synthèses
Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés dans l'utilisation du contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Remontée des informations des structures opérationnelles - Délais de transmission des données - Fiabilité des informations - Résistance au changement - Qualité et disponibilité des données - Alignement stratégique des objectifs - Complexité des systèmes de contrôle - Intégration interfonctionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité et impact spécifique de chaque défi peuvent varier selon l'entreprise 	<p>Les principaux défis incluent la remontée et la fiabilité des informations, les délais de transmission, la résistance au changement, la qualité et disponibilité des données, l'alignement stratégique des objectifs, la complexité des systèmes de contrôle, l'intégration interfonctionnelle, et les ressources humaines et compétences. Surmonter ces défis est crucial pour maximiser l'efficacité et la performance globale de l'entreprise.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines et compétences 		
<p>Voyez-vous des opportunités d'amélioration ou d'optimisation dans votre approche actuelle du contrôle de gestion ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un logiciel de gestion - Développement des ERP à tous les niveaux - Formation continue du personnel - Automatisation et digitalisation <ul style="list-style-type: none"> - Analyse prédictive - Optimisation des processus - Amélioration de la communication et de la collaboration - Formation et développement des compétences - Benchmarking - Systèmes de gestion intégrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Approches spécifiques d'automatisation, d'analyse prédictive, et de benchmarking peuvent varier selon l'entreprise 	<p>Les opportunités d'amélioration incluent l'automatisation et la digitalisation, l'analyse prédictive, l'optimisation des processus, l'amélioration de la communication et de la collaboration, la formation continue, le benchmarking, et l'intégration de systèmes de gestion. Ces initiatives peuvent renforcer l'efficacité du contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.</p>

Source : élaboré par nous même

IV Synthèse :

Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SAIEG joue un rôle crucial dans la gestion efficace et le pilotage de la performance. À travers notre analyse, nous avons identifié plusieurs points clés répartis sur quatre axes principaux : introduction et contexte, outils de contrôle de gestion, relation entre contrôle de gestion et performance, et mesure de la performance.

IV.1 Introduction et Contexte :

Le chef de division de contrôle de gestion chez SAIEG est responsable de la gestion financière et de la mise en œuvre de stratégies pour améliorer la rentabilité et l'efficacité. La gestion de trois filiales démontre l'importance et la complexité de ce rôle, soulignant la nécessité de méthodes robustes de contrôle de gestion pour maintenir la cohésion et l'efficacité organisationnelle.

IV.2 Outils de Contrôle de Gestion :

SAIEG utilise une variété d'outils pour surveiller et améliorer la performance, notamment les budgets, les plans moyens termes (PMTE), les tableaux de bord trimestriels, et les rapports de gestion. Ces outils permettent de comparer les réalisations aux objectifs périodiques et d'analyser les données financières pour une prise de décision éclairée. La comparaison régulière des résultats aux objectifs, l'analyse des écarts, et le calcul des ratios financiers sont des pratiques courantes qui contribuent à une meilleure gestion des ressources.

IV.3 Relation entre Contrôle de Gestion et Performance :

Le contrôle de gestion chez SAIEG contribue directement à l'amélioration de la performance globale en fournissant des analyses financières approfondies et en supportant les décisions stratégiques. Les exemples concrets incluent la mise en place de plans d'action correctifs et préventifs et l'évaluation continue des performances des managers. Cela montre l'impact significatif du contrôle de gestion sur la prise de décisions et la mise en œuvre de stratégies efficaces.

IV.4 Mesure de la Performance :

La performance de SAIEG est évaluée à l'aide d'indicateurs financiers tels que les résultats, le taux de créances, le retour sur investissement, et les réclamations clients. Ces indicateurs permettent de détecter les anomalies, d'identifier les faiblesses et les risques, et de prendre des mesures correctives

en conséquence. L'analyse des ratios financiers et des indicateurs clés de performance (KPI) est essentielle pour aligner les objectifs de l'entreprise avec les pratiques de contrôle de gestion.

IV.5 Défis et Opportunités :

Le contrôle de gestion chez SAIEG fait face à plusieurs défis, notamment la résistance au changement, la qualité et la disponibilité des données, et l'alignement stratégique. Cependant, il existe également des opportunités d'amélioration, telles que l'automatisation et la digitalisation des processus, l'utilisation de l'analyse prédictive, et l'amélioration de la communication et de la collaboration inter fonctionnelles.

Le contrôle de gestion chez SAIEG est un pilier fondamental pour la gestion efficace et l'amélioration de la performance. Les outils et pratiques de contrôle de gestion permettent une analyse approfondie des performances financières et opérationnelles, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques. Pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion, il est recommandé de responsabiliser les responsables sur la fiabilité des données, d'utiliser des systèmes performants, et de promouvoir une culture de formation continue et d'innovation. En surmontant les défis et en capitalisant sur les opportunités, SAIEG peut maximiser son efficacité opérationnelle et sa performance globale.

Chapitre 4 :
Analyse de tableaux de bord

Section 1 : Analyse de tableaux de bord

V Activité Commerciale et financière :

V.1 L'analyse du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global réalisé par les unités de SAIEG durant ce trimestre s'élève à **3 001 370** soit **64%** de l'objectif du trimestriel.

Le chiffre d'affaires cumulé jusqu'à fin mars, s'élève à **10 322 177KDA** représente **48%** des prévisions annuelles et une évolution de 17% par rapport aux réalisations à fin mars 2023.

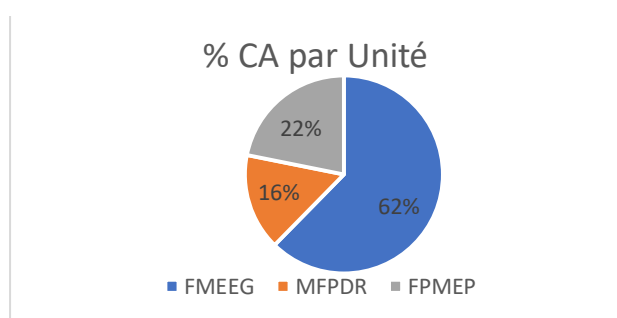
➤ Chiffre d'affaires par unité U KDA

Tableau 2: Chiffre d'affaires par unité U KDA

UNITE	1 ^{er} Trim 2023	1 ^{er} Trim 2024	Evol (%)	Objectif Trim 23.	Taux Trim.	CAAU 30/03/2023	CAAU 30/03/2024	Objectif Annuel	Taux	Part
FMEEG	2 284 769	2 199 083	-2%	2 583 711	78%	5 589 329	7 103 093	12 422 071	58%	63%
MFPDR	701 789	511 684	-30%	1 333 067	36%	1 229 518	1 516 323	4 822 811	37%	16%
FPMEP	407 016	699 603	57%	1 255 890	68%	1 450 990	1 366 761	4 133 559	32%	22%
TOTAL	3 003 574	3 001 370	0,24%	5 099 668	64%	8 228 837	10 322 177	21 429 441	48%	100%

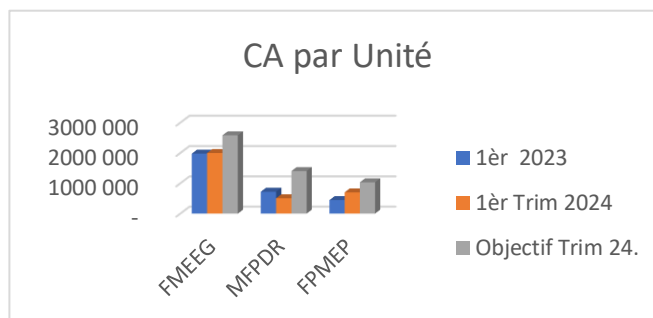
Source : Document interne a l'entreprise

Figure 5: pourcentage de CA par Unité



Source : Document interne a l'entreprise

Figure 4: CA par Unité



Source : Document interne a l'entreprise

➤ Chiffre d'affaires par nature du client U KDA

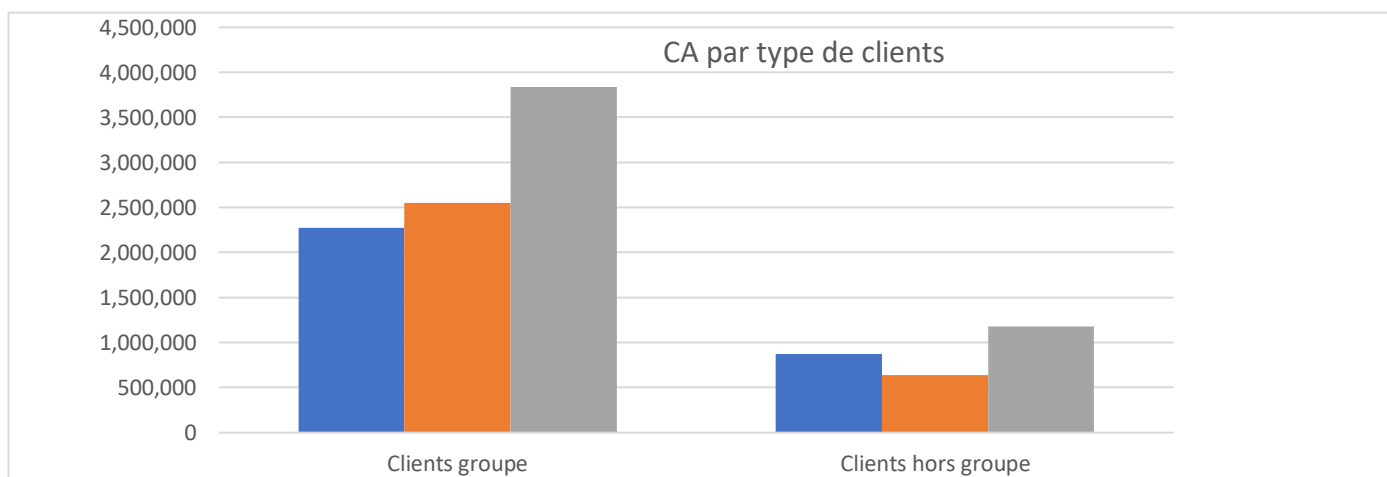
Tableau 3: Chiffre d'affaires par nature du client U KDA

Désignation	1 ^{er} Trim. 2023	1 ^{er} Trim. 2024	Evol (%)	Objectif Trim 23.	Taux Trim.	CA au 30/03/2023	CA au 30/03/2024	Objectif Annuel	Taux	Part
Clients groupe	2 270 345	2 522 977	12%	3 840 011	66%	5 793 473	8 116 545	16 917 994	48%	79%
Clients hors groupe	943 229	659 278	-31%	1 180 657	55%	3 025 364	2 009 609	4 502 447	45%	20%
Clients à international	-	17 015	/	-	/		174 923	210 950	79%	1%
Total activité	3 213 574	3 221 370	0,24%	5 020 668	64%	8 818 837	10 300 177	21 420 441	48%	100%

Source : Document interne a l'entreprise

Le chiffre d'affaires à l'international concerne la facturation des accessoires pour compteurs électricité pour le compte de SAGEM Tunisie.

Figure 6: CA par type de clients



Source : Document interne a l'entreprise

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Le non atteint des objectifs annuels (48%) s'explique principalement par :

- Non facturation de la production des compteurs Elec faute de la mise en place de l'avenant par la SD suite à la consommation de quantité prévues contractuellement (réalisation par anticipation)
- Non facturation des prestations de service réalisées pour le compte de SPE faute de la mise en place des avenants de subrogation
- Non facturation des prestations d'illumination du site Sonelgaz Gue de Constantine
- Non facturation de la production des pylônes 400, 60KV et embases faute de mise en place des contrats avec SS mandatée par STOS
- Non facturation de 47 volucompteurs fabriqués pour le compte de NAFTAL suite au retard de réception (réception réalisée en octobre)
- Le retard de production de compteurs gaz et pylônes du essentiellement au retard de dédouanement des composants et de matières premières faute de disponibilité des fonds causé par le retard de règlement des créances par les filiales du Groupe.

Avec les travaux non facturés le chiffre d'affaires devra atteindre un taux de 56% des prévisions de l'exercice et une évolution de 36% par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Il est à noter que le chiffre d'affaires réalisé couvre largement les prévisions de la période arrêtées par la société.

➤ **Réalisation du chiffre d'affaires durant le premier trimestre 2024 par unité :**

☞ **Unité de Fabrication de Matériels Electriques & Gaziers-UFMEEG :**

Le chiffre d'affaires enregistré durant ce trimestre s'élève à **2 014 083 KDA** soit **78%** de l'objectif trimestriel budgétisé, et une régression de **2%** par rapport à la même période de l'exercice 2023.

Par rapport aux prévisions annuelles, qui ont fait objet de révision durant ce trimestre, le chiffre d'affaires cumulé s'élève à **58%**.

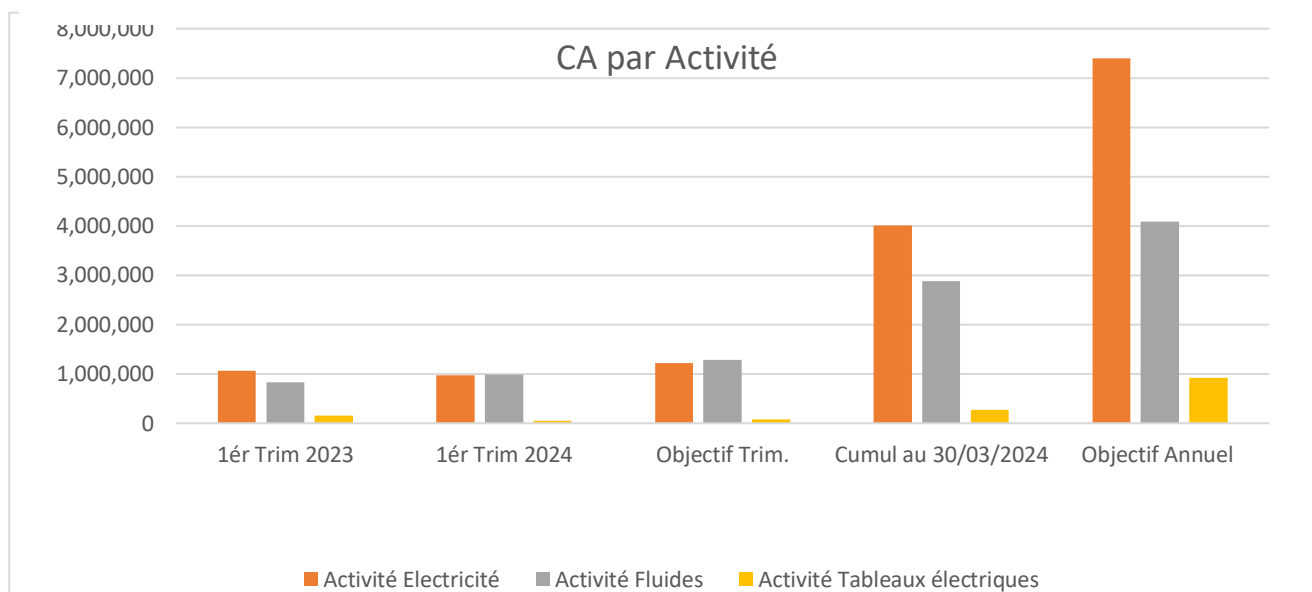
Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Tableau 4: Évolution de l'activité par segment pour les trimestres 2023 et 2024" avec les données pertinentes par unité KDA

Désignation	1 ^{er} Trim 2023	1 ^{er} Trim 2024	Evol (%)	Objectif Trim.	Taux Trim.	Cumul au 30/03/2023	Cumul au 30/03/2024	Objectif Annuel	Taux	Part
Activité Electricité	1 068 209	975 386	-9%	1 220 062	80%	3 206 562	4 012 320	7 403 509	54%	48%
Activité Fluides	825 479	989 639	20%	1 280 369	77%	2 374 613	2 878 244	4 085 117	70%	49%
Activité produits Elec. et Gaziers	151 081	49 058	- 68%	83 280	59%	168 154	272 529	926 445	29%	2%
Total Général	2 044 769	2 014 083	-2%	2 583 711	78%	5 749 329	7 163 093	12 415 071	58%	100%
Clients groupe	1 621 276	1 595 228	-2%	2 042 281	78%	4 220 953	5 946 272	10 382 550	57%	79%
Clients hors groupe	423 493	401 440	-5%	541 430	74%	1 528 376	1 154 728	2 032 521	57%	20%
Clients à international	0	17 415	/	0	/	0	62 093	29 200	213%	1%
Total activité	2 044 769	2 014 083	-2%	2 583 711	78%	5 749 329	7 163 093	12 415 071	58%	100%

Source : Document interne à l'entreprise

Figure 7: CA par Activité



Source : Document interne a l'entreprise

- **Activité Electricité** : Le taux de réalisation de 54% des prévisions annuelles de l'activité s'explique par la non facturation des compteurs électrique pour le compte de Sonelgaz Distribution faute de la mise en place de l'avenant et la prévision de la réalisation des bornes de recharges durant le 4^{ème} trimestre 2024.
- **Activité fluide** : les objectifs ont été réalisé avec un léger retard par rapport au dédouanement des composants
- **Activité produits Elec. et Gaziers** : le taux de 29% affiché à finmars, est justifié par les prévision de réalisation des deux Shelter BBM prévus réceptionné au mois de décembre 2024 qui représente plus de 50% de l'objectif de la Direction.

☞ Unité de Maintenance et de Fabrication de la Pièce de Rechange UMFDPDR

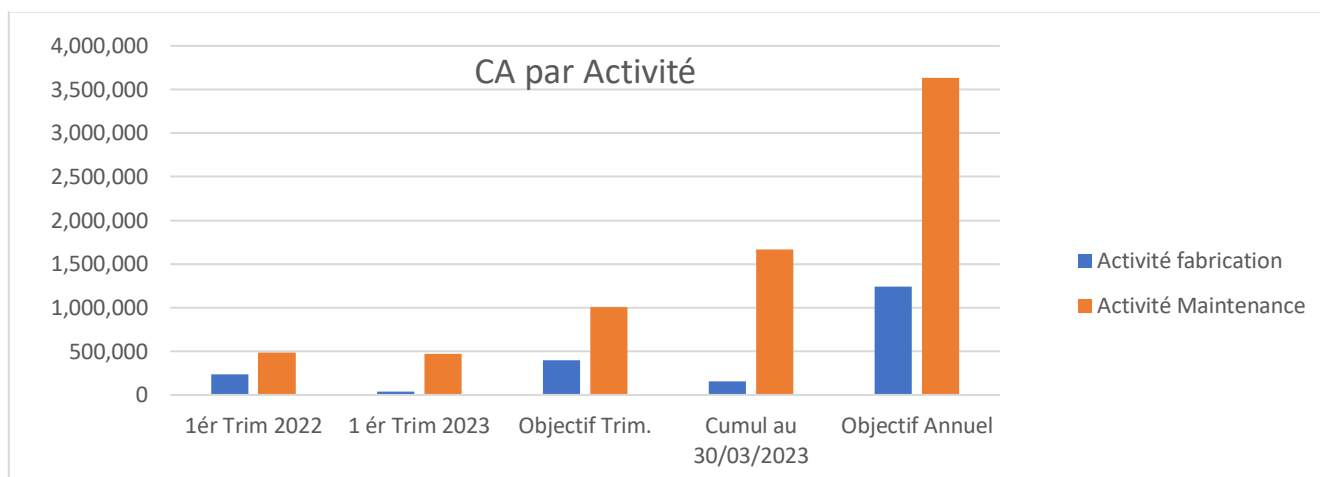
Le chiffre d'affaires enregistré durant ce trimestre s'élève à **506 684 KDA** soit **36%** de l'objectif trimestriel budgétisé, et une régression de **30%** par rapport à la même période de l'exercice 2023.

Par rapport aux prévisions annuelles, qui ont fait objet de révision durant ce trimestre, le chiffre d'affaires cumulé s'élève à **46%**.

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

U :KDA

Figure 8: Analyse du Chiffre d'Affaires de l'UMFPDR par Division et Clientèle



Source : Document interne a l'entreprise

Tableau 5: Évolution du Chiffre d'Affaires de l'UMFPDR par Division pour les Trimestres 2023 et 2024

Désignation	1er trim	1er trim	Objectif Trim.	Taux Trim.	Evol (%)	cumul au 30.03.2023	cumul au 30.03.2024	Objectif 2024	Taux réel	part	
Division Fonderie		481	398 622	10%		308 980	481	639 100	0%	0%	
Division Usinage	234	38		-84%	151 459		600 400		25%	100%	
Direction	234	38	398 622	10%	-83%	308 980	151 940	1 239	12%	8%	
Division	311	179	1 005 445	47%	-42%	446 750	853 788	894 390	2 189	41%	54%
Division	38	56			47%		211 975	507 330	42%	13%	
Réparation	522	740			343%		296 210	619 261	48%	18%	
Division	15	69			33%		262 388	318 456	82%	16%	
Division	122	162									
Direction	487	467	1 005	47%	-4%	1 300 538	1 664 963	3 634	46%	92%	
Total	721	506	1 404	36%	-30%	1 609 518	1 816 903	4 873	37%	100%	
Clients groupe	431	411	1 072	38%	-5%	1 159 035	1 486 470	3 632	41%	82%	
Clients hors	290	95	332 045	29%	-67%	450 483	218 503	1 051	21%	12%	
Clients à				0%	0%		111 930	189 750	59%	6%	
TOTAL	721	506	1 404	36%	-30%	1 609 518	1 816 903	4 873	37%	100%	

Source : Document interne a l'entreprise

Direction fabrication : le faible taux de réalisation s'explique par la programmation des travaux en 4eme trimestre 2024, et le retard dans la réception de consommables spécifiques de la fonderie.

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Direction Maintenance : Concernant le taux de réalisation de 46%, Il y a lieu de préciser que les opérations seront clôturées durant quatrième trimestre y compris le reliquat du 1^{er} Trimestre.

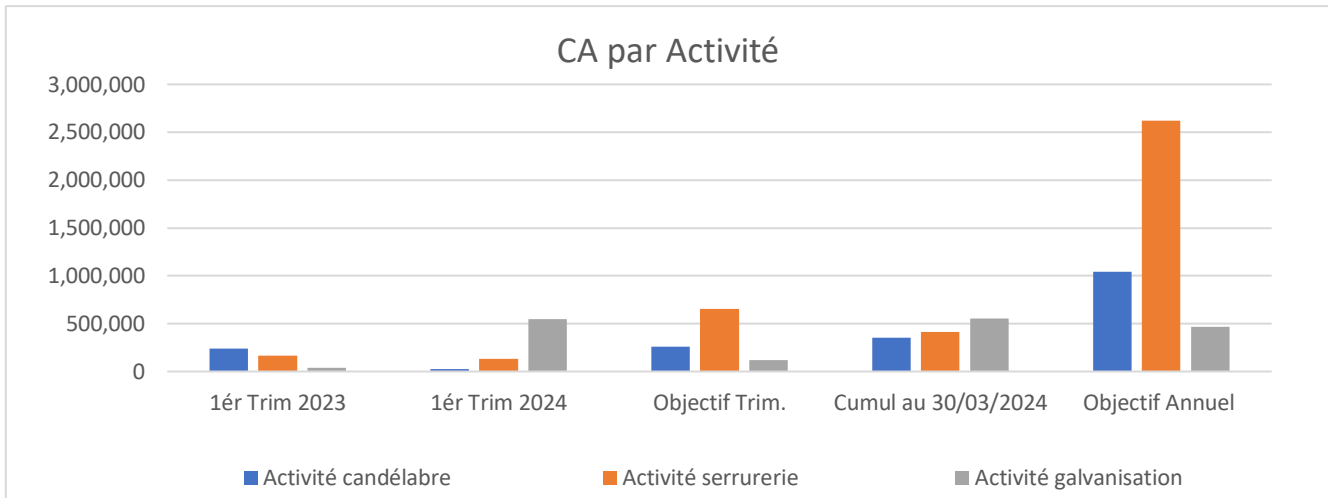
☞ Unité de Fabrication de Pylônes & Equipements d'Eclairage Public

Le chiffre d'affaires enregistré durant ce trimestre s'élève à **700 603 KDA** soit **68%** de l'objectif trimestriel budgétisé, et **une hausse de 57%** par rapport à la même période de l'exercice 2023. Par rapport aux prévisions annuelles, qui ont fait objet de révision durant ce trimestre, le chiffre d'affaires cumulé s'élève à **32%**.

Désignation	1 ^{er} Trim 2023	1 ^{er} Trim 2024	Evol (%)	Objectif Trim.	Taux Trim.	Cumul au 30/03/2023	Cumul au 30/03/2024	Objectif Annuel	Taux	Part
Activité candélabre	239 489	25 128	-90%	260 352	10%	550 791	356 410	1 041 409	34%	4%
Activité serrurerie	168 199	131 508	-22%	656 000	20%	684 459	412 242	2 624 000	16%	19%
Activité galvanisation	39 328	543 967	1283%	116 538	467%	224 740	552 108	466 150	118%	78%
Total Général	447 016	700 603	57%	1 032 890	68%	1 459 990	1 320 760	4 131 559	32%	100%
Clients groupe	218 027	545 690	150%	725 708	75%	413 485	684 382	2 902 833	24%	78%
Clients hors groupe	228 989	154 913	-32%	307 182	50%	1 046 505	636 378	1 228 726	52%	22%
Total activité	447 016	700 603	57%	1 032 890	68%	1 459 990	1 320 760	4 131 559	32%	100%

Source : Document interne a l'entreprise

Figure 9: Évolution du Chiffre d'Affaires de l'Unité de Fabrication de Pylônes & Equipements d'Éclairage Public pour les Trimestres 2023 et 2024 U :Kda



Source : Document interne a l'entreprise

L'unité a enregistré un taux de réalisation de 32% par rapport à objectif annuel, ce taux s'explique par :

- **Activité Candélabres** : le taux de réalisation de 34% s'explique par la non facturation des prestations d'illumination du site Sonelgaz Gue de Constantine pour le compte de SS ainsi que le retard de réception de la tôle par le fournisseur ELHADJAR
- **Activité Serrurerie** : le faible taux de réalisation de l'activité est dû à la prévision de la réalisation de pylônes 400kVA durant le deux semestre 2024.
- **Activité galvanisation** : Quant à l'activité prestation de galvanisation les ont dépassés suite à la concrétisation des contrats de galvanisation avec STE.

V.2 Créances sur clients

Tableau 6: Répartition des Créances par Segment et Échéance au 30 Décembre 2023 et au 30 Mars 2024 en U :Kda

Désignation (en KDA)		UFMEEG	UMFPDR	UFPMEP	Total SAIEG	Part
Sonelgaz	Exigibles	2 497 932	1 412 163	383 116	4 293 211	60%
	Non Exigibles	921 964	1 261 007	635 901	2 818 872	40%
	Total	3 419 896	2 673 170	1 019 017	7 112 083	75%
Hors Sonelgaz	Exigibles	180 122	745 913	1 047 261	1 973 296	81%
	Non Exigibles	241 581	97 520	111 620	450 721	19%
	Total	421 703	843 433	1 158 881	2 424 017	25%
Total créances		3 841 599	3 516 603	2 177 898	9 536 100	100%
Total Créances Exigibles	Au 30/06/2024	932 215	1 225 911	2 070 463	4 228 589	/
	Au 30/03/2024	2 678 054	2 158 076	1 430 377	6 266 507	/
Evolution %		187%	76%	-31%	48%	/
Créances par mois de CA		3	10	9	5	/

Source : Document interne a l'entreprise

Les créances globales clients au 30/12/2023 s'élèvent à **9 536 100 KDA** contre **7 880 084KDA** affiché au **30.03.2024** soit une **augmentation de 21%**.

Les créances exigibles au 30/03/2024 ont enregistré une hausse de **48%** par rapport à celles affichées au 30/12/2023, représentant 5 mois de chiffre d'affaires.

Les créances exigibles avec les filiales de groupes représentent **68%** du total des créances exigibles, des séances de travail seront tenues à cet effet avec les filiales concernées afin d'apurer la situation.

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Quant aux créances litigieuses hors Groupe, des actions en justice ont été entreprises, dont la plupart des décisions de justice ont été rendues à la faveur de SAIEG, les procédures d'exécution ont été entamées.

➤ Situation des recouvrements

U KDA

Tableau 7: Situation des Recouvrements par Unité au 30 Mars 2024

UNITE	Solde au 30/03/2024	Nouveau portefeuille	Recouvrement	Solde au 30/01/2024	Taux de R %
UFMEEG	2 338 857	1 399 854	544 112	3 864 599	30%
UMFPDR	2 411 088	1 120 725	522 210	3 577 603	48%
UFPMEP	2 222 139	697 179	1 135 420	2 144 898	-15%
TOTAL	7 880 084	3 972 757	2 316 742	9 536 100	21%

Source : Document interne a l'entreprise

- A noter que les recouvrements à fin mars 2024 sont de **13 364 140 KDA** représentant 59% de total des créances.

➤ Créances par Age

Tableau 8: Créances par Age

Créances par âges	Montant KDA
Créances jusqu'à 1 an	7 157 527
Créances de 1 à 5 ans	2 165 603
Créances de 5 à 15 ans	115 301
Créances de plus de 15 ans	97 669
Total créances	9 536 100

Source : Document interne a l'entreprise

➤ **Créances exigibles par sociétés groupe (en KDA)**

Tableau 9: Créances exigibles par sociétés groupe (en KDA)

Sociétés du Groupe	Au 1 ^{er} Trimestre 2024	Au 1 ^{er} Trimestre 2024	Evolution %
FOSC			0%
S-ER			56%
SKE			0%
SPE			211%
STOS			-71%
Sonelgaz -Distribution			195%
Sonelgaz-Services			87%
Sonelgaz Engineering			51%
Total	2 672 747	4 293 211	61%

Source : Document interne a l'entreprise

➤ **Dettes par fournisseurs Groupes**

U KDA

Tableau 10: Dettes par fournisseurs Groupes

Sociétés	Total dettes au 30/06/2024	Règlement	Nouvelle dettes	Total dettes au 30/03/2024	T.E.
Sonelgaz Distribution					
Sonelgaz Services					
STOS					
SWAT					
Sonelgaz Engineering					
Sonelgaz Production Elec					
Total	597 635	2 300	12 952	608 287	2%

➤ **Dépenses d'investissements**

U KDA

Tableau 11: Dépenses d'investissements

Désignation	Prévu 2024	Réalisé 1 ^{er} Trim 2024	Cumul au 30/03/2024	Taux Réel
Machines et équipements de production	952 020	3 403	56 975	6%
Outillage spécifique	30 000	426	426	1%
Equipements de maintenance, sécurité et utilités	43 000	-	200	0%
Matériel roulant, manutention	24 200	768	768	3%
Mobilier de bureau et équipements informatiques.	29 650	22 937	31 405	106%
Infrastructure et gros entretien	572 000	37 498	50 562	9%
S/TOTAL (HT)	1 650 870	65 032	140 336	9%
S/TOTAL (TTC)	1 964 535	77 388	167 000	9%

Source : Document interne a l'entreprise

V.3 TCR et comptes intermédiaires

Comptes des résultats : (le TCR par unité est en annexe n°01)

Tableau 12: Comptes des résultats

Les comptes de résultat (par nature) EN KDA	Au 30/03/2023	AU 30/03/2024	Taux Evol 23/22	Prévision 2025	Taux Réel
Chiffre d'Affaires	8 712 821	10 387 305	18%	21 420 441	48%
Variation Stocks produits finis et encours	721 881	1 966 840	161%	325 000	605%
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 000 702	12 354 145	29%	21 745 441	57%

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Achats consommés	5 005 075	6 201 344	12%	12 381 800	54%
Services	376 212	575 021	53%	1 205 380	48%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	6 311 287	7 206 365	14%	13 587 180	53%
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 261 415	5 147 780	58%	8 158 261	63%
Charges de personnel	2 172 856	3 165 327	46%	3 376 750	94%
Impôts, taxes et versements assimilés	233 066	492 234	95%	761 510	65%
IV- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	835 493	1 490 218	78%	4 020 001	37%
Autres produits opérationnels	221 707	117 131	-47%	61 610	190%
Autres charges opérationnels	78 606	30 786	-61%	62 810	49%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes valeur	628 313	681 759	9%	2 055 190	33%
V- RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	350 281	894 804	155%	1 963 611	46%
Produits financiers	169 494	83 003	-51%	120 860	69%
Charges financières	104 336	171 514	64%	190 000	90%
VI- RESULTAT FINANCIER	65 158	-88 511	-236%	-69 140	128%
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	415 439	806 293	94%	1 894 471	43%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0		374 600	0%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		0			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDI	9 963 903	12 554 279		21 927 911	57%

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDI	9 548 464	11 747 986		20 408 040	58%
VIII- RESULTAT NET	400 439	877 293	94%	1400 871	53%

Source : Document interne a l'entreprise

A noter que la rubrique « Variation Stocks produits finis et encours » représente, en grande partie, les travaux réalisés et non facturés estimés à 1695 MDA (dont le détail est expliqué dans le volet L'analyse du chiffre d'affaires).

Taux intermédiaires U KDA

Tableau 13 : Taux intermédiaires U KDA

Libellé	Réalisation au 30/03/2023	Réalisation au 30/03/2024	Prévisions 2024	23/22(%)	Taux réel
Production	9 572 702	12 354 145	21 745 441	29%	57%
Consommation	6 311 287	7 206 365	13 587 180	14%	53%
Charges de personnel	2 172 856	3 165 327	3 376 750	46%	94%
Résultat Ordinaire avant impôts	415 439	806 293	1 894 471	94%	43%

Libellee	Réalisé au30/03/2023	Réalisé au30/03/2024	Prévu 2024
Consommation / Production	66%	58%	62%
Charges de personnel / Production	23%	26%	16%
Résultat /Production	4%	7%	9%

Source : Document interne a l'entreprise

VI Interprétation Activité Commerciale et financière

L'analyse du chiffre d'affaires est un indicateur clé de l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. En examinant les résultats financiers de SAIEG pour le premier trimestre 2024, nous pouvons évaluer comment les mécanismes de contrôle de gestion influencent la performance globale de l'entreprise.

VI.1 Chiffre d'Affaires Global

Le chiffre d'affaires global réalisé par les unités de SAIEG durant ce trimestre s'élève à 3 001 370 KDA, soit 64% de l'objectif trimestriel. Le chiffre d'affaires cumulé à fin mars est de 10 322 177 KDA, représentant 48% de l'objectif annuel. Ce taux est conforme aux prévisions de réalisation arrêtées lors de la validation de révision budgétaire.

Analyse de l'Efficacité du Contrôle de Gestion

1. Écarts par Rapport aux Objectifs

- L'atteinte de 64% de l'objectif trimestriel et de 48% de l'objectif annuel indique que bien que les objectifs annuels ne soient pas totalement atteints, les prévisions budgétaires étaient réalistes et ont été partiellement réalisées. Cela montre une certaine efficacité du contrôle de gestion dans l'établissement d'objectifs alignés avec les capacités de l'entreprise.

VI.2 Évolution Positive

- L'augmentation de 17% du chiffre d'affaires par rapport à la même période de l'année précédente démontre une amélioration des performances de vente et une gestion efficace des activités commerciales. Cette croissance indique que le contrôle de gestion a réussi à identifier et à exploiter des opportunités de croissance.

2. Facteurs de Non-Atteinte des Objectifs Annuels

- La non-facturation de certaines productions en raison de problèmes contractuels (compteurs électriques, prestations de service, pylônes, etc.) met en lumière des faiblesses dans le contrôle de gestion des contrats et des processus de facturation. Ces écarts montrent la nécessité d'un renforcement des procédures de suivi contractuel et de la coordination entre les départements concernés.

VI.3 Réalisation par Unité

- Les différentes unités de production montrent des taux de réalisation variés :

- **FMEEG** : 78% de l'objectif trimestriel et 58% des prévisions annuelles, avec une légère régression de 2% par rapport à l'année précédente. Cette unité a globalement bien performé malgré des retards de facturation.
- **MFPDR** : 36% de l'objectif trimestriel et 37% des prévisions annuelles, avec une régression de 30%. Le faible taux de réalisation indique des inefficacités dans la planification et l'exécution des travaux.
- **FPMEP** : 68% de l'objectif trimestriel et 32% des prévisions annuelles, avec une hausse de 57%. L'activité de galvanisation a particulièrement bien performé, montrant une bonne gestion de cette activité spécifique.

VI.4 Clients et Marchés

- La répartition du chiffre d'affaires montre une forte dépendance aux clients du groupe (79% du total), ce qui peut poser un risque de concentration. Le contrôle de gestion doit travailler à diversifier la base de clients pour réduire ce risque.
- Les ventes à l'international représentent une petite part (1%) mais montrent un potentiel de croissance future qui pourrait être mieux exploité avec une stratégie ciblée.

Conclusion :

L'analyse du chiffre d'affaires de SAIEG pour le premier trimestre 2024 révèle une performance globale positive avec des signes d'amélioration par rapport à l'année précédente. Cependant, l'efficacité du contrôle de gestion pourrait être améliorée en renforçant les processus de suivi contractuel et de facturation, en diversifiant la base de clients, et en optimisant la planification et l'exécution des travaux dans les différentes unités. Ces améliorations permettraient de mieux aligner les réalisations avec les objectifs annuels et de capitaliser sur les opportunités de croissance identifiées.

VII Activité Production

Les réalisations physiques de la société du 1^{er} Trimestre 2024 sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Activité de production

UNITE/DIVISION	Unité	Au 1 ^{er} Trim 2023	Au 1 ^{er} Trim 2024	TE (%)	Prévision Trim	TR trim (%)	Prévu année 2024	Réalisé cumulé	TR annuelle (%)
	de mesure								
UNITE UFMEEG									
Activité électricité	Unité	390 858	343 939	88%	428 600	80%	1 877 366	1 228 928	65%
Activité fluides	Unité	125 025	188 312	151%	188 486	100 %	747 939	573 371	77%
Activité produits Elec et gaziers	Unité	435	304	67%	248	117 %	3 069	1 832	60%
UNITE UFPMEP									
Division candélabre	Unité	3894	1448	-15%	3369	42%	13477	4 546	34%
Division serrurerie Treillis	Tonne	0	0	/	925	0%	3700	69	0.24%
Serrurerie	Unité	775	1187	48%	1095	108 %	4310	2 931	67%
Division galvanisation	Tonne	2028	3543	1659 %	2847	124 %	11393	7 072	62%
UNITE UFPMPDR									

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

Révision Générale et partielle	Opération	12	16	33%	12	133 %	48	51	106%
Réparation coussinets, galets... toutes types confondues	Opération	41	38	-7%	48	79%	193	167	87%
Moteurs MT/BT atelier Oran	Opération	23	120	422%	24	500 %	96	120	125%
Réparation moteur BT, transformateur, traitement d'huile	Opération	80	0	-	80	0%	163	164	101%
divers intervention									
Fabrication d'un kit d'ailettes fixe 1 ^{er} étage frame 9 ^E groupe 09.	kit	6	1	-	0	-	5	3	60%
Fabrication de 03 kits Frame 9 pour le compte de SPE. Lot	kit	0	0	-	1	0%	Lot	0	0%
Fabrication de kits des ailettes compresseur SULZER pour le	kit	0	1	100%	1	100 %	1	1	100%

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

compte de SONATRACH LQS									
TOTAL Heures		252	161				680	396 793	
UMFPDR		728	266				181		

Source : Document interne a l'entreprise

Interprétation

Interprétation de l'Efficacité du Contrôle de Gestion sur l'Activité de Production pour le 1er Trimestre 2024

Introduction

L'analyse de l'activité de production pour le premier trimestre 2024 permet d'évaluer l'efficacité du contrôle de gestion en comparant les réalisations aux prévisions et aux performances de l'année précédente. Cette analyse met en lumière les réussites et les points à améliorer pour optimiser les processus de production.

Réalisations Physiques et Objectifs

Unité UFMEEG

- **Activité électricité** : 343 939 unités réalisées contre 390 858 au 1er trimestre 2023, soit 88% de l'année précédente et 80% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 1 228 928 unités, soit 65% de l'objectif annuel. La baisse par rapport à l'année précédente peut être due à des problèmes de production ou de gestion des ressources.
- **Activité fluides** : 188 312 unités réalisées contre 125 025 au 1er trimestre 2023, soit une augmentation de 151% par rapport à l'année précédente et une réalisation de 100% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 573 371 unités, soit 77% de l'objectif annuel, indiquant une excellente performance et une gestion efficace.
- **Activité produits Elec. et Gaziers** : 304 unités réalisées contre 435 au 1er trimestre 2023, soit 67% de l'année précédente mais 117% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 1 832 unités, soit 60% de l'objectif annuel. La performance trimestrielle est bonne, mais il y a un retard par rapport à l'objectif annuel.

Unité UFPMEP

- **Division candélabre** : 1 448 unités réalisées contre 3 894 au 1er trimestre 2023, soit une baisse de 15% par rapport à l'année précédente et une réalisation de 42% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 4 546 unités, soit 34% de l'objectif annuel. La division a subi des difficultés importantes, peut-être en raison de problèmes d'approvisionnement ou de logistique.
- **Division serrurerie Treillis** : Aucun tonnage réalisé contre une prévision trimestrielle de 925 tonnes et un objectif annuel de 3 700 tonnes. La réalisation cumulée est de 69 tonnes, soit 0.24% de l'objectif annuel. La performance est extrêmement faible, ce qui nécessite une révision des processus de gestion et de production.
- **Serrurerie** : 1 187 unités réalisées contre 775 au 1er trimestre 2023, soit une augmentation de 48% par rapport à l'année précédente et une réalisation de 108% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 2 931 unités, soit 67% de l'objectif annuel, indiquant une bonne performance et une gestion efficace.
- **Division galvanisation** : 3 543 tonnes réalisées contre 2 028 au 1er trimestre 2023, soit une augmentation de 1 659% par rapport à l'année précédente et une réalisation de 124% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 7 072 tonnes, soit 62% de l'objectif annuel, indiquant une excellente performance.

Unité UFMPDR

- **Révision Générale et Partielle** : 16 opérations réalisées contre 12 au 1er trimestre 2023, soit une augmentation de 33% et une réalisation de 133% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 51 opérations, soit 106% de l'objectif annuel, indiquant une très bonne performance.
- **Réparation coussinets, galets** : 38 opérations réalisées contre 41 au 1er trimestre 2023, soit une baisse de 7% et une réalisation de 79% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 167 opérations, soit 87% de l'objectif annuel. La performance est correcte, mais il y a une marge d'amélioration.
- **Moteurs MT/BT atelier Oran** : 120 opérations réalisées contre 23 au 1er trimestre 2023, soit une augmentation de 422% et une réalisation de 500% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 120 opérations, soit 125% de l'objectif annuel, indiquant une performance exceptionnelle.

- **Réparation moteur BT, transformateur** : Aucune opération réalisée contre 80 au 1er trimestre 2023, indiquant une performance nulle et une réalisation de 0% de la prévision trimestrielle. Le cumul annuel est de 164 opérations, soit 101% de l'objectif annuel. La performance trimestrielle est insuffisante, nécessitant une amélioration significative.
- **Diverses Interventions** : La fabrication d'un kit d'ailettes fixe 3ème étage a été réalisée à 60% de l'objectif annuel. La fabrication de kits Frame 9 et des ailettes compresseur pour SONATRACH a atteint 100% de l'objectif annuel, montrant une bonne gestion pour ces activités spécifiques.

Conclusion

L'analyse des réalisations physiques pour le premier trimestre 2024 montre une performance globalement positive, avec des réalisations supérieures ou égales aux prévisions pour certaines activités (fluides, galvanisation, révision générale). Cependant, des améliorations sont nécessaires dans d'autres secteurs comme la division candélabre, la serrurerie Treillis, et certaines réparations spécifiques. Le contrôle de gestion a globalement été efficace, mais doit se concentrer sur l'optimisation des processus et la résolution des problèmes logistiques et contractuels pour améliorer les performances dans tous les domaines de production.

VIII Les ressources humaines

VIII.1 Effectifs et mouvement du personnel

➤ Effectif

L'effectif global de SAIEG au 30/03/2024 est de deux mille quatre-vingt-dix-sept (**2 097**) agents, composé de **1 175 (56%)** agents permanents et **922 (44%)** agents temporaires avec un effectif féminin de **367** Agents.

Par catégorie socioprofessionnelle l'effectif, de l'Entreprise est ventilé comme suit :

Tableau 14 : Effectifs permanents et temporaires par catégorie socioprofessionnelle

CSP	Situation au 30/12/2023			Situation au 30/03/2024			Ecart
	Effectifs permanents	Effectifs temporaires	Total	Effectifs permanents	Effectifs temporaires	Total	
Cadre	427	46	473	440	46	486	13
Maitrise	351	141	492	349	139	488	-4
Exécutif	387	738	1125	386	737	1123	-2
Total	1 165	925	2 090	1 175	922	2 097	7

Source : Document interne à l'entreprise

Interprétation de l'Efficacité du Contrôle de Gestion sur les Ressources Humaines

Introduction

L'analyse des ressources humaines, y compris les effectifs et les mouvements du personnel, est cruciale pour évaluer l'efficacité du contrôle de gestion. En examinant les données du premier trimestre 2024, nous pouvons identifier les tendances et les implications des mouvements du personnel sur la performance globale de SAIEG.

Effectifs et Mouvements du Personnel

Effectif Global

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

- Au 30 mars 2024, l'effectif global de SAIEG est de 2 097 agents, composé de 1 175 (56%) agents permanents et 922 (44%) agents temporaires. L'effectif féminin représente 367 agents, soit environ 17% de l'effectif total.

Répartition par Catégorie Socioprofessionnelle

- **Cadres** : L'effectif des cadres est passé de 473 agents (427 permanents et 46 temporaires) au 30 janvier 2024 à 486 agents (440 permanents et 46 temporaires) au 30 mars 2024, soit une augmentation nette de 13 cadres. Cette augmentation indique une stratégie de renforcement de la direction et des fonctions stratégiques au sein de l'entreprise.
- **Maitrise** : L'effectif de la maîtrise est passé de 492 agents (351 permanents et 141 temporaires) au 30 janvier 2024 à 488 agents (349 permanents et 139 temporaires) au 30 mars 2024, soit une diminution nette de 4 agents. Cette légère diminution pourrait être due à des départs naturels ou à des restructurations internes.
- **Exécution** : L'effectif des agents d'exécution est resté stable, passant de 1 125 agents (387 permanents et 738 temporaires) au 30 janvier 2024 à 1 123 agents (386 permanents et 737 temporaires) au 30 mars 2024, soit une diminution nette de 2 agents. La stabilité de cette catégorie indique une gestion efficace des postes opérationnels.

Analyse des Écarts

- **Cadres** : L'augmentation de 13 cadres peut indiquer une volonté de renforcer la structure managériale pour mieux piloter les projets et les initiatives stratégiques. Cela peut également refléter des promotions internes ou des recrutements externes pour combler des besoins spécifiques.
- **Maitrise** : La diminution de 4 agents dans cette catégorie peut être due à des départs à la retraite, des démissions ou des réaffectations. Il est important de surveiller ces mouvements pour s'assurer qu'ils n'affectent pas la continuité des opérations.
- **Exécution** : La légère diminution de 2 agents d'exécution montre une relative stabilité. Toutefois, une analyse plus approfondie serait nécessaire pour comprendre les raisons de ces départs et pour garantir qu'ils n'impactent pas les opérations quotidiennes.

Conclusion :

L'analyse des ressources humaines de SAIEG pour le premier trimestre 2024 montre une relative stabilité des effectifs avec quelques mouvements dans les catégories des cadres et de la maîtrise.

L'augmentation des cadres indique une volonté de renforcer la structure managériale, tandis que la

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

légère diminution des agents de maîtrise et d'exécution semble être bien gérée. Le contrôle de gestion doit continuer à surveiller ces mouvements pour assurer une adéquation entre les besoins opérationnels et les ressources disponibles. Des efforts continus pour promouvoir l'équité de genre et la diversité au sein de l'entreprise peuvent également renforcer l'efficacité globale et la satisfaction des employés.

Section 2 : Synthèse Générale

L'évaluation de l'efficacité du contrôle de gestion de SAIEG pour le premier trimestre 2024 repose sur l'analyse de plusieurs aspects clés, notamment le chiffre d'affaires, l'activité de production et les ressources humaines. Cette synthèse générale vise à fournir une vue d'ensemble des performances de l'entreprise et à identifier les principaux points forts et axes d'amélioration.

Chiffre d'Affaires

Le chiffre d'affaires global réalisé par les unités de SAIEG durant le premier trimestre 2024 s'élève à 2 921 370 KDA, soit 64% de l'objectif trimestriel. Le chiffre d'affaires cumulé à fin mars est de 9 250 177 KDA, représentant 48% de l'objectif annuel. Ce taux est conforme aux prévisions de réalisation arrêtées lors de la validation de révision budgétaire. L'augmentation de 17% du chiffre d'affaires par rapport à la même période de l'année précédente montre une amélioration des performances de vente et une gestion efficace des activités commerciales.

Activité de Production

Les réalisations physiques montrent une performance variée selon les unités :

Unité UFMEEG : La production dans les activités électricité, fluides, et produits électriques. Et Gaziers montre une bonne performance avec des réalisations proches ou supérieures aux prévisions trimestrielles, malgré quelques retards dans certaines activités.

Unité UFPMEP : Les activités de candélabre et de serrurerie Treillis montrent des réalisations inférieures aux prévisions, indiquant des défis significatifs. Cependant, les activités de serrurerie et de galvanisation affichent des performances remarquables, avec des réalisations bien au-dessus des prévisions.

Unité UFMPPDR : La plupart des activités montrent une bonne performance avec des réalisations supérieures ou proches des objectifs trimestriels. Cependant, certaines réparations spécifiques, comme la réparation des moteurs BT et transformateurs, nécessitent des améliorations.

Ressources Humaines :

L'effectif global de SAIEG au 30 mars 2024 est de 2 097 agents, composé de 1 175 (56%) agents permanents et 922 (44%) agents temporaires. La répartition par catégorie socioprofessionnelle montre une augmentation de 13 cadres, une légère diminution de 4 agents de maîtrise, et une stabilité des agents d'exécution. Cette structure indique une gestion relativement stable des ressources humaines, avec des efforts pour renforcer la direction et les fonctions stratégiques.

Chapitre 4 : Analyse de tableaux de bord

L'évaluation globale de l'efficacité du contrôle de gestion de SAIEG pour le premier trimestre 2024 est positive, avec des performances financières et de production en amélioration par rapport à l'année précédente. Les points forts incluent une croissance significative du chiffre d'affaires et des réalisations remarquables dans certaines activités de production. Toutefois, des défis subsistent dans certaines unités de production et la gestion des ressources humaines doit continuer à être optimisée pour maintenir la stabilité et améliorer les performances.

Le contrôle de gestion doit se concentrer sur :

L'optimisation des processus de facturation et de suivi contractuel pour éviter les retards.

La diversification de la base de clients pour réduire les risques de concentration.

L'amélioration des processus de production dans les activités moins performantes.

Le renforcement continu des compétences managériales et de la diversité au sein de l'entreprise.

Ces efforts permettront à SAIEG de maintenir sa trajectoire de croissance et d'améliorer encore son efficacité opérationnelle.

Section 3 : Recommandation

Pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion et optimiser la performance organisationnelle de SAIEG, plusieurs actions peuvent être mises en place.

Renforcement des compétences de l'équipe : Il est crucial de mettre en place des programmes de formation continue pour l'équipe de contrôle de gestion afin d'améliorer leurs compétences techniques et analytiques. Des ateliers de développement des compétences devraient être organisés régulièrement, avec un focus sur l'analyse de données avancée, la modélisation financière et l'utilisation des outils modernes de contrôle de gestion. Cela permettra d'assurer que l'équipe reste à jour avec les dernières technologies et meilleures pratiques.

Intégration des technologies avancées : L'intégration de technologies avancées dans les processus de contrôle de gestion est essentielle. Investir dans des outils d'automatisation pour la collecte, le traitement et le reporting des données peut considérablement réduire les erreurs manuelles et améliorer l'efficacité opérationnelle. De plus, l'utilisation de techniques d'analyse avancée et de modélisation prédictive peut fournir des insights plus approfondis sur les indicateurs de performance et les risques potentiels, facilitant ainsi une prise de décision plus informée et proactive.

Amélioration de la gestion et de la qualité des données : La qualité des données utilisées dans le contrôle de gestion doit être une priorité. Il est recommandé de mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer la fiabilité et la précision des données. L'adoption de systèmes de gestion de données robustes permettrait une intégration fluide et une utilisation efficace des données à travers l'organisation, garantissant ainsi des analyses plus précises et des décisions basées sur des informations fiables.

Promotion d'une culture organisationnelle favorable : Pour réussir la mise en œuvre de nouveaux systèmes de contrôle de gestion, une stratégie de gestion du changement bien définie est nécessaire. Cette stratégie doit traiter la résistance au changement et garantir des transitions en douceur. En outre, il est important de promouvoir une culture d'amélioration continue en reconnaissant et en récompensant les efforts et les réalisations en matière de performance et d'efficacité.

Optimisation des processus internes : Standardiser les processus de contrôle de gestion est une étape clé pour garantir la cohérence et l'efficacité à travers l'organisation. Il est également recommandé de procéder à des révisions périodiques de ces processus afin d'identifier les

inefficacités et d'apporter les améliorations nécessaires. Cette approche permettra de maintenir des pratiques de gestion optimisées et de s'adapter rapidement aux changements internes et externes.

En mettant en œuvre ces recommandations, SAIEG pourra non seulement renforcer l'efficacité de son contrôle de gestion, mais aussi optimiser l'utilisation de ses ressources, améliorer sa performance globale et accroître sa compétitivité dans un environnement économique en constante évolution.

Conclusion Générale

L'efficacité du contrôle de gestion est essentielle pour garantir la performance optimale des entreprises dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel. À travers cette étude, nous avons exploré les différentes dimensions du contrôle de gestion, en mettant l'accent sur son rôle crucial dans l'alignement des objectifs stratégiques et opérationnels, l'optimisation des ressources et la promotion d'une culture d'amélioration continue.

L'analyse des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'entreprise SAIEG a révélé plusieurs points forts ainsi que des domaines nécessitant des améliorations. Lorsque le contrôle de gestion est efficacement intégré, il permet une meilleure cohérence entre les actions quotidiennes et la stratégie globale de l'entreprise, conduisant à une amélioration significative des performances. Les outils de contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord et les indicateurs de performance, ont démontré leur efficacité dans l'allocation optimale des ressources, contribuant ainsi à la réduction des coûts et à l'amélioration de l'efficacité des processus. De plus, le contrôle de gestion facilite la mise en place de processus d'amélioration continue, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements de leur environnement interne et externe.

Cependant, plusieurs défis ont été identifiés, notamment la résistance au changement, le manque de formation adéquate et l'intégration des nouvelles technologies. Pour surmonter ces obstacles, les recommandations suivantes sont proposées : investir dans la formation continue des équipes de contrôle de gestion pour renforcer leurs compétences techniques et analytiques; intégrer des outils technologiques tels que l'intelligence artificielle et l'analyse prédictive pour améliorer la précision et la réactivité des systèmes de contrôle de gestion ; et promouvoir une culture organisationnelle axée sur la transparence, la collaboration et l'innovation, permettant ainsi une meilleure acceptation et mise en œuvre des pratiques de contrôle de gestion.

L'étude visait également à vérifier plusieurs hypothèses concernant l'impact du contrôle de gestion sur le pilotage de performance chez l'entreprise SAIEG. Les résultats obtenus au cours de cette recherche permettent de confirmer ces hypothèses, apportant des preuves concrètes de l'efficacité du contrôle de gestion dans divers aspects de la gestion d'entreprise.

- **Alignement stratégique** : L'étude confirme que le contrôle de gestion efficace permet d'aligner les activités opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise, contribuant ainsi à une performance accrue. Les pratiques observées chez SAIEG montrent une nette amélioration des performances grâce à cet alignement.

- **Optimisation des ressources** : Les outils de contrôle de gestion ont prouvé leur capacité à faciliter une meilleure allocation des ressources, réduisant les coûts et améliorant l'efficacité opérationnelle. Les résultats obtenus chez SAIEG corroborent cette hypothèse, avec des gains notables en termes d'efficacité des processus.
- **Amélioration continue** : Le contrôle de gestion instaure effectivement une culture d'amélioration continue, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements. L'exemple de SAIEG montre que l'intégration de ces pratiques favorise une adaptation rapide et efficace aux évolutions internes et externes.

Pour aller au-delà de cette étude, des recherches supplémentaires pourraient explorer l'impact du contrôle de gestion dans d'autres secteurs d'activité et dans des contextes internationaux. De plus, l'évaluation de l'efficacité des nouvelles technologies dans le domaine du contrôle de gestion pourrait offrir des perspectives intéressantes pour l'avenir.

En conclusion, le contrôle de gestion est un levier essentiel pour l'amélioration de la performance organisationnelle. Bien que des défis subsistent, une mise en œuvre efficace et adaptée aux spécificités de chaque entreprise peut conduire à des gains substantiels en termes de performance et de compétitivité. Les recommandations formulées dans cette étude visent à guider les entreprises vers une utilisation optimale du contrôle de gestion, assurant ainsi leur succès durable dans un environnement économique en perpétuel changement.

Bibliographie

- ✓ Alazard, C., & Separi, S. (2010). Contrôle de gestion, DCG11 (2ème édition). Dunod, Paris.
- ✓ Alazard, C., & Separi, S. (2007). DCG11 Contrôle de gestion et application (5ème édition). Dunod.
- ✓ Alazard, C., & Separi, S. (1998). DCG 11, Contrôle de gestion manuel et applications (4ème édition). Dunod, Paris.
- ✓ Arnand, D. (2004). Manuel de gestion (2ème édition). Paris.
- ✓ Arnoud, H. (2001). Le contrôle de gestion en action. Edition Liasons.
- ✓ Augé, B., & Naro, G. (2011). Mini manuel de contrôle de gestion. Dunod, Paris.
- ✓ BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) :(2017) « Mercator », 12é édition, Dunod, Malakoff.
- ✓ Bouquin, H. (2006). Le contrôle de gestion. PUF, coll. “Gestion” (7ème édition), Paris.
- ✓ Bouquin, H. (1994). Les fondements du contrôle de gestion.
- ✓ Brookson, S. (2001). Gérer un budget. Mango pratique, Paris.
- ✓ Burland, A., Langlois, G., Bringer, M., & Bonnier, C. (2004). DCG11 Contrôle de gestion. Foucher, Paris.
- ✓ Burlaud, A., & Simon, C. (1997). Le contrôle de gestion (2ème édition). La découverte, Paris.
- ✓ Caillat, A. (2008). Management des entreprises. Hachette Livre.
- ✓ CAUMONT (Daniel) et RETHORE (Christophe) :(2023) « Les études de marché », 6e Edition, Dunod, Malakoff,
- ✓ Demeure (Claude) et Berteloot (Sylvain) :(2015) « Aide-mémoire : Marketing », 7eme édition, Dunod.
- ✓ DeMontagolfier, C. (1999). Quel contrôle pour quel contrôle. Faire de la recherche en contrôle de gestion. Vuibert, Paris.
- ✓ Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiche (5ème édition). Dunod, Paris.

- ✓ Dubrulle, L., & Jourdain, D. (2007). Comptabilité analytique de gestion. Dunod, Paris.
- ✓ Dumas, G., & Larue, D. (2005). Contrôle de gestion. Litec, Paris.
- ✓ El Gadi, A. (2004). Audit et contrôle de gestion.
- ✓ Fabre, P., Separi, S., Solle, G., & Charrie, H. (2005). Le management et contrôle de gestion. Dunod, France.
- ✓ Forget, J. (2005). Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise. Edition Organisation, Paris, France.
- ✓ Gilbert Cha, & Piget, P. (1998). Comptabilité analytique (2ème édition). Economica, Paris.
- ✓ Giraud, F., Naulleau, G., Saulpic, O., et al. (2004). Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance (2ème édition). Gualino éditeur, Paris.
- ✓ Godener, & Fornerino, M. (2009). La participation des managers au contrôle de gestion et leur performance Managériale. La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, Strasbourg, France.
- ✓ Granduillot, B.F. (2007). Comptabilité de gestion (9ème édition).
- ✓ Gervais, M. (1997). Contrôle de gestion (6ème édition). Economica.
- ✓ Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances. Editions Economica, Paris.
- ✓ Kherr, A. (2012). Cours : Gestion budgétaire. Ecole supérieure de commerce.
- ✓ Lebas, M. (1998). Performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe. Groupe HEG, Paris.
- ✓ Leroy, M. (2012). Le contrôle de gestion et ses évolutions. Ed. d'Organisation.
- ✓ Leroy, M. (1998). Le tableau de bord au service de l'entreprise. Edition d'organisations, Paris.
- ✓ Loning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., & Solé, A. (2013). Contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques organisationnelles (4ème édition). Dunod, Paris.
- ✓ Loning, H., Pesqueux, et al. (2008). Le contrôle de gestion (3ème édition). Paris.
- ✓ Lorino, P. (1998). Méthodes et Pratiques de la Performance. Les Eds d'Organisation, Paris.
- ✓ Malo, J-L., & Mathe, J-C. (2000). L'Essentiel du Contrôle de Gestion (2ème édition). Edition d'Organisation, Paris.

- ✓ Martinet, A., & Silem, A. (2000). Lexique de gestion. Dalloz, Paris.
- ✓ Mevellec, P. (1995). Le calcul des coûts dans les organisations. La Découvert, Paris.
- ✓ PCG.P. VII, cité par Lassegu, P. (1996). Gestion de l'entreprise et comptabilité. Dalloz.
- ✓ Projet de système comptable financier, conseil national de la comptabilité (2006).
- ✓ Saada, T., Burlaud, A., & Simon, C. (2005). Comptabilité analytique et contrôle de gestion. Vuibert.

Table des matières

Introduction :	12
Section 1 : Les concepts clés du contrôle de gestion.....	12
I L'évolution et Définition du contrôle de gestion	12
I.1 L'évolution de la conception du contrôle de gestion :.....	12
I.2 Définition de contrôle de gestion :.....	13
II Mission et objectif du contrôle de gestion :	15
II.1 Mission du contrôle de gestion :.....	15
II.1.1 Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes :	15
II.1.2 Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées :	15
II.1.3 Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes :	15
II.2 Objectifs du contrôle de gestion :	15
II.2.1 Optimisation de la performance :	16
II.2.2 Amélioration de l'organisation :.....	16
II.2.3 Gestion des risques :	16
Section 2 : l'organisation du contrôle de gestion	16
I Fonctions du professionnel en contrôle de gestion :.....	16
I.1 Observateur :	17
I.2 Conseiller :	17
I.3 Coordonnateur :	17
I.4 animateur:.....	17
I.5 Présentation des résultats et tableaux de bord :	18
II Attributs essentiels du contrôleur de gestion.....	18
II.1 Compétences techniques:	18
II.2 Attributs personnels et relationnels :.....	19
II.3 Langues étrangères et outils informatiques :.....	19
III Rôle de contrôleur de gestion.....	20
III.1 L'élaboration et la gestion du budget, ainsi que le suivi des performances :.....	20
III.2 Le conseil et l'aide à la gestion des opérations :	20
III.3 La mise en place d'outils de pilotage :.....	21
III.4 L'aide à la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie :	21
Section 3 : les domaines d'application du contrôle de gestion	22
I La présence du contrôle de gestion dans diverses entreprises :	22

I.1	Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises :	22
I.2	Le contrôle de gestion dans les PME :	22
II	Les étapes de mise en œuvre du contrôle de gestion :	22
II.1	Étape de prévision :	22
II.2	Étape d'exécution :	22
II.3	Étape d'évaluation :	23
II.4	Étape d'apprentissage :	23
III	L'interaction entre le contrôle de gestion et la stratégie :	23
IV	Le lien entre le contrôle de gestion et le marketing :	24
V	L'impact du contrôle de gestion sur la finance :	25
VI	La relation entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines :	25
	Conclusion :	26
	Introduction :	28
	Section 1 : les concepts clés de performance	28
I	Définition de la performance :	28
II	Analyse de la performance d'un Processus :	29
III	Objectif de la performance :	30
IV	Catégories de performance :	31
IV.1	Performance organisationnelle :	31
IV.2	Performances stratégiques et concurrentielle :	31
IV.3	Performance humaine :	32
	Section 2 : pilotage de la performance	32
I	Solutions adaptées à tous les contextes :	32
II	Optimisation de la Performance Organisationnelle : Gestion de la Valeur, du Temps et des Acteurs Impliqués :	33
1.	Gestion de la valeur pour les parties prenantes :	33
2.	Gestion de la valeur perçue par le client :	34
3.	Gestion de la valeur en se différenciant des concurrents :	34
4.	Prise en compte de l'accélération du temps en actualisant :	34
5.	Gestion du comportement des acteurs internes :	34
	Section 3 : les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.....	35
I	Comptabilité générale :	35
II	Comptabilité analytique :	36
II.1	Définition de la comptabilité analytique :	36
II.2	Principes de la méthode :	36
II.3	Méthodes des coûts complets :	36
II.4	La méthode des centres d'analyse (homogènes) :	36
II.5	La méthode des coûts préétablis	37
II.6	La méthode ABC (Activity-Based-Costing) :	37

II.7	Méthodes des coûts partiels :	38
-	La méthode de coûts variables :	38
-	La méthode de coûts direct :	38
-	La méthode des coûts spécifiques (Charge fixe) :	38
III	Le tableau de bord :	39
III.1	Définition de tableau de bord :	39
III.2	Les fonctions du tableau de bord :	40
III.3	Les Instruments du tableau de bord :	41
III.3.1	Les écarts :	41
III.3.2	Les ratios :	41
III.3.3	Les graphiques :	41
III.3.4	Les clignotants :	41
IV	La gestion budgétaire :	42
IV.1	Définition du contrôle budgétaire :	42
	Les centres de responsabilité :	43
IV.2	Typologie des centres de responsabilité :	43
IV.3	Objectifs de la gestion budgétaire :	44
V	Reporting:	45
V.1	Définition du reporting :	45
V.2	Les avantages du reporting financier :	46
	Section 1 : Présentation de la société SAIEG	49
I	Historique de l'entreprise :	49
II	Présentation Générale :	49
III	Statut juridique et le capital social :	50
IV	Missions et activité de la Société :	50
V	Les sociétés en partenariat :	55
VI	Organisation de « SAIEG » :	56
	Section 2 : Méthodologie de Recherche	57
I	Collecte de Données :	57
I.1	Entretiens Semi-Directifs :	57
I.2	Analyse de Tableaux de Bord :	57
I.3	Étapes de l'analyse :	58
II	Analyse des Données :	58
II.1	Étapes de l'analyse thématique :	58
II.2	Étapes de l'analyse documentaire :	58
III	Limites de l'Étude :	59
	Section 3 : Analyse de l'Entretien Semi-Directif.....	60
I	Introduction de l'analyse :	60

II	Présentation des Répondants :.....	61
III	Analyse :.....	62
III.1	AXE 1: Introduction et Contexte.....	62
III.2	AXE 2: Outils de Contrôle de Gestion.....	63
III.3	AXE 3: Relation entre Contrôle de Gestion et Performance.....	63
III.4	AXE 4: Mesure de la Performance.....	64
III.5	AXE 5: Défis et Opportunités.....	65
IV	Synthèse :.....	67
IV.1	Introduction et Contexte :.....	67
IV.2	Outils de Contrôle de Gestion :.....	67
IV.3	Relation entre Contrôle de Gestion et Performance :.....	67
IV.4	Mesure de la Performance :.....	67
IV.5	Défis et Opportunités :.....	68
	Section 1 : Analyse de tableaux de bord.....	71
V	Activité Commerciale et financière :.....	71
V.1	L'analyse du chiffre d'affaires :.....	71
V.2	Créances sur clients.....	79
V.3	TCR et comptes intermédiaires.....	82
VI	Interprétation Activité Commerciale et financière.....	85
VI.1	Chiffre d'Affaires Global.....	85
1.	Écarts par Rapport aux Objectifs.....	85
VI.2	Évolution Positive.....	85
VI.3	Réalisation par Unité.....	85
VI.4	Clients et Marchés.....	86
	Conclusion :.....	86
VII	Activité Production.....	87
	Conclusion.....	91
VIII	Les ressources humaines.....	92
VIII.1	Effectifs et mouvement du personnel.....	92
	Conclusion :.....	93
	Section 2 : Synthèse Générale.....	95
	Section 3 : Recommandation.....	97

Les Annexes

Annexe 1 :

Guide d'entretien :

1. Introduction et contexte :

- Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de l'entreprise SAIEG et vos responsabilités en matière de contrôle de gestion ?

.....

- Comment définiriez-vous le contrôle de gestion au sein de votre entreprise et son importance dans le pilotage de la performance ?

.....

2. Outils de contrôle de gestion :

- Quels sont les principaux outils de contrôle de gestion que vous utilisez pour mesurer la performance de l'entreprise ?

.....

- Pouvez-vous expliquer comment ces outils vous aident à évaluer et à améliorer la performance de l'entreprise ?

.....

3. Relation entre contrôle de gestion et performance :

- Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?

.....

- Pourriez-vous partager des exemples concrets où le contrôle de gestion a eu un impact significatif sur la performance de l'entreprise ?

.....

4. Mesure de la performance :

- Quels types d'indicateurs utilisez-vous pour évaluer la performance de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne les indicateurs financiers ?

.....

- Comment ces indicateurs financiers sont-ils liés aux objectifs de l'entreprise et au contrôle de gestion ?

.....

5. Défis et opportunités :

- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés dans l'utilisation du contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ?

.....

- Voyez-vous des opportunités d'amélioration ou d'optimisation dans votre approche actuelle du contrôle de gestion ?

.....

6. Conclusion :

- Selon vous, quelles sont les principales conclusions à tirer concernant le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance au sein de l'entreprise SAIEG ?

.....

- Y a-t-il des recommandations spécifiques que vous feriez pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion dans l'entreprise ?

.....

Annexe 2 :

