



**Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières  
et Comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

*Thème*

**Analyse d'un système de contrôle de gestion :**

**Cas de la société « BATICOMPOS »**

**Réalisé par :**

Mr. AIT SAIDI Idir

Mr. BELLILI Kamel

**Sous la direction de s:**

Mr. ARAB Zoubir

**Année universitaire : 2021/2022.**



## *Remerciements*

**Nous tenons tout d'abord à remercier dieu le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.**

**En second lieu, nous tenons à remercier notre encadrant MR ARAB ZOUBIR, nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux, ainsi pour l'inscription, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer afin de mener notre à bon port.**

**Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de l'entreprise BATICOMPOS pour leur chaleureux accueil, Nous remercions également M<sup>me</sup> KADA NASSIMA de nous avoir facilité la tâche durant toute la période de notre stage.**

**Enfin, nous présentons une sincère reconnaissance pour tous ceux qui nous ont soutenus pour la réalisation de ce modeste travail.**

*Dédicace*

*Avant tous, je tien à remercier le bon DIEU de m'avoir appris et protéger toute  
au long dema vie.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et*

*encouragéQue DIEU les protège pour nous*

*A toute ma famille sans exception.*

*A M' Arab Zoubir qui m'a vraiment aidé à réaliser ce modeste travail.*

*A tous mes amis qui ont fait preuve d'une amitié sincère*

*A mon cher ami NABIL*

*A toutes personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce  
modestetravail.*

*AIT SAIDI IDIR*

## *Dédicace*

*Avant tous, je tiens à remercier le bon DIEU de m'avoir appris et protégé toute au long de ma vie.*

*Je tiens à remercier mes chers parents qui m'ont soutenue pendant tout mon cycle d'étude.*

*Je tiens à remercier M<sup>r</sup> Arab Zoubir qui a fait preuve d'une grande patience et qui nous a suivis à chaque étape de ce mémoire.*

*Je dédie ce modeste travail à tous mes amis, à toutes personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, à mon binôme Anis et toute sa famille.*

*Bellili kamel*

## *Sommaire*

<b>Sommaire.....</b>	<b>0</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I Aspect théoriques du contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction du chapitre I.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Historique et évolution du contrôle de gestion:.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 02 : notions voisines du contrôle de gestion.....</b>	<b>14</b>
<b>Section 03 : positionnement de la fonction contrôle de gestion.....</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE I.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre II :Pratique du contrôle de gestion dans une entreprise.....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction du chapitre II.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 01 : Outils et les méthodes du contrôle de gestion.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 02 : rôle du contrôleur de gestion.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 03: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusion chapitre II.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre III :Analyse du système du contrôle de gestion au sein de l'entreprise IBATICOMPOS.....</b>	<b>66</b>
<b>Introduction du chapitre III.....</b>	<b>67</b>
<b>Section 01:Présentation de l'entreprise « BATICOMPOS » :.....</b>	<b>67</b>
<b>Section 02 : Contrôle de gestion au sein de l'entreprise « BATICOMPOS ».....</b>	<b>75</b>
<b>Section 03 : Méthode de calcul des coûts BATICOMPOS.....</b>	<b>97</b>
<b>CONCLUSION CHAPITRE III.....</b>	<b>106</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>106</b>
<b>Reference bibliographique.....</b>	<b>108</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>112</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>114</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>115</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>116</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>120</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Une entreprise est une structure économique, sociale et juridique qui regroupe les moyens humains, matériels et immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel. Aujourd'hui l'amélioration ou la création du système de performance au sein d'une entreprise est devenue primordiale, car le besoin en matière d'aider à la décision devient crucial pour piloter un environnement perturbé, c'est pour cela qu'il faut concevoir un système de mesure de la performance conforme et efficace.

Pour assurer sa pérennité sa compétitivité, l'entreprise doit relever les défis permanents qui sont lancés aux organes qui la composent et à considérer au mieux le savoir-faire et les aspirations de chacun avec les buts qui ont été déterminés au niveau global, la première étape de telle démarche consiste pour l'entreprise à définir sa vocation, ses règles de conduite et ses objectifs à moyen et à court terme.

La survie de telle entreprise nécessite la création d'une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la comptabilité générale, système d'information, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, reporting et le benchmarking

En effet, le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance, être performant signifie être à la fois efficace, efficient et pertinent. La condition de l'efficacité est réalisée lorsque l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs initialement définis, alors que l'efficience renvoie à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens possibles.

En pratique, la mise en place de cette fonction au sein de l'entreprise dépend de la prise de conscience de son importance. Or, dans le contexte Algérien, nous observons l'existence de « services de contrôle de gestion » au sein de nos entreprises, mais la prise en compte effective de cette fonction n'est pas vérifiée ou du moins à relativiser. Ce qui explique, entre autres, la faiblesse des performances des entreprises, quelle soient de petites ou grandes tailles.

A partir de ce constat nous avons choisi de traiter le thème « analyse d'un système de contrôle de gestion » vu son impact au sien de l'entreprise, cela nous amène à poser une question principale qui est la suivante :

**Est-ce que les entreprises Algériennes, notamment BATICOMPOS, disposent –elles d'un système de contrôle de gestion adéquat ?**



# Introduction générale

---

Le problème, ainsi posé, nous conduit à approfondir notre recherche tout en répondant aux questions secondaires suivantes :

- Est-ce que le système de contrôle de gestion de BATICOMPOS comprend tous les outils nécessaires pour l'aboutissement à son objectif principal, notamment l'amélioration des performances de l'entreprise ?
- Est-ce que les cadres de BATICOMPOS sont formés sur les principes du contrôle de gestion ?

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

**H1** : Le système de contrôle de gestion de BATICOMPOS comprend tous les outils nécessaires pour l'aboutissement à son objectif principal, notamment l'amélioration des performances de l'entreprise.

**H2** : Les cadres de BATICOMPOS sont formés sur les principes du contrôle de gestion.

Dans ce travail on a opté pour une démarche hypothético-déductive construite en deux axes, l'axe théorique dans lequel nous avons procédé à une recherche bibliographique et documentaire, des sujets ayant traités aux différents aspects, tels que le contrôle de gestion et le pilotage de la performance, et l'axe pratique dans lequel nous concrétisons nos acquis théoriques par un stage pratique d'une durée d'un mois au niveau de l'entreprise BATICOMPOS. Pour mener à bien notre travail, nous le répartirons en trois chapitres :

- Le premier touchera aux notions de base du contrôle de gestion à savoir des généralités sur le sujet, ainsi que le positionnement de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.
- Le second, il sera orienté vers les méthodes et outils du contrôle de gestion, on citera aussi le rôle du contrôleur de gestion, on terminera par le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.
- Le dernier sera consacré à l'étude pratique du contrôle de gestion, dans lequel nous essayerons de montrer les outils de contrôle de gestion utilisés par BATICOMPOS.

Et en fin, notre travail sera achevé par une conclusion générale.

# **Chapitre I**

## **Aspect théoriques du contrôle de gestion**

## Introduction du chapitre I

L'entreprise dispose de plusieurs méthodes et outils pour suivre sa stratégie. Parmi eux, le contrôle de gestion est le moyen le plus efficace pour vérifier l'atteinte des objectifs en vérifiant différents comptes reflétant la situation réelle de l'entreprise au moment où les contrôles sont exercés, pour que l'entreprise s'assure régulièrement que ses objectifs soient progressivement afin d'améliorer les performances.

Le contrôle de gestion a pour rôle d'organiser la structure financière et comptable d'une entreprise pour préparer les décisions, planifier la mise en place des systèmes, fixer des indicateurs de suivi et de performance, définir les règles et procédures, assurer leur mise à jour et évaluer les résultats intermédiaires.

Afin d'aborder le contrôle de gestion d'une manière simple, nous tenterons dans ce chapitre de découvrir les éléments de base qui caractérisent cette fonction, son rôle aussi son champ d'application.

**Section 1 : Historique et évolution du contrôle de gestion:**

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général sur l'historique et l'évolution du contrôle de gestion, puis on entamera les différentes définitions du contrôle de gestion.

**1 Apparition et historique du contrôle de gestion :****1.1 Apparition du contrôle de gestion :**

La délégation de pouvoir de décision, en se rapprochant des niveaux proches du terrain où s'exerce l'action à l'égard des clients, des concurrents et des partenaires, crée un risque croissant d'incohérences dans l'enchaînement des opérations d'exploitation.

Le contrôle classique, à posteriori, sont des inspections périodiques sur des actions passées pour s'assurer de leur conformité aux réglementations préétablies, mais elle n'est pas suffisante pour éviter les divergences et les gaspillages.

Le contrôle doit être exécuté à titre préventif sur les objectifs annoncés, et l'accord préalable sur l'intention exprimée conditionne l'octroi d'une liberté de décision qui a l'avantage:

- De raccourcir les temps de réponses de l'entreprise ;
- De motiver les hommes de terrain ;
- D'alléger la charge de la direction générale ;

**2 Historique du contrôle de gestion<sup>1</sup>****2.1 Etapes 1820-1880 : la naissance de la comptabilité industrielle :**

À son début, l'industrialisation s'est accompagnée d'une intégration de plusieurs stades de production au sein d'une même organisation, on pense à l'industrie textile qui va regrouper le filateur, le tissage, la teinture voire la confection.

Le marché n'apportant plus l'information sur le prix, le raisonnement économique, pour suivre la performance des ateliers par exemple, va s'adosser au coût de production calculé à partir de la comptabilité. Cette maîtrise de l'organisation se retrouve également dans d'autres activités telles que les chemins de fer, mais également dans les usines fabriquant les métaux.

---

<sup>1</sup> ARAB. Zoubir, « Le contrôle de gestion à l'hôpital - Méthodes et Outils- cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital khallil Amrane de Béjaïa », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Université de Béjaïa, directeur de recherche : Mr BRAHMIA BRAHIM, 2012, p 12-1

Le pilotage direct, ou le patron peut diriger à la voix et la vue, n'étant plus possible dans ce type d'entreprise, on comprend alors l'intérêt qui justifiait l'investissement dans une organisation de comptabilité interne permettant de suivre le produit tout au long de sa transformation. Mais il s'agissait là d'un instrumente peu évolué. L'élaboration de l'information étant longue, l'évaluation se faisait a posteriori.

Pour accompagner les gains de productivité rendus nécessaires et possibles par la production de masse qui se mettait en place dès 1880, la comptabilité allait évoluer sous la pression des ingénieurs.

### **2.2 Etape 1880-1930 : la comptabilité de gestion arrivée à maturité :**

La fabrication d'objet en série aux Etats-Unis, à la fin du 19ème siècle, est liée à la croissance de la main d'œuvre dans les ateliers. La standardisation des productions se prêtait à l'approche cartésienne des tâches de l'ouvrier. Ce que l'on nomme méthode taylorienne conduit à décomposer les mouvements, à rationaliser le travail. Elle va d'ailleurs être à l'origine de la comptabilité dite en couts standards.

Les dirigeants, ayant standardisé le comportement auquel doit se conformer l'ouvrier, devaient disposer d'un système d'information leur permettant de détecter toute dérive tout en leur évitant de surveiller le personnel directement. On peut ajouter la possibilité de faire converger l'objectif d'efficacité de l'employeur et l'intérêt pécuniaire de l'employé par un système de simulation telle la perception d'une prime adossée à la mise en évidence d'écart grâce à la comptabilité standard.

### **2.3 Etape 1930-1960 l'émergence du contrôle de gestion**

Cet outil de management, adapté à l'entreprise au fonctionnement mécanique, contribuera au formidable essor notamment de l'industrie automobile. Le succès du modèle « Ford » et ses millions d'exemplaires vendus, en apporte un meilleur témoignage. Son concurrent, « General Motors » adopte ses outils financiers en 1940. À cette époque, la grande entreprise venait d'inventer le contrôle de gestion.

Parallèlement, la complexification des entreprises induites par la multiplication des tâches incite les dirigeants « General Motors » à décentraliser la gestion de l'exploitation à des unités autonomes. Cette décentralisation du pouvoir renforce la nécessité d'exercer un contrôle de l'organisation permettant de s'assurer de la réalisation des objectifs. Des procédures de remontée des résultats sont mises en place. On assiste ainsi au découplage entre le niveau

opérationnel qui bénéficie d'une délégation croissante des actions d'exploitation et le niveau stratégique. C'est la naissance de ce que l'on appellera « les centres de responsabilité »

Dans les années 1930, la fonction de contrôle de gestion est institutionnalisée avec la création aux Etats-Unis du « controller's Institute of America ». Il faudra attendre les années 60 pour que la notion soit réellement conceptualisée. En 1965, l'auteur américain R.N Anthony définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixes ».

Ainsi le CG naît dans l'univers des industries privées et ne s'applique donc pas directement aux entreprises de services, ce qui amène d'emblée certaines interrogations : le modèle de calculs des coûts de revient, principalement orienté sur des coûts complets, peut-il s'appliquer à une organisation qui produit des services et intègre donc davantage de coûts indirects ? Ce modèle est-il pertinent pour le secteur public ?

Enfin cette première analyse historique permet de dégager le double socle sur lequel s'appuie le contrôle de gestion :

- L'élaboration d'une comptabilité analytique
- La distanciation entre le pouvoir de décision stratégique et des divisions dotées d'une délégation de gestion

### 2.4 Etape 1960-1970 : élaboration des outils

Le contrôle de gestion est un mode de contrôle instrumenté qui se décline avant tout en termes d'outils : étude de coûts, centre de responsabilité, tableaux de bord, or depuis les années 60, on assiste à une forte évolution du périmètre au point même que le concept de contrôle de gestion semble de plus en plus être contesté au profit de la notion de management de la performance.

- Cette période voit le déploiement des outils classiques du CG l'utilisation de la comptabilité analytique : appliquée aux produits, marchés ou régions (dans les entreprises les plus complexes) .
- Les budgets (qui peuvent être déclinés en sous budgets pour chaque entité) et le contrôle budgétaire

C'est donc une époque technique d'installation des outils, centrée sur la fonction « comptabilité/budget »

**2.5 Les années 80 : le pilotage de la gestion**

Durant ces années, l'attention est davantage portée sur le responsable opérationnel et ses besoins de pilotage. Les outils privilégiés sont :

- Le plan pluriannuel à moyen terme : on dépasse ainsi le cadre de l'année budgétaire
- La déclinaison de ce plan en plans d'action détaillée et en budget
- Les outils de reporting, notamment les tableaux de bord.

Un glissement sémantique se produit avec la substitution de la notion de « pilotage » au terme de « contrôle ». Les entreprises devenant de plus en plus complexes, les dirigeants ne peuvent plus prétendre exercer un contrôle mais seulement suivre les tendances au travers d'indicateurs principaux. Il s'agit de se fier à ces instruments de bord pour vérifier que l'entreprise suit bien le cap souhaité.

**2.6 Les années 1990 : la crise du modèle classique et le développement du «management de la performance »**

Dès 1965, R.H Anthony avait averti que son modèle n'était pas universel. D'autres chercheurs, après lui, estimaient que les méthodes de management devaient prendre en considération la spécificité de l'entreprise notamment sa taille, le profil de ses dirigeants, le processus production, la stabilité de l'environnement dans lequel elle évolue.

Dans les années 90, on assiste à une véritable remise en cause du modèle classique CG. En effet, ce modèle s'appuie sur la conception taylorienne marquée par le cloisonnement et la hiérarchisation de l'organisation et par l'unicité de l'objectif à atteindre : la maîtrise des coûts.

D'autre part, ce modèle repose sur l'hypothèse d'une information parfaite et sur la prédominance des coûts directs. Or, celui-ci semble inadapté à la densification des entreprises (multiplication des entités et filiales, diversification des produits et des marchés, extension géographique) et à la tertiarisation de l'économie :

- Les coûts indirects représentent une part croissante de l'ensemble des coûts ;  
le découpage en section de coûts homogène pose alors problème de même que la mesure du résultat par centre de responsabilité. Le déploiement des méthodes dites «ABC : Activity Based costing » reposant sur un découpage par activités semble constituer une alternative aux méthodes de comptabilité analytique classique ;
- L'approche en termes de coûts ne recouvre qu'une partie de la notion de performance

- La valeur de l'entreprise n'est pas déterminée par la seule rentabilité économique déclinée en indicateurs financiers.

La complexification des entreprises, de plus en plus tournées vers la production de services, fait prendre conscience du caractère multiforme de la performance. Celle-ci ne peut se réduire au simple critère financier. Elle dépend d'autres variables comme la qualité ou encore la performance commerciale de l'entreprise. De plus, la prise de conscience du déphasage entre les actions menées et les performances constatées accroît la nécessité de mesurer la performance en « amont » par l'analyse des générateurs de performance. Il s'agit donc de piloter non plus simplement quelque indicateur financier mais la performance.

L'entreprise sous toutes ses facettes ; ce qui renvoie plus à notion de management puisque l'ensemble des fonctions de l'entreprise est concerné par cette démarche. Ce management ne vise pas uniquement les résultats financiers mais les racines de la performance. Les outils privilégiés par cette approche sont les tableaux de bord prospectifs développés par Norton et Kaplan.

### 3 Définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle/ gestion.

#### 3.1 Définition du concept contrôle / gestion

##### 3.1.1 Définition du Contrôle

Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

**Contrôle** « il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage.»<sup>2</sup>

**Selon P.DRUCKR** : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. »<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », éd : Organisation.2000,P 77

<sup>3</sup> François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Guliano , Paris, 2004,21



### 3.1.2 Définition de gestion

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

**Gestion** : « est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant.»<sup>4</sup>

Autrement dit :

**La gestion** : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources.»

### 3.2 Définition du contrôle de gestion :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion qui ont été proposées par plusieurs auteurs en économie et spécialistes en gestion nous citerons parmi eux : ROBERT N, ANTHONY, KHEMAKHEM et HENRI BOUQUIN, M.GERVAIS

**Selon Robert N. Anthony en 1965** : « le contrôle de gestion est défini comme étant un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.»<sup>5</sup>

**Selon KHEMAKHEM** : « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une immobilisation efficace et permanente et des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs.»<sup>6</sup>

**Selon Henri BOUQUIN & Catherine KUSZLA (2013)** : « le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers.»<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, «contrôle de gestion »,édition : Litec, Paris, 2005, P 21

<sup>5</sup> R.N. ANTHONY, [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research,

<sup>6</sup> KHEMAKHEM A , « introduction ou contrôle de gestion »,édition borads paris p 10

<sup>7</sup> H.BOUQUIN & C. KUSZLA, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », édition presses ,1965.page16

**Selon M.GERVAIS** : la notion de la pertinence et définit le contrôle de gestion comme

« le **processus** par lequel les **dirigeants** s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec **efficience**, **efficacité** et **pertinence**, conformément aux **objectifs** de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie <sup>8</sup>» Depuis cette définition précédente, nous allons ainsi définir ces six mots clés ; Processus, dirigeants, efficience, efficacité, pertinence et objectifs

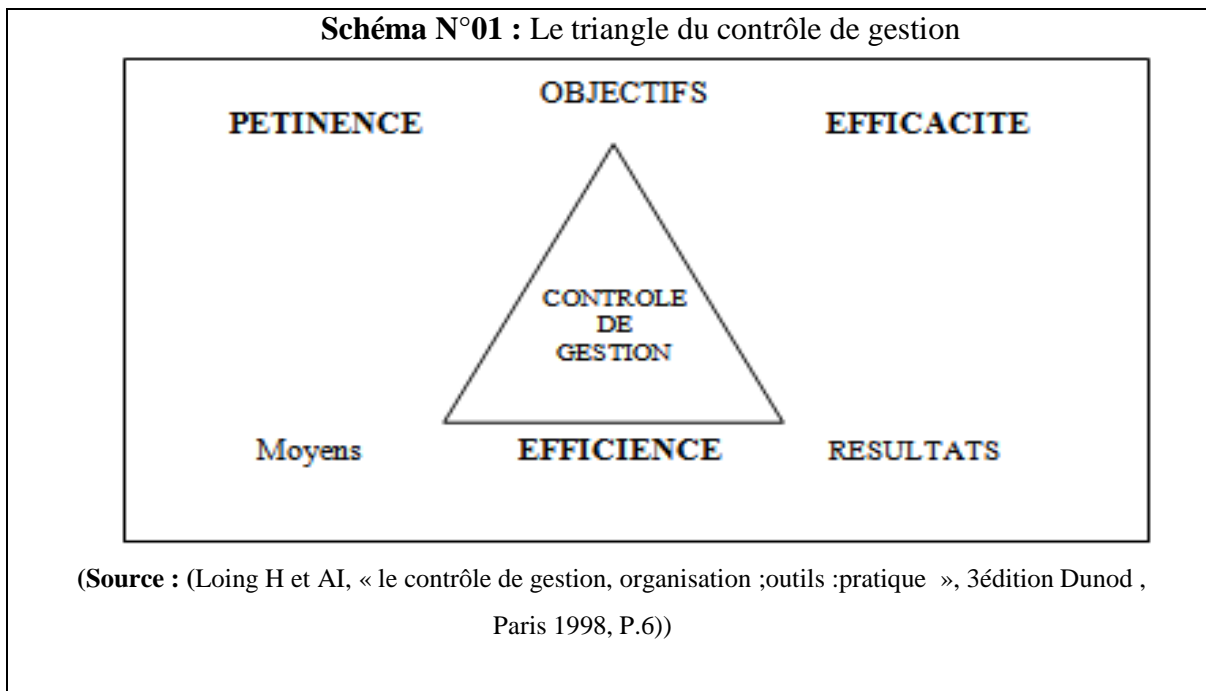
- **Processus** : un système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus et une structure. Le processus donc est « l'ensemble des actions mises en œuvre ; la structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus.»<sup>9</sup>
- **Les dirigeants** : le contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeants aux rôles différents. Les dirigeants opérationnels incorporent leur jugement dans le système adoptent les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Des dirigeants plus fonctionnels collectent, résument et présentent l'information utile au processus.
- **Efficience** : c'est la somme d'outputs obtenus par unité d'inputs engagés. Une machine efficiente est celle qui produit une quantité donnée d'outputs avec une consommation minimale d'inputs.
- **Efficacité**: elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Par exemple un Système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est-à-dire la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.
- **Pertinence** : les objectifs (en niveau et en qualité) doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables en peu de temps.

---

<sup>8</sup> M.GERVAIS : « contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 8ème Edition, Paris, 2005, Page12.

<sup>9</sup> Idem .

Le schéma suivant illustre les trois dimensions de la performance :



D'après ce schéma :

- La pertinence (des moyens mis en œuvre par rapports aux objectifs) ;
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif) ;
- L'efficience (la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu, elle peut être mesurée à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.)

Ainsi, il faut Assimiler le mot "contrôle" au sens de maîtrise et non pas de surveillance. De ce fait les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de leur gestion.

#### 4 Objectifs et missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs objectifs et de plusieurs missions au sein d'une entreprise.

##### 4.1 Objectifs du contrôle de gestion

Selon Les objectifs du contrôle de gestion, bien que contingents au typed'organisation, de culture, d'époque... que l'on considère, consistes-en »<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Fredéric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006, P 27

- accomplissement des choix stratégiques délibérés des décisions des managers par les personnels de l'entreprise.
- Mise sous tension-sous une forme généralement financière, mais par exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise.
- Le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagement ainsi que la connaissance des contrôles des activités et des résultats, donc mesurer la performance de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats. Il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

D'une manière générale le contrôle de gestion cherche à :<sup>11</sup>

- Aider aux décisions tant tactiques que stratégiques.
- Organiser et améliorer le fonctionnement des activités.
- Accompagner le changement et orienter les acteurs.
- Aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale.

### 4.2 Missions du contrôle de gestion :

Selon Bouquin, le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales :<sup>12</sup>

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégie prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts...etc.).
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats).

---

<sup>11</sup> Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », 5ed Dunod, Paris, 2018, P18

<sup>12</sup> Bouquin H, « le contrôle de gestion », éd Paris, 2006, P34.

**5 Les limites du contrôle de gestion**

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion :<sup>13</sup>

- Tout n'est pas mesurable à coûts raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion.
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous.
- Notant que l'efficacité de contrôle de gestion dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.
- Le système d'information sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance et de la structure d'un environnement relativement stable et peu perturbé.

**6 Les obstacles de la mise en œuvre du contrôle de gestion**

Le contrôleur de gestion se heurte fréquemment à :<sup>14</sup>

- La tentation de la direction générale
- De vouloir piloter toutes les dimensions de la stratégie ;
- De demander au contrôle de gestion de tout contrôler.

---

<sup>13</sup> MARIE G (2005) «le contrôle de gestion prévisionnelle », Ecomica .paris .p22

<sup>14</sup> MAHE H de BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, 1999 p 23

## Section 02 : notions voisines du contrôle de gestion

Après avoir défini le contrôle de gestion, il convient maintenant d'introduire les notions voisines du contrôle de gestion et ces principes de fonctionnement, sans oublier de citer l'organisation du contrôle de gestion.

### 1 Les concepts clés associés au contrôle de gestion

Dans ce paragraphe, on va traiter certaines notions liées à la discipline du contrôle de gestion, dont on trouve le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

#### 1.1 Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>15</sup>

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

Ainsi le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

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

#### 1.2 Le contrôle interne

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

---

<sup>15</sup> Abdelehamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion » ; éd paris ,Page : 1

de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.»<sup>16</sup>

Nous allons voir dans ce tableau suivant l'analyse comparative entre deux types de contrôle à savoir interne et le contrôle de gestion

Une analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôles

**Tableau N°1** : comparaison entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

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

Source : J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », éd economica décembre 1986, p12.

## 1.3 Audit interne

« Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ». <sup>17</sup>

<sup>16</sup> Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5ème édition Page : 18

<sup>17</sup> idem

L'audit doit permettre de :

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

### 1.4 Audit externe

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, résultats et états financiers »<sup>18</sup>  
Donc l'audit externe est un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités. Cette fonction est exercée par des commissaires aux comptes professionnels. Leur objectif principal est de s'assurer de la pertinence des rapports de la direction et de la crédibilité des états financiers.

Elle permet également de dresser la responsabilité des institutions dans la gestion des capitaux des bailleurs et d'objectiver les points faibles des suivis internes, il faut noter également que l'auditeur externe est soumis à des « normes d'audites »

Ces normes ont pour but de prévoir que l'auditeur réalise un travail contentieux, ce qui va confirmer que les états financiers de l'entreprise ne présentent aucune anomalie significative. Une donnée est qualifiée de significative si son omission ou son inexactitude peut influencer la décision des destinataires des états financiers

## 2 Les principes du contrôle de gestion

Selon Robert TELLER le contrôle de gestion contient huit principes qui sont les suivants :<sup>19</sup>

### 2.1 Le contrôle de gestion à un rôle interface entre la planification stratégique et opérationnelle

Au niveau des décisions stratégiques, il s'agit de définir une politique générale, et des objectifs généraux qui se réfèrent essentiellement aux notions de rentabilité des capitaux, de développement et de sécurité. Au niveau de la décision tactique prise dans des décisions ou centre de responsabilité, chaque responsable doit établir un budget et des programmes

---

<sup>18</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2010, P. 80.

<sup>19</sup> ROBERT TELLER : « le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition managementet société, 1999 p.10-20



séquentiels dans le cadre du plan et de l'enveloppe annuelle résultant des hypothèses précisées au niveau des objectifs généraux

### 2.2 Le contrôle de gestion Basé sur une vision élargie du contrôle

Le contrôle de gestion n'est pas seulement l'action de vérification dans un but plus ou moins coercitif, c'est aussi :

- vérifier si tout est conforme aux ordres et aux principes.
- surveiller de façon permanente le déroulement des opérations.
- Evaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs.
- Maitriser par les mesures de correction les différents processus de gestion.

### 2.3 Le contrôle de gestion a pour objet la réduction de l'incertitude

L'intervention de contrôleur de gestion dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

- **Risque stratégique :** Menace la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de la valeur pour l'actionnaire, ils peuvent faire suite à des changements dans l'entérinement du marché.
- **Risque d'exploitation :** concerne la probabilité de couvrir la charge d'exploitation avec les recettes d'exploitation
- **Risque financier :** Présent deux aspects distincts : risque financier d'exploitation qui est l'aptitude d'une entreprise à couvrir ses décaissements avec les encaissements d'exploitation et un risque de structure financière qui concerne la part relative des fonds propres et empruntés ainsi que la nature de la dettes d'exploitation avec les recettes d'exploitation.

### 2.4 Sa contribution à l'élaboration du système d'information de gestion

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion, elle doit éclairer les décisions qui doivent être prises dans le cadre provisionnel, faire apparaître les écarts et permette d'en expliquer les causes, dans ce cadre le contrôle de gestion contribue à l'élaboration des normes adoptées aux différents types de responsabilité.

**2.5 Le contrôle de gestion contribue à l'ingénierie des structures**

Le contrôle de gestion a, entre autres responsabilités, la mission de contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation efficace de l'autorité. Pratiquement, la surveillance permanente de la relation : objectifs – décisions – performances est l'un des points-clés du système de contrôle de gestion. Suppose une structuration et notamment un découpage en centres de responsabilité.

**2.6 Le contrôle de gestion est une aide au pilotage opérationnel**

Pour assurer une évolution se rapprochant de trajectoire prévue dans la limite des écarts admissibles, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage dont le rôle essentiel consistera à apprécier les déviations et effectuer les corrections. Un des problèmes délicats restant à résoudre est celui de l'évaluation des objectifs et du seuil d'alerte à partir desquels le système de pilotage doit réagir pour déclenchement des opérations de réaction.

**2.7 Une aide à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique**

Le pilotage d'une entreprise suppose la connaissance d'une destination, d'un chemin vers lequel il faut aller. La détermination de ce chemin implique une étude approfondie des interrelations entre les contraintes de l'environnement, les finalités de l'entreprise, ses structures, son système de communication et d'information. Le cadre formel de cette réflexion est le plan stratégique. L'objectif est de susciter la création ou le renforcement d'atouts particuliers qui doivent être protégés des attaques concurrentielles sur une longue période de temps<sup>20</sup>

**2.8 Contribue à une opérationnalisation et à la modélisation des processus de création de valeurs**

À partir du moment où la finalité de création de valeurs tend à devenir commune à toutes les entreprises, le contrôle de gestion ne peut qu'intégrer cette contrainte sous peine de disparaître. L'approche en matière d'activités, aussi bien au niveau des coûts. Le raisonnement devient alors : la manière de faire les choses cause les activités, chaque activité cause les coûts qui la concernent, et le produit consomme des activités.

### 3 Organisation du système contrôle de gestion

L'organisation peut être définie comme un ensemble de moyens structurés, coordonnés et finalisés. Elle s'appuie sur la structure mise en place, la répartition des pouvoirs, des systèmes d'information et des processus décisionnels<sup>20</sup>

Le contrôle de gestion et la structure de l'entreprise forment un tout. Les procédures sont basées sur le découpage organisationnel et s'inscrivent au sein des mécanismes de coordination. Leur dépendance mutuelle est un levier de performance organisationnel.

Pour effectuer du contrôle de gestion dans une organisation, il faut au préalable de définir des centres de responsabilité. Le centre de responsabilité est considéré comme une subdivision de l'entreprise ayant une mission à remplir, qui dispose des moyens, qui doit atteindre des objectifs et qui dispose d'une latitude pour tracer une stratégie et un responsable. Cette subdivision pour accompagner la performance, doit épouser la structure organisationnelle. On distingue les centres de coût, centres de profit et les centres de revenu.

- **Centre de coûts** : L'unité concernée doit réaliser une mission au moindre coût avec la meilleure qualité possible, dans un temps imparti.
- **Centre de dépenses discrétionnaires** : Ce centre a pour mission d'aider les services fonctionnels dans leur activité opérationnelle. Il dispose d'un budget de gestion. Le contrôle du centre se fait sur la capacité à respecter une dotation budgétaire.
- **Centre de recettes** : L'objectif de ce centre est de maximiser le chiffre d'affaires par le développement de la vente de marchandises, de produits et de services selon la nature de l'activité de l'entité.
- **Centre de profit** : Ce centre doit dégager la marge maximale par la maximalisation des produits et la minimalisation des coûts. Ce type de centre est peu fréquent puisqu'il nécessite à la fois la gestion des moyens et la gestion des recettes.
- **Centre d'investissement** : Il doit dégager la meilleure rentabilité des investissements et des capitaux investis (fonds propres et dettes financières). Sa mission consiste à assurer l'optimisation des investissements et de leur financement. Il se situe dans le haut de la pyramide hiérarchique pour la prise de décisions stratégiques à long terme.

---

<sup>20</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5384ce5f63213.pdf>.

Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise, et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficacité. Pour ce faire, le contrôle de gestion intervient avant, pendant et après l'action. L'intégration du contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'entreprise se présente par le schéma suivant :

Schémas N°02 : Représentation la roue Deming



(source : BAUMOUL, W.J, « Economic theory and operations analysis », 4<sup>ème</sup> édition, Harper & Brothers, New York River.)

**Section 03 : positionnement de la fonction contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion se situe au cœur de l'entreprise, de ce fait il occupe une place très importante dans celle-ci et un rôle primordiale pour que l'entreprise atteindre ces objectifs dans cette présente section, nous allons montrer la place du contrôle de gestion, et évoquer ses différents niveaux et processus ainsi que son champ d'application.

**1 La position du contrôle de gestion dans la structure de l'entreprise**

Le positionnement de la fonction contrôle de gestion dans l'organigramme d'une organisation constitue une mesure de structuration interne pour laquelle l'organisation dispose d'une grande liberté, cette structuration doit permettre à la fois la performance de ses interventions sur l'ensemble des services mais aussi la qualité de l'information apporté à l'exécutif.

La place et l'exercice du contrôle de gestion au sein de l'entreprise dépendent d'une multitude de facteurs de contingence selon Mintzberg à savoir la taille et l'âge de l'entreprise, son environnement, les relations de pouvoir et le système technique. Cependant, il existe trois rattachements possibles du contrôle de gestion selon les auteurs LONING & ALL, il est question du<sup>21</sup>

**1.1 Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG) :**

Le contrôle de gestion est rattaché au niveau le plus élevé de la hiérarchie, positionné comme le « bras droit » de la direction générale il bénéficie du soutien de cette dernière, cette position garantie l'indépendance de la fonction du contrôle de gestion et lui donne une légitimité et des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importante.

Dans ce rattachement les champs d'application du contrôle de gestion s'étend sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, ce positionnement met en évidence son rôle de conseiller de gestion et d'aide à la prise de décision, il est perçu comme un personnel très influent dans l'entreprise.

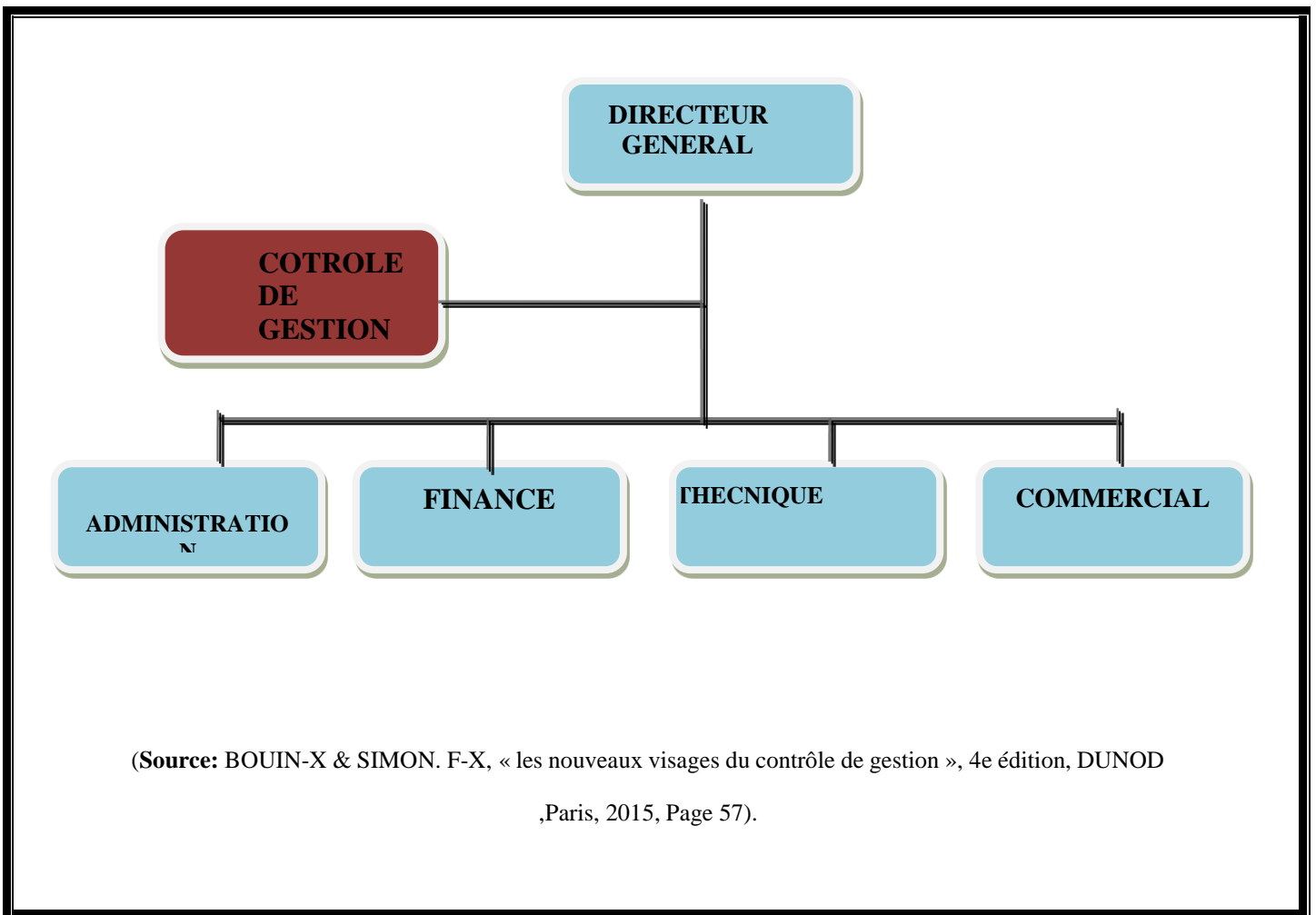
---

<sup>21</sup> LONING. H, et All (2008), « Le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, 3ème édition DUNOD, P. 285.

## 1.2 Les avantages du Rattachement au directeur général

Cette position d'état-major lui offre un avantage primordial d'être indépendant, et de bénéficier d'un soutien lui permettant de transmettre facilement les différents rapports qu'il est amené à élaborer. Elle le décharge de toute responsabilité directement hiérarchique et met en évidence son rôle de conseiller de gestion et facilite sa tâche d'animation et de coordination

**Schéma N° 03:** Rattachement à la direction générale Schéma



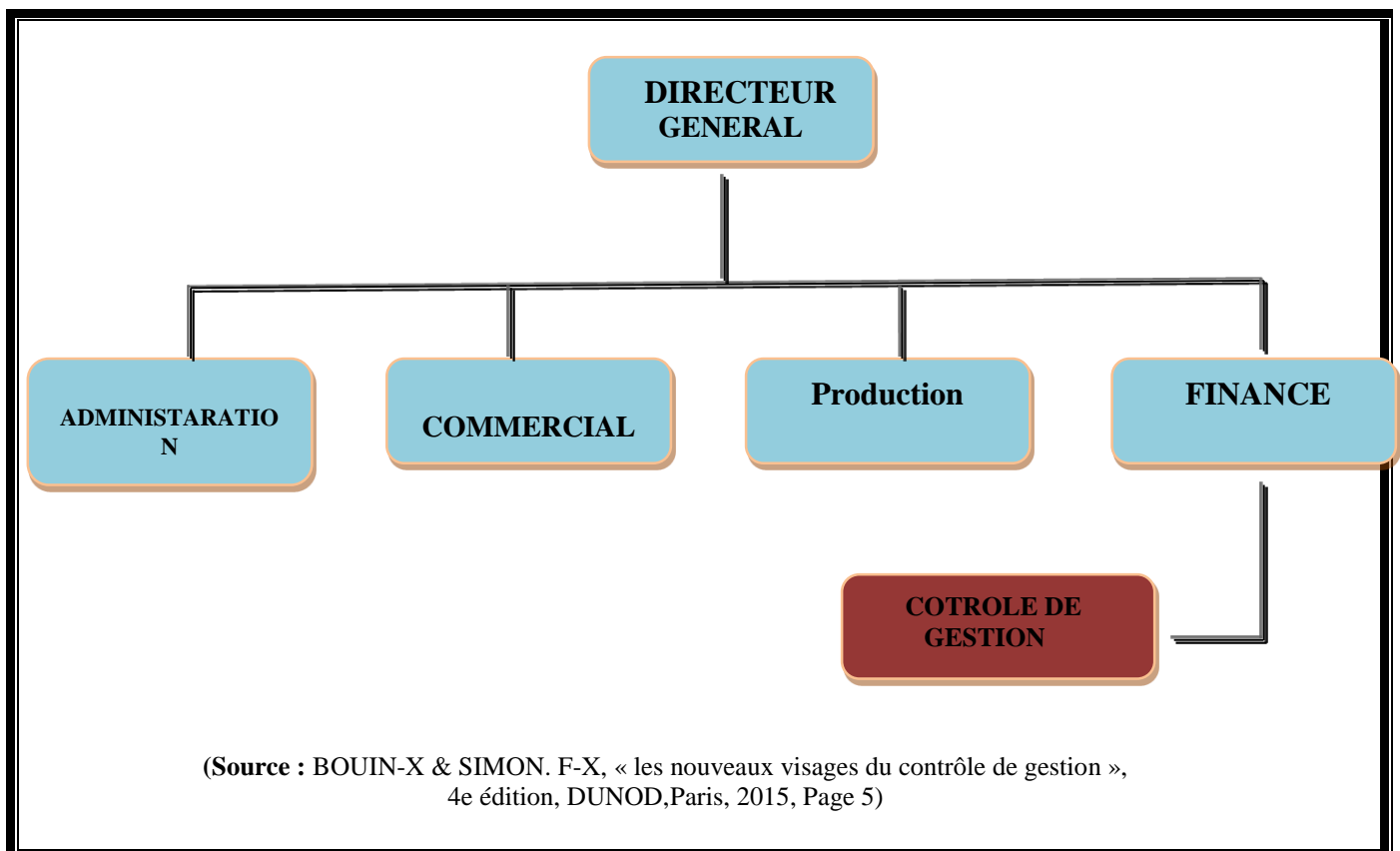
Le contrôleur de gestion intervient :

- Dans le processus de planification stratégique ;
- Dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs ;
- Dans la prise de décision à long terme.

**1.3 Rattachement au directeur financier**

Le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle, cette position illustre une certaine dépendance au directeur financier, ce qui le rapproche plus des informations comptables et financières au détriment des informations plus opérationnelles. Cette position est illustrée par le schéma suivant :

**Schéma N°04 : Rattachement à la direction à financière.**



Ce rattachement présente plusieurs inconvénients<sup>22</sup> :

- Cette position limite l’implication du contrôle de gestion dans la discussion des orientations stratégiques de l’entreprise ;
- Le contrôleur de gestion porte l’étiquette « direction financière » qui peut rendre difficile la communication avec les directions opérationnelles ;

<sup>22</sup> Edison Nsengiyumva, « l’impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l’efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques », P18, disponible sur <https://www.memoireonline.com/>

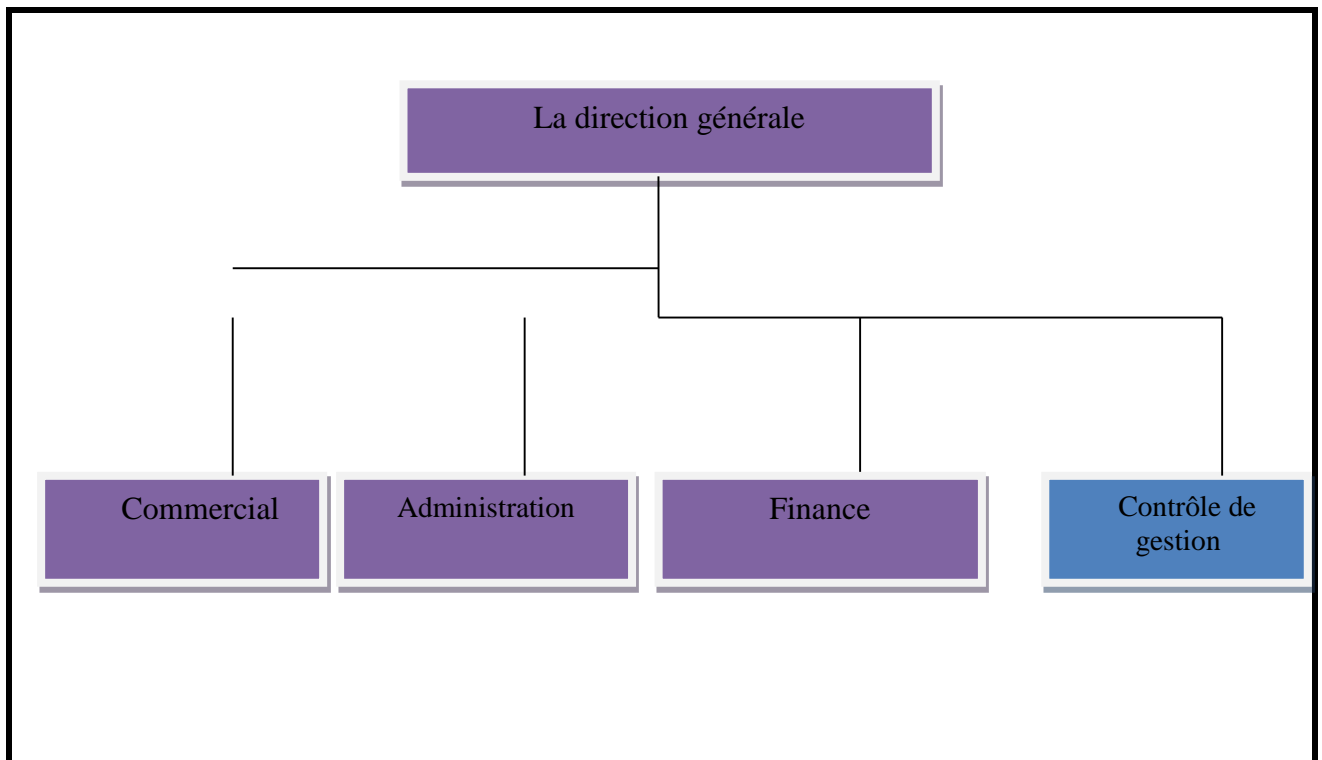
- Ce mode de rattachement n'est pas approprié du fait qu'il ne permet pas au contrôleur de gestion d'avoir l'indépendance dans toutes ses activités.

### 1.4 Rattachement en râteau

Dans cette position, le contrôleur de gestion bénéficie de même niveau que les autres responsables et directions en dessous de la direction générale, ce qui engendre une relation perpétuelle permettant de faciliter la communication entre eux et harmoniser leurs décisions pour aider la direction générale à prendre la meilleure décision.

Ce rattachement en râteau est présenté par le schéma suivant :

**Schéma N°05 : Rattachement en râteau**



(Source: BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57).



## 2 Niveau du contrôle

Les systèmes du contrôle sont construits de manière à garantir l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'ensemble du processus de management, le contrôle donc s'exprime à trois niveaux :<sup>23</sup>

- S'assurer de la pertinence des choix stratégiques à long terme : **contrôle stratégique** ;
- S'assurer de la pertinence et du suivi des plans opérationnels : **contrôle de gestion** ;
- Assurer l'efficacité et l'efficience des opérations : **contrôle opérationnel**.

### 2.1 Contrôle stratégique (long terme)

Le contrôle stratégique est le processus par le quel les buts de l'organisation sont définis ainsi que les stratégies pour les atteindre. Définir une stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et y allouer des ressources de manière à ce qu'elle se maintienne et se développe.

Les choix stratégiques s'appliquent à deux niveaux interdépendants : niveau global et Niveau domaine d'activité.

Le processus de planification stratégique comporte quatre étapes :

- **Collecte d'information** : c'est un processus d'identification des menaces et des opportunités ;
- **Recherche de stratégies** : cette étape consiste à trouver de nouvelles lignes de conduite pour résoudre le problème posé par la menace ou pour tirer parti de l'opportunité ;
- **Évaluation** : c'est d'avoir estimé les conséquences de chacun de ces choix ;
- **Décision** : sélectionner un des choix.

### 2.2 Contrôle de gestion

La mission du contrôle de gestion est ainsi de décliner des stratégies de long terme dans les programmes à court terme, généralement sur une année.

Les décisions du contrôle de gestion sont prises dans le cadre de directives de la planification stratégique. Le processus de contrôle de gestion est systématique et consiste en

---

<sup>23</sup> GAUTIER.F ; PEZET.A, « contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006, P.31.

un certain nombre de sous-processus, qui s'enchaînent dans une séquence prescrite : la programmation, la préparation des budgets, leur réalisations et l'évaluation des performances.

Le but principal du système est de faciliter la coordination :

- Entre des individus dont les buts personnels ne convergent pas avec ceux de l'organisation ; le contrôle de gestion doit minimiser les écarts ;
- Entre les individus qui peuvent ne pas être correctement informés sur les stratégies de l'organisation.

## 2.3 Contrôle opérationnel

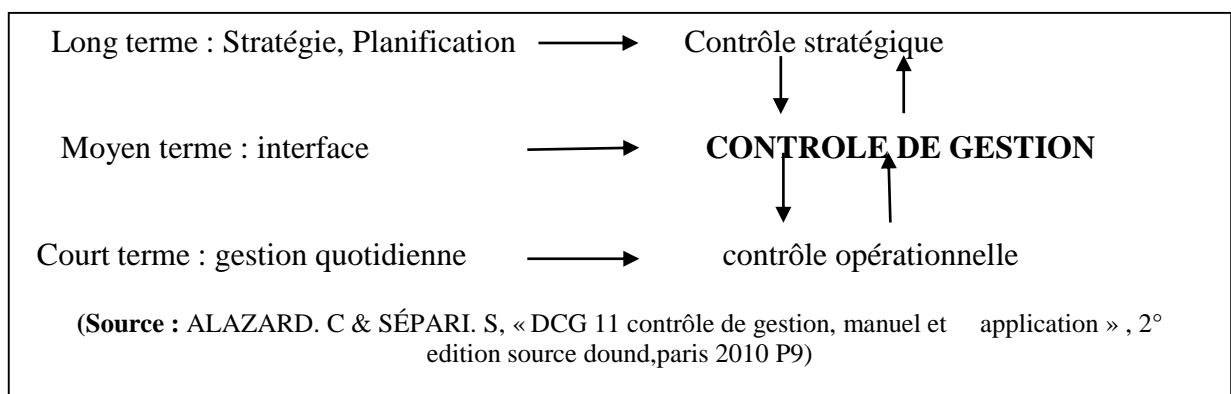
Le contrôle des tâches est le processus consistant à s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées avec efficacité et efficacité sur un horizon de très court terme :

- L'efficacité s'exprime par rapport à des objectifs définis ;
- L'efficacité est mesurée par le volume d'*output* produit par unité d'*input*.

Des systèmes d'information existent pour de nombreux types de tâches : approvisionnement, ordonnancement, contrôle des stocks, contrôle de la qualité, paie, comptabilité analytique...

Ces trois grands types de contrôle (contrôle stratégique, gestion et opérationnel) se déroulent au sein des organisations selon un cycle temporel qui va du long au très court terme

**Schémas 06 : Les niveaux de contrôle de gestion**



**3 Processus du contrôle de gestion**

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, il est décomposé en quatre phases :<sup>24</sup>

**3.1 La phase de prévision**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans un temps limité. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

**3.2 La phase d'exécution**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués. 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 d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leurs ont été délégués.

**3.3 La phase d'évaluation**

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

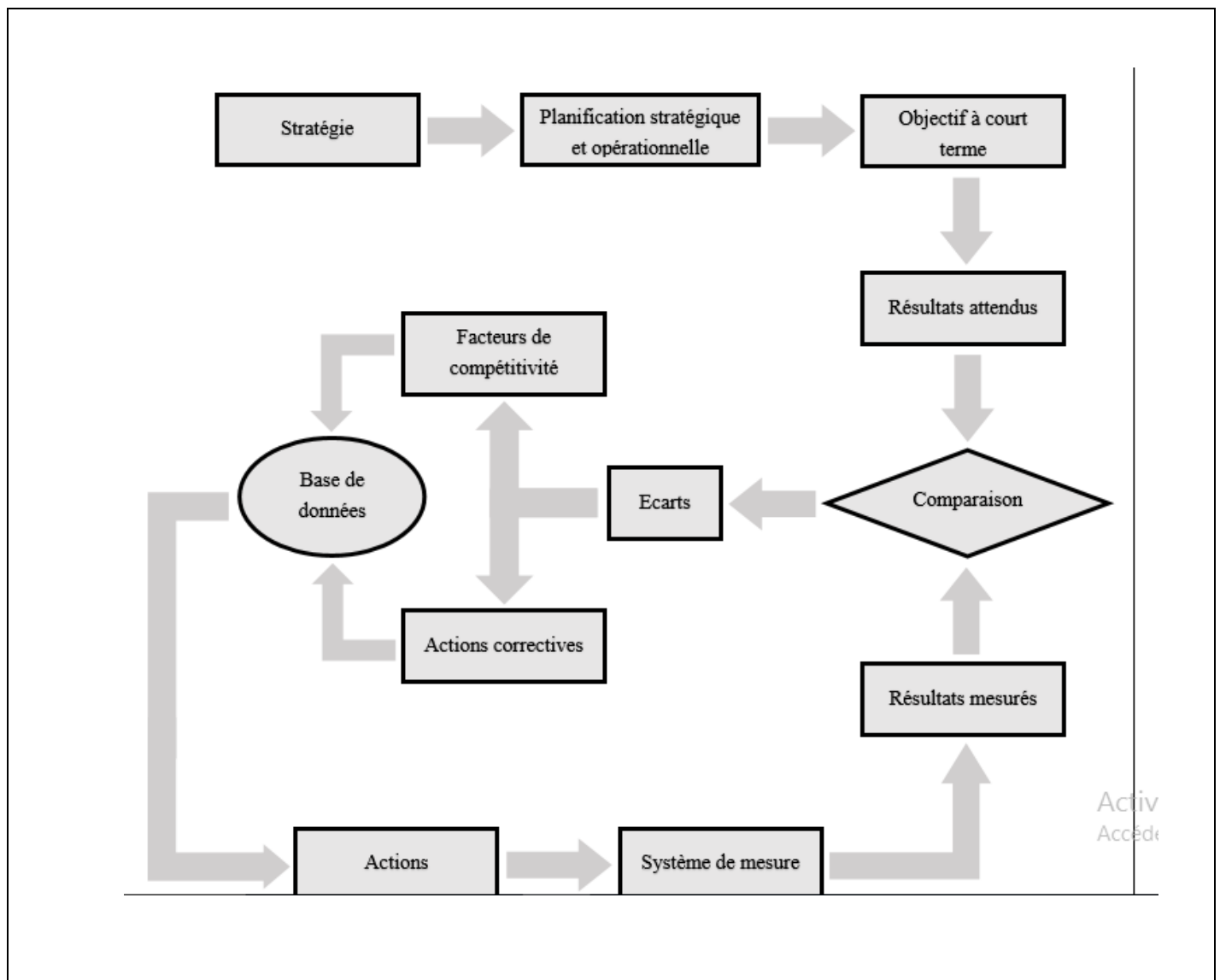
**3.4 La phase d'apprentissage**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par l'apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de futures prévisions.

---

<sup>24</sup> LANGLOIS. L, BONNIER. C & BRINGER. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, Page 18

Schéma N°07 : Processus du contrôle de gestion



(Source : LANGLOIS. L, BORNIER.C, BRUNYER.M, « contrôle de gestion », collection LMD et professionnel, édition BERTI, 2006, Paris, P.19.)

**Selon Michel GERVAIS** processus de contrôle de gestion comprend trois phases :<sup>25</sup>

- **La phase de finalisation** : elle consiste, à partir des objectifs à long terme et de la stratégie, à définir les plans d'action et les budgets permettant de les atteindre, ainsi que les critères d'évaluation des performances ;
- **La phase de pilotage** : elle demande d'organiser le suivi de déroulement de l'action .Il s'agit d'anticiper les évolutions prochaines, de cerner les principaux écarts d'entreprendre

<sup>25</sup> GERVAIS. M, OP, Cit, 8<sup>e</sup> édition, Page 16.

les actions correctives pour arriver aux buts fixés ;

- **La phase de post évaluation :** il s'agit d'apprécier les résultats obtenus, d'en tirer les conséquences pour la suite, au plan de la gestion de l'entreprise et de l'évolution des carrières des responsables.

#### **4 Champ d'application du contrôle de gestion**

Pour atteindre les objectifs fixés ca nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générales, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

##### **4.1 Contrôle de gestion et stratégie**

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux<sup>26</sup>

- En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.
- En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateurs propres à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

##### **4.2 Contrôle de gestion et marketing**

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion.

---

<sup>26</sup> BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; P. 18.

Le prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.<sup>27</sup>

### **4.3 Contrôle de gestion et finance**

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.<sup>28</sup>

### **4.4 Contrôle de gestion et GRH**

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance.

---

<sup>27</sup>BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; P. 21, 2

<sup>28</sup> idem

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.<sup>29</sup>

### **CONCLUSION DU CHAPITRE I**

Le contrôle de gestion est un moyen de mesure de la performance d'une entreprise, mais il est aussi un moyen d'optimiser cette performance, en aidant les dirigeants dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs choix stratégiques, tactiques et opérationnels. Il s'agit d'un système d'aide à la décision, qui s'il est bien utilisé facilite le pilotage d'une organisation.

Ainsi, le contrôle de gestion est un processus qui repose sur la prévision des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, la mise en œuvre des moyens alloués aux responsables, l'évaluation et la confrontation des résultats obtenus aux résultats souhaités, et l'analyse des résultats et la prise des actions correctives.

Dans ce chapitre nous avons présenté les généralités sur le contrôle de gestion, car c'est un point indispensable dans l'entreprise pour assurer sa pérennité, nous avons aussi présenté les différentes notions voisines du contrôle de gestion et le champ d'application de ce dernier.

---

<sup>29</sup> BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher ; P. 22

**Chapitre II :**  
**Pratique du contrôle de gestion dans**  
**une entreprise**



### **Introduction du chapitre II**

Dans ce chapitre nous allons présenter trois sections. La première section sera réservée aux méthodes et outils de contrôle de gestion. La deuxième section sera sur le rôle du contrôleur de gestion, et enfin la dernière section sur le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.

### **Section 01 : Outils et les méthodes du contrôle de gestion**

Une organisation peut adopter afin d'optimiser ses performances sur différents méthodes outils du contrôle de gestion : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, système d'information, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting et le benchmarking.

#### **1 Les Outils du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion procède sept outils qui sont les suivants :

##### **1.1 La comptabilité générale**

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet de procéder à un contrôle automatique des opérations enregistrées, la lecture du journal fournit d'état des dettes, l'état des créances, les états de toutes les entreprises, elle permet aussi:

- De constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation (tableau de financement) ».

En outre, la comptabilité générale en aux dirigeants de déceler les points faibles de leurs entreprises, d'identifier les causes de leurs malaises et de prendre les mesures correctives afin de rétablir la situation. Donc elle sert d'aider les administrations de mieux contrôler, coordonner et planifier les opérations quotidiennes de l'entreprise.

La connaissance du résultat général de l'exercice telle que le permet de la comptabilité générale, est insuffisante parce que l'entreprise ne fabrique pas un seul produit et en plus elle exerce plusieurs activités. Il est utile, dès lors mieux cerner l'origine du résultat en mesurant la contribution qui apporte chaque produit et chaque activité.

### **1.1.1 Objectifs de la comptabilité générale**

La comptabilité générale a pour but de définir le résultat périodique de l'entreprise, aussi bien pour indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise, que pour valoriser les inventaires.

### **1.1.2 Insuffisances de la comptabilité générale**

Plusieurs lacunes entachent toutefois à la comptabilité générale tel que :

- La comptabilité générale ne s'intéresse qu'aux flux externes : elle conçoit l'entreprise comme un carrefour d'échange et ne rend pas compte du processus de transformation des inputs à l'intérieur de l'entreprise. Dans l'optique de la comptabilité générale, l'intérieur de l'entreprise est une boîte noire.
- La comptabilité générale donne un résultat unique à posteriori à tous produits confondus, toutes activités confondues. C'est donc une comptabilité de synthèse qui ne permet pas de savoir les détails de ce résultat unique ou global.
- La comptabilité générale ne permet pas d'évaluer les stocks finaux, ni la production faite par l'entreprise pour elle-même.

### **1.1.3 Rôles et finalités de la comptabilité générale**

La comptabilité générale est un outil de mesure de la richesse créée par l'entreprise et de contrôler son partage, comme elle est un moyen de preuve dans la vie des affaires. On considère la comptabilité générale comme outil d'aide à la décision, comme elle se considère une base de diagnostic économique et financier, aussi est une base de synthèse et de prévision macro-économique et un instrument de régulation sociale<sup>59</sup>

## **1.2 La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est l'un des moyens indispensables pour optimiser les allocations de ressources dans les grandes et moyennes entreprises et même les petites.

La comptabilité analytique est un mode de retraitement des données dont les objectifs sont :

- Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et les comparer aux prix de vente correspondant.

---

<sup>59</sup> PCG.P. VII, citer par: LSSEGUE. P, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, Paris, 1996, P34.

## **Chapitre II : Pratique du contrôle de gestion dans une entreprise**

La comptabilité analytique doit alors fournir tous les éléments qui facilitent les prises de décisions. Elle est le moyen d'avoir, grâce à des procédures précisées et permanentes, les éléments d'analyse périodique et comparable dans le temps<sup>60</sup>.

Le système de comptabilité analytique est fonction de plusieurs paramètres :

- Les caractéristiques des produits.
- La structure de l'entreprise.
- Les besoins d'informations auxquels le système doit répondre.

Réussir la mise en place d'un système de comptabilité analytique exige de définir des centres d'analyse, des unités d'œuvre pertinentes et d'organiser le système d'information.

Le fonctionnement correct du système de comptabilité analytique permet mieux maîtriser les coûts.

La comptabilité analytique inspire ces informations à partir de la comptabilité générale.

Le tableau suivant confronte entre les deux comptabilités.

**Tableau N°02 :** La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

<b>La comptabilité générale</b>	<b>La comptabilité analytique</b>
Finalité légale	Finalité managérial
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destiné aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptables, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifié, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source :** GUERDJ N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

<sup>60</sup> J.L Lemoine, « le contrôle de gestion » édition DUNOD, paris, 1974, p 167

### 1.2.1 Objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est d'abord conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts, des prix de revient et des résultats qui présentent beaucoup d'intérêt, pour les dirigeants de l'entreprise.

La comptabilité analytique a également pour objet de :

- connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise, ces coûts sont composés du coût d'achats, de coût de production, coût de distribution.
- la mise en place des analyses économiques interne qui doit conduire à une meilleure connaissance des coûts dans le but de produire au meilleur prix, à moindre coût.
- déterminer les bases d'évaluation de certaines éléments du bilan de l'entreprise en expliquant les résultats après le calcul des coûts des produits.
- établir des prévisions des charges et des produits courants et constater la réalisation et les explications des écarts qui en résultent.
- fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décision, d'une manière générale.

### 1.3 Système d'information

Le système d'information est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise.

#### 1.3.1 L'approche Systémique

D'après **STEPHEN Robbins** et **DAVID De Cenzo** l'analyse de l'entreprise selon une perspective systémique est l'idée qui revient au milieu des années 60.

« L'approche systémique définit comme un ensemble d'élément interdépendant agencé de manière à former un tout cohérent ». <sup>61</sup>

Les sociétés sont donc les systèmes tous comme les ordinateurs, les automobiles, etc.

**ROSNEY** définit le système comme étant : « un ensemble d'élément en interactions dynamique et organiser en fonction d'un but ». <sup>62</sup>

Il ressort de ces deux définitions que le système se compose d'élément indépendants et relier entre eux dans un but précis ; tous en restant dépendant d'un environnement plus complexe.

Selon **STEPHEN Robbins** et **DAVID De Cenzo** il existe deux grands types de système :

---

<sup>61</sup> STEPHEN. Robbins et DAVID De Cenzo, management l'essentiel des concepts et pratique, 4eme édition. Edition Pearson Education. France, 2004 p : 17.

<sup>62</sup> CHRISTIAN Volant, le management de l'information dans l'entreprise, ver une approche systémique ADABS Edition, paris, 2002, p : 07.

« Les systèmes ouverts et les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse une approche sous l'ongle de système ouverts reconnaît l'existence d'interactions dynamique entre le système et son environnement ». <sup>63</sup>

L'entreprise est perçue comme un système ouvert en interaction permanentes avec son environnement.

### **1.3.2 Définition d'un système d'information**

Le système d'information peut être défini comme : « C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation » <sup>64</sup>.

Il a pour objectif de fournir aux différents niveaux de l'organisation les informations permettant de fournir d'accompagner et de contrôler le fonctionnement de l'entreprise à travers cette définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir.

### **1.3.3 Caractéristiques de système d'un système d'information**

- **Dynamique** : il a des changements d'état.
- **Ouvert** : il a un environnement, des entrées et des sorties.
- **Actif** : il réagit par rapport à son état et à celui de son environnement.
- **Adaptatif** : il adapte à son comportement à ses objectifs.
- **Contrôler** : il possède un des sous-système(s) de contrôle.

### **1.3.4 Les principales sources de système d'information**

- **Données** : sous des formes variées (chiffre, texte, images, sons ...) ses ressources essentiellement matérialiser l'information détenue par l'organisation. Elles sont la matière première sur laquelle le système d'information agit, elles sont traitées à l'aide de model qui expriment des connaissances, et permet de déduire un résultat ou une action.
- **Logiciel et procédure** : il constitue la description formelle des opérations effectuée (les

---

<sup>63</sup> STEPHEN P. Robbins, David A. DeCenzo. Parution, Édition, 4eme édition, Etats unis, 2004 , P 19.

<sup>64</sup> LUCASH.C, « système d'information pour le management » édition Davis, Paris,1986, P 86.

programmes : les système d'exploitations, traitement des textes, feuille de paie. Les procédures: saisies, correction d'erreur distribution des chèques de paie).

- **Matériel** : le système d'information repose des technologies numériques de l'information (réseaux ordinateur, unité périphériques, station de travail, papier...).
- **Personne** : il n'y a pas du système d'information sans personne, sans acteur : se sont soit des utilisateurs de système, employés, cadre qui pour la réalisation de leurs tâches, utilisent l'information produit par le système et ces possibilités d'automatisation ou qui alimente le système.<sup>65</sup>

### 1.3.5 Le rôle et les qualités de système d'information

#### ➤ *Le rôle de système d'information*

- **Le système d'information est une aide pour la prise de décision :**

Le Système d'Information permet aux responsables d'obtenir les informations qui leurs sont nécessaires pour les prises de décision. Ils vont pouvoir étudier plus facilement les conséquences possibles de leur décision. Le Système d'Information va aussi permettre d'automatiser certaines décisions.

- **Le Système d'Information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation :**

Le Système d'Information va permettre de détecter des dysfonctionnements interne ou des situations anormal pour que cet outil soit opérationnel ; le Système d'Information doit être la « mémoire collective » de l'organisation cela en gardant constamment une trace de chaque information.

- **Le Système d'Information est un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise :**

Le Système d'Information va aussi fournir des informations sur le présent, elles seront les mêmes pour l'ensemble des services et seront mises à jour régulièrement. Tout le monde est informé de mêmes manières selon son accès aux informations.<sup>66</sup>

#### ➤ **Les qualités de système d'information**

- **La rapidité :**

Le système d'information doit diffuser l'information rapidement car elle a une durée très

---

<sup>65</sup> REIX Robert : système d'information et management des organisations, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2002, P.

<sup>66</sup> JOLIVET Félix et REBOUL Gérard, informatique appliquée à la gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, paris, 1996, p :28.1 GILLET, M, GILLET, P, op cit, p: 16.

périssable, les gestionnaires de base de données ont permis via réseaux locaux et publics de mettre à disposition de tous les utilisateurs une masse d'information mise à jour instantanément en une seule fois.

- **La fiabilité :**

Intégrité des informations : c'est à dire conforme à la réalité, ou le plus proche possible, attentions aux rumeurs, aux bruits.

- **La pertinence :**

Le système d'information doit procurer à chaque agent toutes les informations dont il a besoin et uniquement celle-là.

- **Confidentialité :**

Quand cela doit être, tout doit être pour éviter les fuites (mot de passe clé d'accès...).

### 1.4 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire, comme étant une gestion prévisionnelle à court terme, elle a comme instrument le budget. Elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issue du plan stratégique définie par la direction.

#### 1.4.1 Définition de la gestion budgétaire

**Définition 1 :** JEAN LAUCHARD définit La gestion budgétaire comme étant : «un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables»<sup>67</sup>.

**Définition 2 :** la gestion budgétaire est « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »<sup>68</sup>.

#### 1.4.2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Le système budgétaire permet de chiffrer, planifier les effets de la mise en œuvre d'un programme et de renforcer les motivations des collaborateurs à élaborer les prévisions

---

<sup>67</sup> PCG 1982, cité in : Doriath B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>éd</sup> DUNOND, Paris, 2008, P.01.

<sup>68</sup> Depallens Georges, « Gestion financière de l'entreprise », 4<sup>e</sup> Édition SIREY, Paris, 1971, P 519.

budgétaires.

La gestion budgétaire permet de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'induire de façon rétroactive les décisions correctives selon un processus de régulation.

### **1.4.3 Le rôle et intérêts de la gestion budgétaire**

#### **➤ Le rôle de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire, permet à la fois d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de ne pas se laisser surprendre par des dérivés éventuels. La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise.

#### **➤ Intérêt de la gestion budgétaire**

La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels et force à la coordination des actions.

### **1.4.4 La démarche budgétaire**

La démarche budgétaire consiste 03 étapes : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

- **La prévision**

La prévision peut être définie comme étant une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future.

- **Budgétisation**

Les budgets sont des états prévisionnels qui ont pour objet de chiffrer en euros les programmes d'action. Il regroupe l'ensemble des recettes et des dépenses, des encaissements (Entrées d'argent en trésorerie) et des décaissements (Sortie d'argent de la trésorerie).

- **Le contrôle budgétaire**

Au sens comptable, le contrôle budgétaire signifie une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations.

Cette comparaison dégage trois types d'écarts :

- ✓ **Ecart positif.**
- ✓ **Ecart nul.**



✓ **Ecart négatif.****1.4.5 Analyse et calcul des écarts budgétaires**

L'analyse des écarts budgétaires peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et permet de mettre en place les actions correctives.

Ainsi Le contrôle budgétaire se base sur l'analyse de quatre principaux écarts tels que :

- Ecart sur matières premières et main d'œuvre.
  - Ecart sur chiffre d'affaires.
  - Ecart sur marge.
  - Ecart sur centre d'analyse.
- **Ecart sur matières premières et main d'œuvre**

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévisionnel.

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu}$$

Avec : le coût prévu est établi à partir des coûts préétablis de production appliqués au volume réel de production.

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel de production} - \text{coût préétabli appliqué à la production réelle.}$$

Il est possible de décomposer l'écart en un écart sur cout unitaire et en écart sur quantité :

$$\text{Ecart sur coût unitaire} = (\text{coût unitaire réel} - \text{coût unitaire prévu}) \times \text{quantité réelle}$$

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) \times \text{coût unitaire prévu}$$

➤ **Ecart sur chiffre d'affaires**

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires préétabli Avec :

E/CA : écart sur chiffre d'affaires.

CAr : chiffre d'affaires réel.

CA p : chiffre d'affaires préétabli.

Qr : quantité vendue réelle.

Pr: prix de vente réel.

Qp : quantité vendue préétabli.

Pp : prix de vente préétabli.

- L'écart sur prix est la différence entre : D'une part, les quantités vendues, chiffrées en prix de vente réel et d'autre part, les quantités vendues multipliées par le prix de vent standard.

$$\text{Ecart sur prix (E/P)} = (\text{Pr} - \text{Pp}) * \text{Qr}$$

- L'écart sur quantité est la différence entre : D'une part, les quantités effectivement vendues, multipliées par le prix de vent standard, c'est-à-dire le prix prévisionnel des ventes, et d'autre part, les quantités prévues multipliées par le prix de vente standard.

$$\text{Ecart sur quantité (E/Q)} = (\text{Qr} - \text{Qp}) * \text{Pp}$$

- **L'écart sur marge**

$$\text{Ecart sur marge (E/M)} = \text{marge réelle} - \text{marge préétablie}$$

Le calcul des écarts sur marge consiste à comparer les marges réelles et les marges prévues pour mettre en évidence des écarts significatifs, l'étude de la cause des écarts sur marge nous mène à la décomposition de l'écart totale en deux écarts et en deux sous-écarts<sup>69</sup>.

- **Ecart sur centre d'analyse**

L'analyse de l'écart sur centre d'analyse est décomposée en trois sous écarts tel que :

L'écart de rendement, l'écart de budget.

- L'écart de rendement : Cet écart exprime la bonne utilisation en quantité des facteurs de production mis en œuvre dans le centre d'analyse.

---

<sup>69</sup> Brigitte Doriath et Christian Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », op.cit., Paris, 2002, P 244-246.

**Ecart de rendement = (quantité réelle – quantité prévue) × coût d'une unité d'œuvre prévu**

$$\text{Ecart de rendement} = (Q_r - Q_p) \times C_{Up}$$

- L'écart de budget : Cet écart exprime la différence de coût du centre d'analyse due à la variation du prix des facteurs consommés par ce centre.

Avec :

$$CB = CV_{Up} \times Q_r + CF_p$$

**Ecart de budget = coût réel – coût budgété pour l'activité réelle**

$$\text{Ecart de budget} = (Q_r \times C_{Ur}) - CB$$

CVUp : coût variable prévu d'une unité d'œuvre.

Qr : nombre d'unités d'œuvre réellement consommées.

#### ➤ Ecart sur centre d'analyse

L'analyse de l'écart sur centre d'analyse est décomposée en trois sous écarts tel que :

L'écart de rendement, l'écart de budget, l'écart d'activité.

- L'écart de rendement : Cet écart exprime la bonne utilisation en quantité des facteurs de production mis en œuvre dans le centre d'analyse.

**Ecart de rendement = (quantité réelle – quantité prévue) × coût d'une unité d'œuvre prévu**

$$\text{Ecart de rendement} = (Q_r - Q_p) \times C_{Up}$$

- L'écart de budget : Cet écart exprime la différence de coût du centre d'analyse due à la variation du prix des facteurs consommés par ce centre.

**Ecart de budget = coût réel – coût budgété pour l'activité réelle**

$$\text{Ecart de budget} = (Q_r \times C_{Ur}) - CB$$

Avec :

$$CB = CVUp \times Qr + CFp$$

CVUp : coût variable prévu d'une unité d'œuvre.

Qr : nombre d'unités d'œuvre réellement consommées.

CFp : charges fixes prévues.

- L'écart d'activité : L'écart d'activité mesure l'effet de la bonne absorption des charges fixes liées au niveau d'activité ; c'est un écart de sous ou suractivité.

$$\begin{aligned} \text{Ecart d'activité} &= \text{coût budgété de l'activité réelle} - \text{coût préétabli de l'activité réelle} \\ \text{Ecart d'activité} &= (CB - Qr) \times CUp \end{aligned}$$

On peut aussi calculer directement un coût de sous ou suractivité :

$$\text{Ecart d'activité} = \text{charge fixes prévues} \times [1 - (\text{activité réelle} / \text{activité normale})].$$

### 1.5 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil du contrôle de gestion qui a pour vocation d'aider au pilotage de l'entreprise.

#### 1.5.1 Définition du tableau de bord

Plusieurs auteurs ont élaborés des définitions du tableau de bord, nous citons :

Selon **M. Leroy**, le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodiques des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ». <sup>70</sup>

Selon **A. Fernandez**, le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ». <sup>71</sup>

<sup>70</sup> M. Leroy, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 2001, P14.

<sup>71</sup> Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P178.

### **1.5.2 Rôle du tableau de bord**

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

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

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

#### **➤ Le tableau de bord, aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur des dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise.
- Pour une prise de décision répartie.
- Pour des informations adaptées à chaque décideur.
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

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

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Grandguillot B et F., 2014, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur, Lextenso éditions (8eme édition), France, P123.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.<sup>73</sup>

### 1.5.3 Types des tableaux de bord

Il existe trois types de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord orientés stratégie (appelés tableaux de bord stratégiques ou « balance scorecard »).
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires).
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

### 1.5.4 Le tableau de bord stratégique

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Son horizon est à relativement long terme, il est utilisé par la direction générale.

### 1.5.5 Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) : a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel. Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

**NB :** le tableau de bord financier est donc une extension du tableau de bord budgétaire.

---

<sup>73</sup> Alazard C et SéparI S., 2010, DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application, édition Dunod (2e édition), Paris, P553.

### **1.5.6 Le tableau de bord opérationnel**

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, Il représente un outil de pilotage à court terme.

### **1.5.7 Les attentes pour des tableaux de bord plus pertinents**

Il faut resituer les demandes actuelles faites aux tableaux de bord pour un pilotage de la performance, dans le cadre de la remise en cause des démarches et procédures organisationnelles traditionnelles ; les structures s'aplatissent, les technologies de l'information et de la communication induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur, la réactivité des stratégies est nécessaire face aux turbulences rapides de l'environnement. Il s'ensuit des besoins de gestion en temps réel, en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Les demandes sont ambitieuses :

- Offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs.
- Mesurer une performance multicritère, l'effort accompli et l'effort à accomplir.
- Signaler les dysfonctionnements.
- Permettre des simulations.
- Communiquer et faire coopérer les acteurs.
- Intégrer plusieurs dimensions : opérationnel passé, stratégique prospectif, social, sociétal.

Il s'agirait de passer d'un tableau de bord synthétisant rapidement des informations déjà présentes dans l'entreprise à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.<sup>74</sup>

### **1.5.8 Les limites du tableau de bord**

Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord, parmi lesquelles nous

---

<sup>74</sup> Berland N et De Rongé Y., 2012, contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson Education, France, P420. 27 Alazard C Separi S., 2010, DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications, 2e édition, Ed. DUNOD, Paris, p566.

citons<sup>75</sup> :

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements et aux améliorations.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).

### 1.5.9 Les Objectifs du tableau de bord

Les objectifs d'un tableau de bord sont :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats.
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants...
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements.
- Mesurer les effets des actions correctives.
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique. Ce document n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il repose essentiellement sur la mise en œuvre, simple et significative, de certains chiffres fiables, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs à atteindre.

### 1.6 Le reporting

Le reporting permet la transmission et la diffusion de l'information entre les différents responsables et services, c'est un outil essentiel du contrôle de gestion.

#### 1.6.1 Définition du reporting

Selon **N. Guedj**, le reporting est défini comme étant « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité ». <sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », op cit, P565.

<sup>76</sup> Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001, P319.



Selon **Doriath Brigitte**, le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité ». <sup>77</sup>

Donc, le reporting est un outil qui permet la remontée des informations des différents centres de responsabilités ou de filiales (au niveau opérationnel) vers la direction générale ou maison-mère (au niveau stratégique).

Il se présente sous la forme de rapport ou compte rendu d'activités, de tableaux de suivis budgétaires, de tableaux de résultats.

### 1.6.2 Mission du Reporting

Utilisé pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet et l'évolution des unités décentralisées. Le reporting permet donc de rendre compte des résultats des activités déléguées.

### 1.6.3 Contenu du reporting

D'après **E. CHIAPELLO** et **M. H. DELMOND**, le reporting est constitué de « la portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage.

Il comprend deux volets :

- **Un volet comptable** : qui compare la réalisation à la prévision, de façon à identifier et à analyser les écarts.
- **Un volet de gestion** : qui identifient les causes des écarts est définit des actions correctes qui finalement retenue après l'évolution seront transmises à la hiérarchie avec les autre documents ».

Le report fait donc partie du système d'information de la direction générale, il doit contenir toutes les informations permettant à la direction générale d'une part de suivre certaines données essentielles, d'autre part de mesurer les performances des unités.

### 1.6.4 Les principes du reporting

Il y a trois principes sont à la base du reporting :

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».

---

<sup>77</sup> Doriath Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », opcite, P143.

- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies ; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

En guise de conclusion, on pourrait dire que le reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme :

- D'information donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion.
- Des documents de suivi budgétaire.
- De rapports ou comptes rendus.

## **1.7 Benchmarking**

Le benchmarking est un outil d'amélioration continue de la performance.

### **1.7.1 Définition**

C'est une procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu, inscrite dans une recherche d'excellence.

Autrement dit, le benchmarking est une attitude coopérative qui permet une analyse comparative interne ou externe de : concepts, méthodes, outils, processus, produits, services.

Il s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations quantitatives et qualitatives et sur la compréhension de la culture de l'organisation partenaire. Il doit faire partie intégrante d'un processus d'évaluations et d'améliorations constantes dont la finalité est de devenir ou de rester le meilleur.

L'ensemble des contributions, tant des chercheurs et des théoriciens des praticiens et autres experts, fait ressortir un réel consensus sur l'importance des gains de performances obtenus après la mise en œuvre d'un processus de benchmarking.<sup>78</sup>

### **1.7.2 Les principes du benchmarking**

Le benchmarking consistera à trouver au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le

---

<sup>78</sup> J. GAUTON, « Le guide de Benchmarking », les Editions d'organisation, Avril, Paris, 2003, P44

marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.<sup>79</sup>

### **1.7.3 Les trois types de benchmarking**

- **Concurrentiel** : comparaison avec ses concurrents ou à des structures de comparables en terme de taille, chiffre d'affaires, secteurs, etc.
- **Générique** : le plus répandu et procurant les résultats les plus complets en particulier en termes d'idées nouvelles.
- **Interne** : répandu dans les grands groupes entre filiales ou départements sans les barrières de confidentialité.

### **1.7.4 Méthodologie de benchmarking**

#### **A- Planification**

- Identifier les sujets du benchmarking.
- Sélectionner les partenaires du benchmarking.
- Déterminer les moyens de collecte d'information.

#### **B- Analyse**

- Déterminer les écarts.
- Projeter les niveaux de performances futures.

#### **C- Intégration**

- Communiquer les résultats de l'analyse au personnel.
- Etablir les objectifs fonctionnels.

#### **D- Action**

- Elaborer des plans d'action.
- Démarrer des actions spécifiques et assurer le suivi de la progression.
- Redéfinir les benchmarks.

---

<sup>79</sup> J.M SCHOETTL, « Le guide de Benchmarking », INSEP Edition, paris, 2003, P120

Tableau N°03: les différents types du benchmarking

Type de Benchmarking	Description
Interne	Comparaison par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise
Competitive	Comparaisons par rapport à des concurrents directs (producteurs de produits similaires).
Functional	Comparaisons par rapport à des services Ou departments extérieurs.

(Source : réalisé par nous-mêmes.)

## 2 Les méthodes de contrôle de gestion

Il existe deux systèmes de calcul des coûts qui sont les suivants :

- Le système des coûts complet.
- Les systèmes des coûts partiels.

### 2.1 Système des coûts complet

Ce système comprend les méthodes les plus utilisés suivants :

- La méthode des sections homogènes (des centres d'analyse).
- La method « Activity Based Costing » (ABC).

#### 2.1.1 La méthode des sections homogènes (des centres d'analyse)

- **Définition**

La méthode des centres d'analyse procède un découpage de l'organisation en unités appelées « centres d'analyse » ou sections homogènes, ces centres ou sections sont dits homogènes du fait qu'ils regroupent des activités homogènes ou qui interviennent dans les mêmes étapes du cycle d'exploitation de l'entreprise.

- **types de centres d'analyse**<sup>80</sup>

On distingue habituellement deux types de centres d'analyse<sup>81</sup> :

- **Les centres principaux** : assumant une fonction opérationnelle au niveau de la production (un atelier d'usinage par exemple), au niveau de l'approvisionnement (un bureau d'assurant une fonction opérationnelle au niveau de la production (un atelier d'usinage par exemple), au niveau de l'approvisionnement (un bureau d'achat par exemple) ou au niveau de la distribution (un service publicité par exemple) ;
- **Les centres auxiliaires** : qui jouent un rôle plus fonctionnel et qui travaillent pour d'autres centres (le service entretien par exemple).

- **Objectifs des méthodes**

Cette méthode a pour but de :

- Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées.
- Proposer un couple coût- valeur.
- Orienter le comportement des acteurs.
- Définir le processus qui fait passer des ressources obtenues de l'environnement en biens finals, c'est la notion de traçabilité des coûts.

La traçabilité des coûts est : La capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformations progressives, elle vise à définir le lien causalité entre le volume de production et le volume de consommé.

### 2.1.2 La méthode des coûts standards (des coûts préétablis)

### 2.1.3 La méthode « Activity Based Costing » (ABC)

- **Définition**

Selon la définition proposée par la coopérative d'entreprises industrielles américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International), la méthode ABC est conçue pour « mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources. Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activités. ABC identifie les relations causales entre facteurs de coût et activités ».

---

<sup>80</sup> Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », Op-Cite, P18.

<sup>81</sup> Idem

- **Les principales étapes de la méthode**

Pour la mise en place de cette méthode ABC, plusieurs étapes sont nécessaires<sup>82</sup>

- **Identifier les activités** : Il s'agit de recenser l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette analyse est faite à partir de la documentation existant dans l'entreprise et par enquête auprès des personnels des différents niveaux hiérarchiques.
- **L'affectation des ressources aux activités** : Affectation de toutes les charges aux différentes activités qui représente les ressources de fonctionnement de l'activité.
- **Le choix des inducteurs** : Le contrôleur de gestion choisit alors un indicateur de performance pour chaque activité. Il s'agit de rechercher les facteurs expliquant le mieux les consommations de ressources (charges). La nature de l'inducteur dépend du lien de causalité entre l'activité (ou les activités regroupées) et le volume de l'inducteur.
- **Regroupement des activités et le calcul des coûts unitaires des inducteurs** : L'existence d'inducteurs communs aux activités permet le regroupement des activités. Les coûts unitaires des inducteurs sont calculés par le rapport volume des ressources/volume de l'inducteur.
- **La détermination des coûts de revient complets à base d'activités** : Les coûts de revient complets par la méthode des coûts à base d'activités s'obtiennent en incorporant les charges directes et les charges indirectes des centres de regroupement imputées aux coûts au prorata des inducteurs utilisés.

- **Intérêts et limites de la méthode**

- **Intérêts de la méthode**

Une aide à la maîtrise des coûts et à la prise de décision :

- La répartition des charges indirectes est plus crédible car elle traduit mieux la consommation des différentes ressources.
- La mise en place d'inducteurs de performance (inducteur de délai, de qualité, de coût...) enrichit l'analyse.
- Elle prend mieux au compte la comptabilité des processus de production et de la multiplicité des activités.

---

<sup>82</sup> Patrick BOISSELIER : Contrôle de gestion ; cours et application, 3eme Edition, librairie Vuibert, Février, 2005, p205-214.

- Elle représente mieux la complexité de certains produits (nombreux composants, lots de fabrication).
- **Limites de la méthode**<sup>83</sup>
  - L'incompréhension des personnes ayant pour charge la gestion d'un projet est l'une des raisons majeures pour lesquels la méthode ABC tourne mal.
  - Connaitre le volume des différents inducteurs suppose de disposer de données physiques, ce qui demande de mettre en place des systèmes comptage dans des activités qui n'ont pas forcément l'habitude de faire l'objet de mesure.
  - Distribuer le temps de travail d'une personne entre les différentes activités qu'elle réalise n'est pas toujours aisé, on peut donc en déduire que cette répartition a toujours un caractère arbitraire.
  - La mise en œuvre d'un système par activité coûte chère en temps ainsi qu'en argent.
  - Un très grand nombre d'inducteurs d'activités risque de rendre le modèle trop complexe et peu compréhensible par les utilisateurs.

### 2.2 Système des coûts partiels

Ce système comprend les méthodes les plus utilisées suivant :

- La méthode des coûts variables « Direct Costing ».
- La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes ( L'IRFF ).

#### 2.2.1 La méthode des coûts variables « Direct Costing »

- **Définition :** « La méthode des coûts variable ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes. Dans les coûts des produits »<sup>84</sup>

$$\text{Marge sur coût variable (MCV)} = \text{Chiffre d'affaires (CA)} - \text{Charges variables (CV)}$$

- **Objectifs de la méthode**

Le but de cette méthode nous permet :

- De porter un jugement sur l'opportunité de supprimer ou de développer des ventes d'un ou

<sup>83</sup> MELYON , Gérard « Comptabilité analytique », Breil (3ème Edition), Paris, 2004, p265.

<sup>84</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op-Cit, p 60

des produits ou l'activité.

- La mise en évidence des charges fixes spécifiques (qui disparaîtraient en cas d'abandon).
- Améliorer le contexte décisionnel par rapport à la méthode des coûts variables.

### 2.2.2 La méthode de l'Imputation Rationnelle des Frais Fixes (L'IRFF)

#### • Définition

La méthode de l'imputation rationnelle est une méthode de comptabilité analytique qui inclut les coûts fixes dans le coût de production selon la proportion production effective sur production normale. Ainsi, pour la détermination du coût d'acquisition ou de production des stocks, on impute la totalité des coûts fixes quand il y a utilisation complète de la capacité de production. Quand l'utilisation de cette capacité n'est que partielle, la charge de la partie inemployée est imputée à l'exercice, sous forme d'écart sur activité.<sup>85</sup>

**Coefficient d'imputation rationnelle = activité réelle / activité normale**

**Les charges de structure imputées = charges fixes \* CIR**

#### • Intérêt et limites de la méthode

##### ➤ Intérêt

- La méthode est particulièrement adaptée aux entreprises dont l'activité est saisonnière.
- Elle permet une meilleure connaissance de leur coût de revient.
- Elle est une aide à la décision : elle peut servir de base à la fixation du prix de vente.
- Elle est à la base de l'évaluation des stocks de produits finis en cas de sous-activité.

##### ➤ Limite

- Elle suppose résolu le problème de la détermination de l'activité normale ;
- Complexe à mettre en œuvre si les centres d'analyse ont chacun des niveaux d'activité différents.
- Même problème que les coûts complets : la répartition des charges indirectes est parfois arbitraire.

<sup>85</sup> Patrick PIGET et Gilbert CHA, Op-Cit, p 67.



### Section 02 : rôle du contrôleur de gestion

Les missions du contrôle de gestion doit être rempli par un contrôleur de gestion qui consiste à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relative a la gestion de l'entreprise.

#### 1 Définition de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est généralement appelé responsable de planification et de la gestion, il n'est pas uniquement un homme de chiffre ; c'est un manager qui doit être un homme d'idées et d'actions.

Il est chargé notamment de la conception et de la mise en œuvre des procédures, d'indicateurs, et de tableaux de bord destinés à aider au pilotage de l'organisation. Il peut également conduire des études sur les principaux postes de dépenses du budget de l'organisation et proposer des solutions pour maîtriser les dépenses et accroître les recettes. Il a toujours le souci d'optimiser l'emploi des ressources disponibles en fonction d'objectifs<sup>86</sup>.

#### 2 Les compétences du contrôleur de gestion

Les compétences du contrôleur de gestion peuvent être résumées par le tableau suivant :

**Tableau N°04** : compétences du contrôleur de gestion

Compétences	1	2	3
➤ <b>Savoirs :</b>			
▪ Connaissance de la comptabilité analytique		X	
▪ Connaissance des méthodes associées		X	
▪ Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion		X	
▪ Expertise sur la notion de cout	X		
▪ Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et d'indicateur	X		
▪ Connaissance de l'organisation en question			X

<sup>86</sup> ALAZARD.C,SEPARI.S, Op cit, P33.

<p>➤ <b>Savoir-faire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etre capable de gérer un projet</li> <li>▪ Etre capable de constituer un cout</li> <li>▪ Etre capable d'analyser un cout</li> <li>▪ Etre capable d'animer une réunion</li> <li>▪ Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation</li> <li>▪ Etre capable d'élaborer des documents de synthèse</li> <li>▪ Etre capable de conduire une formation</li> </ul>	<p>X X X X X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>➤ <b>Savoir-être :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir le sens de l'écoute</li> <li>▪ Etre pedagogue</li> <li>▪ Avoir un esprit de synthèse</li> <li>▪ Etre rigoureux</li> <li>▪ Etre réactif</li> <li>▪ Etre créatif</li> </ul>	<p>X X X X X</p>		<p>X</p>

(Source : ARAB Zoubir, Op cit, p113.)

Appréciation des compétences pour tenir le poste :

- 1 : compétences indispensables.
- 2 : compétences souhaitées.
- 3 : compétences a acquérir.

### 3 Les activités de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est pour taches essentielles :

- Il participe a l'élaboration des objectifs de l'entreprise ou de département.
- Il aide à définir les budgets annuels et les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) pour chaque objectif.
- Il suit en permanence les réalisations des départements, il élabore des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée et il collecte les informations quantitatives et qualitatives qui lui sont nécessaires.
- Il met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations et analyse les causes de ces écarts avec les responsables opérationnels.
- Il ajuste les prévisions en fonction des écarts constatés, il conçoit et rédige des rapports de synthèses pour le directeur général et propose des mesures correctives.

Et selon **BOUIN. X, SIMON X.F** la mission de contrôleur de gestion consiste aussi a<sup>87</sup> :

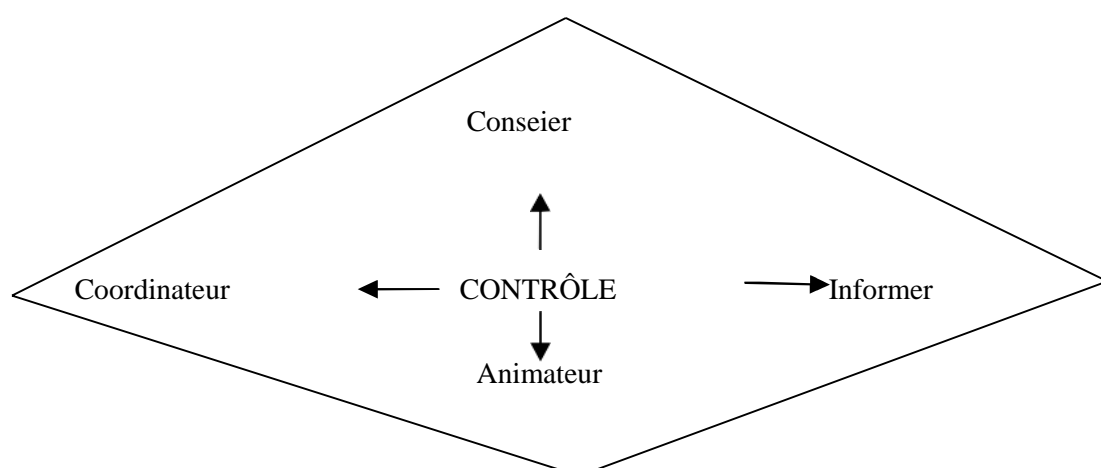
- Clarifier a tous les niveaux de l'entreprise la complexité croissante qui relève de la mondialisation, l'accélération des flux, la dématérialisation des échanges l'accroissement exponentiel du nombre de segment de marché.
- Faire face a des changements permanents d'organisation.
- Aider les acteurs de l'entreprise a identifier les risques de non performance ainsi que les segments de progrès, tant par son croissance des processus et activités que celle des outils de résolution de problème, au service des quels il se mettra pour quantifier et constater les économies au niveau du compte de résultat et du bilan.
- Etre le garant d'informations fiables dans les processus de collecte, de traitement et de restitution de l'information a tous les niveaux de l'entreprise.
- Confronté a une situation de rupture quasi permanente, le contrôleur de gestion doit faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité afin d'apporter aux hommes et aux organisations visibilité et réactivité.

Ces missions nombreuses portant sur des procédures de travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profit nécessaire.

Le contrôleur ne contrôle plus, il conseille, aide a la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances met en place des indicateurs de qualités.

La figure suivante représente les différentes missions de contrôleur de gestion.

**Schéma N08 : Les missions de contrôleur de gestion**



(Source : ALAZARD.C,SEPARI.S,201,Opcit, p30.)

<sup>87</sup> BOUIN.X ,SIMON.F.X , « les nouveau visages du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2015, p17.

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

Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations à fin de nous pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée. On comprend que le rôle du contrôleur de gestion est devenu très importante au cœur du processus d'information de l'entreprise, en prise directe avec l'activité ; il analyse le passé, il contrôle le présent et prépare le futur.

#### **4 L'avènement des nouveaux systèmes d'information et leurs effets sur les tâches des contrôleurs de gestion**

Les progrès de l'informatique et sa diffusion dans l'organisation permettent désormais

- d'automatiser le processus de saisie et de traitement de l'information.
- de décentraliser sur les sites concernés le contrôle de la performance, chaque responsable étant en mesure de gérer l'indicateur qui conditionne la bonne marche de son unité.
- Le temps dégagé par les nouveaux systèmes d'information permettrait donc aux Contrôleurs de gestion de se consacrer à la compréhension de l'activité opérationnelle.
- La hiérarchie organisationnelle de la fonction comptable change avec l'adoption d'un nouveau système d'information le nombre de contrôleurs diminue avec l'adoption d'un nouveau système d'information.
- Les tâches des contrôleurs de gestion évoluent de la tenue des comptes à un rôle actif dans le processus de prise de décision.
- Toutefois, les auteurs reconnaissent les limites potentielles de leurs résultats.

Le nouveau système implique donc le maintien et le développement de relations de qualité entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion afin de maintenir la pertinence de l'information.

### Section 3: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter la diversité des regards possibles sur la notion de performance, nous précéderons à une analyse sémantique du terme performance qui est considérée comme étant une notion complexe qui n'est pas simple à concerner. Ensuite on propose quelques définitions, critères, caractéristique, objectif ainsi que ses différentes typologies.

#### 1 Définitions de la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples.

Selon **B.DORIATH**, a défini le concept de performance comme « un jugement sur un résultat et la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisations ». <sup>88</sup>

Selon **BOURGUIGNON.A** a ajouté que la performance, « c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance, au minimum sur ceux des paramètres jugés être les plus significatifs de la satisfaction des clients ». Il ajoute aussi « Le terme performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision. ». <sup>89</sup>

#### 2 Critères de la performance

La construction et le fonctionnement d'un système de pilotage reposent sur la maîtrise de quatre paramètres : les objectifs, les moyens (moyens d'action et ressources), les résultats et la finalité.

C'est de ce postulat que sont nés les trois concepts fondamentaux que sont ; l'efficacité, l'efficience et l'économie <sup>90</sup>.

##### 2.1 Efficacité

C'est l'articulation entre résultats et objectif : Est-on arrivé à ce que l'on avait l'intention de

---

<sup>88</sup> MARION.A, et all, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes », Editeur des avoir, Dunod, Paris, 2012, P.02.

<sup>89</sup> TAHON.C., « Evaluation des performances des systèmes de production », LAVOISIER, Paris, 2003, P.32.

<sup>90</sup> Idem

faire, à quel point l'objectif fixé est-il atteint ? Si l'efficacité du système, qui peut être bien souvent jugé grâce à des indicateurs de qualité, n'est pas satisfaisante, les actions envisageables portent sur l'organisation interne du système et sur les différents paramètres de réglages accessibles.

### **2.2 Efficience**

C'est l'articulation entre moyens et résultats : Est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? La performance est jugée en termes d'efficience essentiellement en phase d'exploitation du système de production.

Elle n'est pas satisfaisante, ce sont des décisions relatives au pilotage (système matériel) au management (système humain) qui seront à prendre l'indicateur d'efficience par excellence est le rendement d'un système.

### **2.3 Economie**

On entend, les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matériels, pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

## **3 Les caractéristiques de la performance**

«En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels », cette définition présentée par **A.BOURGUIGNON**, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance qui sont :<sup>91</sup>

#### **➤ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisées des moyens (personnels, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences des personnels, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

#### **➤ Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition, c'est-à-dire faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents, elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants

---

<sup>91</sup> DORIATH.B. ; GOUJET.C., « Gestion provisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, P 33

, syndicalistes) .

### ➤ **Comparaison traduit le succès de l'action**

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multitude (diversités des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

## **4 Les objectifs de la performance**

Pour remplir sa mission l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaire.

Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants soit directement soit indirectement après actions correctives.

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>92</sup> :

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Améliorer la rentabilité.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Consolider et développer les savoir-faire.

---

<sup>92</sup> CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».Edition HACHETTE LIVRE , Paris, 2008, P 38.

- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin.

### **5 Typologies de la performance**

Il existe plusieurs types de performance et d'indicateurs de la performance, mais avec chacun ses avantages et ses limites. Pour mesurer la performance globale d'une entreprise, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en évidence.

- Performance commerciale.
- Performance production.
- Performance humaine.
- Performance sociale.
- Performance stratégique.
- Performance concurrentielle.
- Performance financière.

Le tableau suivant représente l'analyse des différents types de performance et des différents indicateurs, ainsi que les limites et avantages de chaque type.



## Chapitre II : Pratique du contrôle de gestion dans une entreprise

Tableau N°05 : Résumé des différents types de performance

<u>Type de performance</u>	<u>Définition retenue</u>	<u>Indicateur de mesure</u>	<u>Intérêt d'une telle approche</u>	<u>Limites d'une telle approche</u>
<u>Performance commerciale</u>	L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permet d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de prestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de clients recrutés et fidélisés</li> <li>- Evolution du chiffre d'affaire</li> <li>- Excédent brut d'exploitation</li> <li>- Marge commerciale</li> <li>- Satisfaction du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance de la capacité de l'entreprise à anticiper et à répondre aux attentes des clients</li> <li>- Connaissance des principaux leviers de satisfaction des clients</li> <li>- Connaissance du positionnement des produits et des services proposés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne permet pas de connaître la spécificité des comportements d'achat, des attentes, etc.</li> <li>- Analyse de la performance de l'entreprise sur la seule base quantitative et peu de considération pour les facteurs qualitatifs.</li> </ul>
<u>Performance de production</u>	Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui remettent de produire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution des produits</li> <li>- Evolution des processus d'exécution</li> <li>- Volume de production</li> <li>- Qualité de production</li> <li>- Niveau de stock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montre les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise</li> <li>- Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne permet pas de connaître si les produits et services répondent aux attentes des clients</li> <li>- N'anticipe pas la demande des clients</li> <li>- Possible problèmes logistiques</li> <li>- Tendance à la sous-exploitation des ressources à la disposition de l'entreprise</li> <li>- Nécessité d'une technologie et matériels sophistiqués inaccessibles aux petites entreprises</li> <li>- Renforcement de la pression concurrentielle au niveau du marché</li> </ul>
<u>Performance humaine</u>	Capacité maximale de l'individu au travail, en incluant son implication au travail, sa capacité intellectuelle et psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de formation</li> <li>- Absentéisme</li> <li>- Evolution du poste</li> <li>- Efficacité de recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souligne l'importance de la ressource humaine qui est à la base de la création de valeur pour l'entreprise</li> <li>- Encourage la performance sociale de l'entreprise</li> <li>- Assure la durabilité de l'entreprise et son développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il n'est pas toujours évident de consolider une équipe</li> <li>- Tendance à négliger l'aspect financier de la performance et la nécessité de créer de la valeur pour les parties prenantes externes notamment les clients</li> </ul>

<u>Performance sociale</u>	Capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentéisme</li> <li>- Satisfaction des employés</li> <li>- Pratique de gestion des ressources humaines</li> <li>- Climat social</li> <li>- Exposition des salariés au stress au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur</li> <li>- Connaissance des risques sociaux, et économiques.</li> <li>- Connaissance de la création de valeur pour les différentes parties prenantes</li> </ul>	Peu de données en ce qui concerne le lien probable entre performance sociale et performance financière de l'entreprise
<u>Performance stratégique</u>	Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur de marché de l'entreprise</li> <li>- Valeurs bilancielles de l'entreprise</li> <li>- Valeur propre de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet l'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies.</li> <li>- Permet l'appréciation des décisions prises par les dirigeants, Constitue un outil de planification stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise</li> <li>- Ne donne pas des indications concernant la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise</li> </ul>
<u>Performance concurrentielle</u>	Performance issue des systèmes concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché relative ou absolue</li> <li>- Satisfaction des clients</li> </ul>	Permet de se situer par rapport à ses concurrents, Améliorer les profits de l'entreprise, Permet de connaître les clients, leurs besoins et leurs attentes, Permet de développer des avantages Concurrentiels	Nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel, Ne permet pas d'identifier les piliers de l'avantage concurrentiel
<u>Performance financière</u>	Réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et une création de valeurs pour l'actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Return on equity (ROE)</li> <li>- Rendement sur ventes</li> <li>- Rendement sur le capital investi</li> <li>- Rendement boursier</li> <li>- Bénéfice par action</li> <li>- Taux de capitalisation</li> </ul>	Suivi de la situation financière de la firme, Prévenir contre le manque de liquidité et l'insolvabilité ; Discerner les opérations qui sont les plus rentables et de lancer d'autres qui sont génératrices de profits etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négligence des autres parties prenantes de l'entreprise au profit des actionnaires</li> <li>- Analyse sur le court terme</li> <li>- Analyse ne permettant pas de faire une anticipation de la performance future.</li> </ul>

Source : (Source : GOZLENE OUBYA., thèse de doctorat en science de gestion, Dirigée par le professeur Bernard Olivro, Université COTE D'AZUR, France, 2016, P.53.54.)

**Conclusion chapitre II**

Comme nous venons de démontrer, le contrôle de gestion, vise à analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage. Dans cette optique, il doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités ou des résultats qui sert à l'amélioration des rapports entre les moyens engagés et l'activité ou le résultat obtenu.

En effet, la stratégie et les choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion, par conséquent, l'évaluation de la performance.

Du fait que le contrôle de gestion est un domaine en pleine expansion, il faut que l'entreprise suive le développement des outils, qui constituent des moyens indispensables de pilotage de la performance de l'entreprise par le contrôle de gestion.

**Chapitre III**  
**Analyse du système de contrôle de gestion au sein de**  
**BATICOMPOS**

## **Introduction du chapitre III**

Afin d'approfondir nos connaissances théoriques du contrôle de gestion et l'application de ce dernier, nous avons effectué un stage du 03/04/2022 au 03/05/2022 s'en de la société BATICOMPOS.

Pendant ce stage, nous avons pu interviewer quelques cadres de la société, notamment la responsable du contrôle de gestion, sur leurs niveaux intellectuels et différentes formations dont ils ont bénéficiés pour mener leurs missions.

Dans le but de maîtriser de l'information nécessaire au bon fonctionnement de l'entité le gestionnaire ou le contrôleur à besoin de différents outils du contrôle de gestion qui contiennent des informations détaillées.

Nous entamerons d'abord dans ce dernier chapitre la présentation générale de l'entreprise « BATICOMPOS », en second lieu voir l'application du contrôle de gestion au sein de la société « BATICOMPOS » à travers la consultation d'un ensemble de documents et les échanges avec les dirigeants.

### **Section 01:Présentation de l'entreprise « BATICOMPOS » :**

**BATICOMPOS** est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Elle est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée. Elle s'étend sur une superficie de 61 200 m<sup>2</sup>, dont 31 204,70 m<sup>2</sup> de bâtis, l'usine est implantée à 50 Km à l'est de la ville de Bouira, au nœud ferroviaire de Béni Mançour. Son siège social est à Beni Mansour, commune de Boudjellil, Daïra de Tazmalt, Wilaya de Bejaia.

« BATICOMPOS Spa » est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social s'élève à 984 000 000 DA. Elle est donc héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé. Elle a capitalisé une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents depuis 1986.

#### **1 Historique**

Société de composants industrialisés. Elle a été créée en tant que filiale du groupe **BATIMETAL**. Après la résolution du C.P.E en date de 16.09.2006, le contrat de cession a été finalisé entre le groupe **BATIMETAL** et le groupe **CEVITAL** le 17.12.2007, faisant ainsi de **BATICOMPOS** une filiale de ce dernier.

## **2 Les produits fabriqués :**

### **2.1 Panneau sandwich**

Panneau sandwich de couverture : TL75 ;

Panneau sandwich de bardage : LL35, LL 40 ;

Panneau sandwich pour usage frigorifique : LL60, LL80, LL100.

### **2.2 Tôle nervurée**

Tôle nervurée pour bardage : TR35

Tôle nervurée pour couverture : TR66

Plancher collaborant : PC55

### **2.3 Pièce façonnée :**

Pièces d'assemblage et d'esthétique.

### **2.4 Faux plafond : le faux plafond est composé de :**

Lames de sous plafond (LSP et PF) ;

Joint de remplissage : JR ;

Joint de bord : JB ;

Rail de suspension : RS.

BATICOMPOS dispose également d'un atelier spécialisé dans la préfabrication légère et montage, dont :

- Bungalows ;
- Chalets ;
- Cabines sahariennes ;
- Chambres froides ;
- Shelters pour télécommunication.

## **3 Les matières premières utilisées**

### **3.1 Produits chimiques :**

Les produits chimiques utilisés dans la fabrication des panneaux sandwichs sont les suivants :

## Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- POLYOL ;

MDI Iso cyanates ;

- Activateur ;
- N-Pentane (agent gonflant).

Baticompos utilise aussi d'autres produits, dont on peut citer :

- Chlorure de méthylène ;
- Azote ;
- Propane ;
- Fuel ;
- Lubrifiants
- Pneus

### 3.2 Tôle pré laquée et galvanisée :

- Poids des bobines : entre 5 à 10 tonnes ;
- Épaisseur de la tôle : 0.55, 0.6, 0.75, 0.8, 1, 1.5 (mm) ;
- Largeur de tôle : 1000, 1059, 1094, 1250 (mm).

## 4 Capacités et moyens de production

### 4.1 Capacité de production

Les capacités installées <sup>1</sup> en une équipe par ligne de production est de:

PRODUITS	CAPACITES
Panneaux sandwichs (M <sup>2</sup> )	464 464
Tôles nervurées (M <sup>2</sup> )	758 208
Lames de sous-plafond (M <sup>2</sup> )	100 800
Pièces façonnées (Kg)	400 000
Cabines	190

## 5 Les moyens de BATICOMPOS

- Une ligne de production de panneau sandwich ;
- Une ligne de production de tôle nervurée (galvanisée et prélaquée) pour bardage et faux plafond ;

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- Un atelier de fabrication de PF ;
- Un atelier de conditionnement ;
- Un atelier de formulation de la mousse polyuréthane ;
- Un atelier pour les préfabrifications légères ;
- Une aire de stockage de produits finis et une autre pour le stockage des produits déclassés ainsi que les déchets et rebuts ;
- Des infrastructures de soutien et utilités (un poste de livraison d'électricité de 2x1250 KVA, deux groupe électrogènes de 500 KVA, une station d'air comprimé, deux ateliers de maintenance industrielle et véhicules, un hall de stockage de bobines de tôle, un hall de stockage de produits finis, un magasin PR...).
- **NB :** une nouvelle ligne de production de panneau sandwich en discontinu récemment acquise en ce pour développer une nouvelle activité qui est l'habillage des camions frigorifiques.

## 6 Mission

La mission de **Baticompos** est de produire et commercialiser des composants de la construction métallique de meilleure qualité pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients. Grâce à son expertise, les valeurs et l'engagement de ses employés, **Baticompos** travaillera sans relâche pour être le chef de fil dans son domaine d'activité.

## 7 Organisation et structures

Placés sous l'autorité du directeur général, les différentes structures de Baticompos, se présentent comme suit :

### 7.1 Cellule contrôle de gestion : Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches :

- Animation, coordination des activités de planification et contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de réalisation des objectifs.
- Structure contrôle qualité : qui a pour mission de veiller à la qualité des produits fabriqués et la conformité des matières premières achetées ;

**Service HSE :** qui a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens en milieu professionnel ;



### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- **Cellule management des systèmes** : qui a pour mission d'assurer le maintien et l'amélioration du système management QHSE
- **Cellule informatique** : qui est chargée d'assurer le fonctionnement et la cohérence du système informatique ainsi que la sauvegarde des données et d'assister les structures en matière d'informatique.
- **Cellule juridique** : pour garantir la conformité de l'activité au regard de la loi (respect des normes, législation du travail, du commerce, HSE ...).
- **Direction technico-commerciale et marketing** : qui est chargée de :
  - L'identification des attentes et besoins des clients et de leur traduction en exigences ;
  - Conseiller les clients dans la définition des exigences qualité relatives aux produits ;
  - L'écoute client et du marché ;
  - Le marketing et la promotion des produits de l'entreprise ;
  - La commercialisation des produits de l'entreprise (placement des commandes, facturation, recouvrement,....) ;
- **Structures achats** : qui a pour missions de :
  - Mettre des matières premières à la disposition de la production, les pièces de rechange à la disposition de ma maintenance et de l'achat des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
  - Exprimer les besoins d'achat ;
  - Consulter, évaluer et sélectionner les fournisseurs ;
  - Réceptionner les matières et fournitures achetées
  - Assurer la gestion des stocks et l'administration des commandes.
- **Direction Production** : elle a pour missions principales :
  - Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients exprimées auprès de la direction commerciale ;
  - Mettre en œuvre le processus de production dans les meilleures conditions de maîtrise des procédés et des équipements ;
  - Améliorer les techniques et standards de production.
- **structure Maintenance** : elle a pour missions :
  - L'élaboration et la mise en œuvre d'un planning de maintenance préventive ;
  - L'élaboration et la tenue à jour de la documentation technique (fiches techniques, fiches historiques,...) ;

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- La maintenance curative (en temps de panne ou d'arrêt).
- **Direction des ressources humaines** : qui a pour missions :
  - Gérer et développer les ressources humaines ;
  - Gérer le patrimoine et les moyens matériels de l'entreprise ;
  - Veiller au respect de la réglementation relative aux relations de travail, au respect du règlement intérieur et à la mise en œuvre de la convention de l'entreprise ;
    - Mettre en œuvre un processus de recrutement, d'évaluation des compétences et de la formation.
- **Direction de la comptabilité et des finances** : elle a pour missions :
  - L'établissement des plans de financement et le suivi de leur exécution ;
  - La gestion de la trésorerie ;
  - La tenue de la comptabilité et l'établissement des bilans et de comptes de résultats ;
  - L'établissement et la maîtrise des coûts de réalisations des produits.
- **site fabrication des cabines sahariennes** : elle a pour missions :
  - Planifier et réaliser les produits en conformité avec les commandes et les exigences des clients;
  - Mettre en œuvre le processus de production des cabines sahariennes dans les meilleures conditions de maîtrise des procédés et des équipements ;

Cette organisation est complétée par des fiches de postes pour l'ensemble des postes de travail qui compte l'entreprise.

## 8 Baticompos est certifiée par :

### 8.1 Certification

- En norme ISO 9001/2008 de son système de management qualité.
- En norme ISO 14001/2004 de son système de management environnemental.
- En norme OHSAS 18001/2007 de son système de management Santé et sécurité au travail.

Ces certificats ont été délivrés par l'organisme de certification **AIB Vinçotte** International.





**Section 02 : Contrôle de gestion au sein de l'entreprise « BATICOMPOS »**

. L'analyse et l'évaluation d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise BATICOMPOS est une véritable réalisation stratégique, qui permet l'étude de cas des méthodes et outils du contrôle de gestion utilisés par l'entreprise afin de proposer d'autres améliorations.

**1 Etude de l'existant**

**1.1 Présentation de service contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a en effet pour mission de vérifier la bonne adéquation entre les stratégies définies avec les performances réalisées. Le service contrôle de gestion de BATICOMPOS est rattaché à la direction générale. Il mesure et analyse une activité, une organisation, un service, un marché, un produit, un client. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux de bord synthétiques à partir desquels identifier les axes d'amélioration possibles proposant les moyens pour les atteindre.

**1.2 Missions du service contrôle de gestion BATICOMPOS**

- Animer, coordonner les activités de la planification et de contrôle de gestion dont l'élaboration du budget et le suivi de la réalisation des objectifs.
- Analyser toutes les activités, comparer en permanence les résultats réels et les prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires, élaborer les rapports mensuels d'activité.
- Etablir les tableaux de bord de l'entreprise et le synthétique général.
- Assurer le calcul des coûts de revient et comparer la rentabilité par produit
- Animer les réunions du conseil de coordination, présenter les tableaux de bord et rédiger les procès-verbaux.
- Veiller sur le suivi d'exécution des décisions prises lors du conseil de coordination de la filiale
- Entretenir des rapports permanents avec la structure centrale de l'entreprise.
- Participer aux travaux d'inventaire et les superviser en tant que présidente d'une commission

**1.3 Activités secondaires de la structure « contrôle de gestion » :**

- Intervenir et prêter assistance aux différentes structures de l'entreprise dans le cadre de son domaine de compétence.
- Prendre part à toutes commissions de l'entreprise.
- Participer à l'amélioration continue des aspects qualité, sécurité et environnement dans le cadre du respect HSE.

**1.4 Finalité du poste « contrôle de gestion » :**

La mission du responsable contrôle de gestion est de rationaliser et exploiter les informations chiffrées de toutes activités afin de fournir à la direction une aide à la décision pour optimiser la rentabilité et la performance de l'entreprise.

**2 Outils du contrôle de gestion de la société BATICOMPOS**

Avant d'entamer notre étude de l'existant du contrôle de gestion, il est nécessaire de notifier que la structure du contrôle de gestion de la société BATICOMPOS est rattachée directement à la direction générale.

L'entreprise « baticompos » utilise plusieurs outils de contrôle de gestion afin de réaliser ses objectifs ; Ces outils sont :

**2.1 La comptabilité générale :**

La comptabilité générale au sien de la société BATICOMPOS, elle consiste à traduire tous les flux que rencontre quotidiennement sous forme d'enregistrement comptable, à base de ces enregistrement en produit de l'information sur :

- Les éléments du patrimoine incorporel (fonds de commerce, matériel,...).
- Le détail des opérations (journaux enregistrement régulier...).
- Etats de synthèse produits (balance comptable, bilan comptable, compte de résultat, annexes comptables ...).

**2.2 La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion qui repose essentiellement sur l'analyse et l'évaluation des coûts tout en aidant les responsables à la prise de décision. L'apparition de nouveaux concurrents (Maghreb panneaux sandwich et lotus) dans le marché a contraint l'entreprise BATICOMPOS d'instaurer des mécanismes pour mieux maîtriser ses

coûts afin d'améliorer sa performance.

Il est devenu nécessaire de mettre en place une comptabilité analytique qui permet de maîtriser les coûts. Nous allons présenter plus de détails sur l'utilisation de la comptabilité analytique au sien de BATICOMPOS dans la section 03.

### **2.3 Gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire occupe une place prédominante au sien de la société BATICMPOS, c'est un mode de gestion à court terme qui aide à la prise de décision afin d'assure une certaine sécurité pour atteindre les objectifs fixés.

Comme toutes les entreprises algériennes, BATICOMPOS adopte d'un système de budgétaire annuel suivi par un contrôle mensuel permanent effectué par le contrôleur. Avant chaque fin d'année chaque département à leurs tête les directeurs des structures communique l'ensemble des informations dont il dépose et ceux conformément aux moyens que lui sont présente

L'élaboration du budget ce fait à base des orientations du directeur général et la direction générale à cet effet le contrôleur de gestion s'en charge à l'élaboration du budget annuel de la société. Une fois ce dernier est réaliser, il sera présenté au directeur générale qui à son tour va le présente à la direction générale. Quant à l'entreprise, elle ne fait qu'établir ses besoins en charges annuelles, les évaluations de l'activité au cours de l'année se font sous forme de suivi sur la base du rapport (prévisions-réalisations) et en cas d'écart significatif, le contrôleur de gestion doit déterminer la cause et apporter des correctifs adéquats suivant le cas qui se présente

#### **➤ Budget des ventes**

La gestion budgétaire des ventes est la phase « pivot » du réseau des budgets de l'entreprise. En effet de la prévision des ventes découle l'élaboration des budgets d'approvisionnement et de production. Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en quantité (Tonne, mètre carre) et en valeur (KDA) pendant une année donnée. Le tableau se présente comme suit

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

**Tableau n° 06:** écart sur chiffre d'affaire pour les produits suivants :

**UM KDA**

désignation	mois décembre			année 2021		
	Previ	Reali	écarts	previ	reali	
<b>TL75</b>	69 639	70 959	1 320	1 281 987	1 315 592	+33 605
<b>LL35</b>	15 935	7 614	-8 321	192 721	174 260	-18 461
<b>LL40</b>	1 188	6 505	5 317	36 840	7 998	-28 842
<b>LL60</b>	16 078	11 262	-4 816	204 118	148 091	-56 027
<b>LL80</b>	921	314	-607	5 784	15 324	+9 540
<b>LL100</b>	642	390	-252	11 628	11 498	-130
<b>LL150</b>	368		-368	2 677	8 107	+5 430

(Source : établie par nous même à base des données de l'entreprise)

➤ **Interprétation des résultats pour le cumul de produit TL75 :**

**Ecart sur le cumul de chiffre d'affaire :**

E/CA= réalisation CA – prévision CA

E/CA= 1 315 592-1 281 987=33 065(favorable)

Ecart de mois de chiffre d'affaire

E/CA= réalisation CA- prévision CA

E/CA=70 959-69 639= 1 320

Ecart positif : pour l'année 2021 l'entreprise BATICOMPOS a réalisé un écart favorable où nous remarquons que le chiffre d'affaire réalisé est supérieur à celui de budget.

Ecart positif : pour le mois de Décembre 2021, l'entreprise baticompos a dégagé un écart favorable où nous remarquons que le chiffre d'affaire réalisé est supérieur à celui de budget.

Le même cas pour les produits suivants : LL80, LL150

➤ **Interprétation des résultats pour le cumul du produit LL 34 :**

Ecart sur le cumul de chiffre d'affaire :

E/CA=réalisation CA –prévision CA

E/CA=1 74 260-1 92 721= -18461(défavorable)

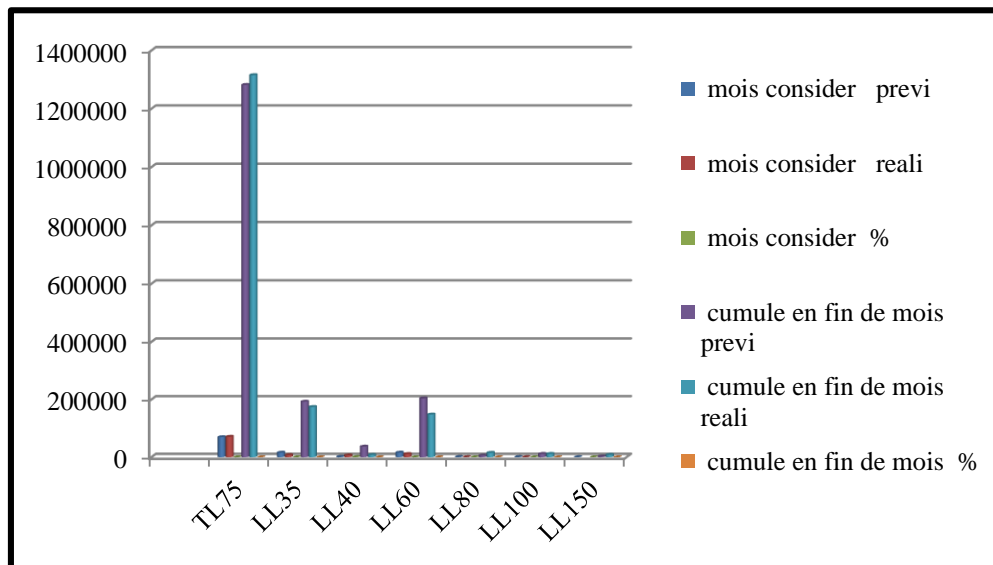
Ecart du mois considère :

E/CA=7 614-15 935= -8 321 (défavorable)

Ecart négatif : pour l'année 2021 l'entreprise BATICOMPOS à réaliser un écart défavorable nous remarquons que le chiffre d'affaire réalisé est inférieure à celui du budget.



Schémas n °09: évolution de l'écart annuel et mensuel pour les produits suivants :



(Source : établie par nous même à base des données de l'entreprise)

➤ **Interprétation des résultats :**

L'Ecart entre les réalisations et les prévisions concernant le produit LL75 est de l'ordre de **33 605 KDA**.

Cela est dû à forte de demande de ce produit.

L'Ecart entre les réalisations et les prévisions concernant le produit LL35 est de l'ordre de **-18 605 KDA**.

.Cela dû à la baisse demande de ce produit.

**2.4 Tableau de bord :**

Le tableau de bord au sein de l'entreprise « BATICOMPOS » nous avons trouvé le tableau de bord de l'entreprise se fait par le contrôleur de gestion de l'entreprise après avoir reçu des tableaux de bord de chaque structure : commerciale, achats et approvisionnements, production, ressources humaines, finances et comptabilité sous forme des rapports d'activité qu'ils font mensuellement.

Le tableau de bord destiné à la direction générale doit être claire, résume tous le contenu des rapports des autres structures d'une façon simple avec laquelle soit compris par le directeur générale avec les commentaires sur les écarts de réalisation (pourquoi, comment) et enfin les suggestions nécessaires.

**2.4.1 Présentation du tableau de bord au sien de l'entreprise BATICMPOS :**

• **Le concepteur du tableau de bord existant**

➤ **Utilisateur :**

Le tableau de bord établi par le contrôleur de gestion est destiné au directeur général (DG) de l'entreprise. Ce tableau s'articule autour des quatre points principaux suivants :

- Suivi de la réalisation des objectifs prévisionnels : production, ventes, consommations matières, tableau des comptes de résultat, ...
- Suivi de l'évolution des résultats enregistrés : production, ventes, consommations matières, tableau des comptes de résultat, ...
- Ratios de gestion

Suivi trésorerie (encaissements, dépenses, soldes, créances et dettes).

Le tableau de bord permet au responsable principal (D.G.) d'avoir une vue d'ensemble assez complète de son entreprise et d'en retirer des conclusions pertinentes qui serviront de base à son travail de gestion.

L'élaboration du rapport mensuel d'activité de l'entreprise et la présentation du tableau de bord se fait suivant les étapes ci-après :

➤ **La collecte de l'information :**

Le service qui s'en charge et habilité à consolider les informations au niveau de BATICOMPOS est bien entendu la cellule contrôle de gestion et cela en recevant chaque mois des différentes informations concernant toutes les structures et ateliers que possède l'entreprise.

➤ **Rapports et indicateur à communiquer par les différentes structures**

Il existe cinq différentes structure au sien de la société BATICOMPOS ce sont :

**a) Direction commerciales et marketing :**

Le rapport mensuel transmit par le responsable de la direction commerciale et marketing contient les informations ci-après :

- Les ventes physiques du mois par type de produit (prévu et réalisations)
- Les ventes physiques de la période (cumul prévu et réalisation)
- Le chiffre d'affaire HT du mois par produit (prévision et réalisation)
- chiffre d'affaire HT cumulé par produit (prévision et réalisation)
- Le chiffre d'affaires réparti en inter-filiales et externe

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- Taux de réalisation du chiffre d'affaires,
- Taux de recouvrement du chiffre d'affaires réalisé
- Objectif annuel
- Rappel de réalisation de l'année N-1

#### **b) Direction technique :**

Le rapport mensuel transmit par le responsable de la direction technique contient les informations ci-après :

- La production physique du mois par type de produit (prévisions et réalisations)
- La production physique cumul par type de produit (prévisions et réalisations)
- La production valorisée du mois par type de produit (prévisions et réalisations)
- La production valorisée cumulée par type de produit (prévisions et réalisations)
- Taux de réalisation des objectifs physique et valorisés
- Un rappel sur les réalisations de l'année N-1
- Un état de rapprochement de tous les produits entre la structure production et expédition (état des stocks)
- La quantité des déchets générés (matières premières)
- La quantité et la valeur des produits non conformes réalisés

#### **c) Direction achats et approvisionnements**

Le rapport mensuel transmit par le responsable de la direction achats et approvisionnements contient les informations ci-après :

- Les consommations mensuelles par type de charge (quantité et valeurs)
- Les achats locaux réalisés le mois (prévisions et réalisations)
- Les achats locaux cumulés (prévisions et réalisations)
- Les achats importations mensuels et cumul (prévisions et réalisations)
- Le taux de réalisations des objectifs
- Rappel sur les réalisations de l'année N-1
- Le stock début de période et le stock final par type de matière physique et valoris

#### **d) Direction des ressources humaines :**

Le rapport mensuel transmit par le responsable de la direction ressources humaines contient les informations ci-après :

- L'effectif par catégorie socioprofessionnel (prévisions et réalisation) (permanents, contractuel, apprentis)

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

---

- Les entrées et les sorties du mois (effectif) (recrutement, démissions, retraite,....)
- La masse salariale et les frais de personnels par catégorie
- L'absentéisme par direction
- Les formations réalisées et le taux de réalisation par rapport au plan de formation (prévu)

#### e) Direction finance et comptabilité :

Le rapport mensuel transmis par le responsable de la direction finances et comptabilité contient ce qui suit :

- Le tableau des comptes de résultats résume les rubriques suivantes : réalisation du mois, prévisions du mois, prévisions et réalisations cumulées, pour tous les indicateurs du TCR
- Rappel sur les réalisations de l'année N-1,
- L'objectif annuel (résultat)
- Tableau du besoin en fond de roulement (stocks, créances, et dettes)
- Un tableau des flux de trésorerie contient toutes les rubriques à savoir : prévisions et réalisations du mois, prévisions et réalisations cumulées, objectif annuel et un rappel sur les réalisations de l'année N-1
- Le détail des dépenses des investissements réalisés (local et étrangère)

#### 2.4.2 Essai d'élaboration d'un tableau de bord de gestion

L'objectif principal du tableau de bord est de donner au responsable concerné une vision significative et plus cernée du système en fonction des objectifs cités dans l'étape précédente. En effet, nous allons construire un tableau de bord concernant la société BATICOMPOS ; ce tableau répond aux objectifs identifiés et aide à la prise de décision par les responsables.

**NB :** les données des paramètres présentes dans le tableau de bord suivant présente juste une partie des données des annexes jointes à ce présent rapport.

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

**Tableau N°07 : tableau de bord du mois décembre**

Chiffre d'affaires				UM DZD
Désignation	décembre-20	nov-21	décembre-21	Cumul
Prévision	278 833 970	296 618 550	275 444 375	679 275 926
Réalisation	265 900 382	272 463 912	220 034 880	523 042 463
taux de réalisation	95%	92%	95%	77%
Production				UM M²
Prévision	1 395 692	1 392 230	1 375 769	7 589 654
Réalisation	1 351 429	1 370 185	1 295 912	7 258 963
Taux de réalisation	96%	98%	94%	95%
Consommation				UM DZD
Prévision	5 800 883	6 011 199	8 731 648	49 604 561
Réalisation	4 640 707	4 748 847	7 159 951	39 683 649
Taux de réalisation	80%	79%	82%	80%
Effectifs				UM Salarié
Prévision	380	380	380	380
Réalisation	385	385	385	385
Taux de réalisation	101%	101%	101%	101%
Masse Salariale				UM DZD
Prévision	72 850 946,00	87 746 625,00	78 960 625,00	396 043 410,00
Réalisation	47 353 115,00	43 873 313,00	43 428 384,00	277 230 387,00
Taux de réalisation	65%	50%	55%	70%
Dépenses				UMDZD
Prévision	295 754 00	298 470 250	296 854 00	2 265 000 00
Réalisation	267 685 90	268 929 175	222 640 50	2 160 851 02
Taux de réalisation	91%	90%	75%	95%
Recettes				

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

				UM DZD
Prévision	855 480 00	893 551 93	758 485 69	4 658 802 569
Réalisation	805 414 00	800 454 66	750 258 96	4 235 698 578
Taux de réalisation	94%	90%	99%	91%
Résultats				UM DZD
Prévision	559 726 00	595 081 68	461 631 69	2 393 802 56
Réalisation	537 728 10	531 525 49	42 470 115	2 074 847 55
Taux de réalisation	96%	89%	92%	87%

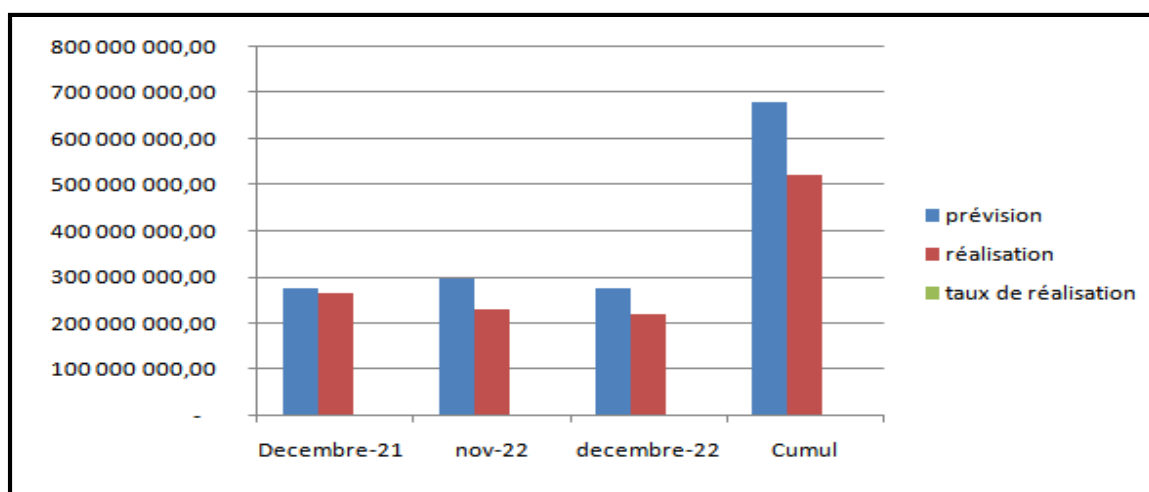
(Source : réalisé par nous-même a base des données de l'entreprise)

Afin de mieux appréhender les différents paramètres de gestion, nous allons essayer de les analysées et de les commenter séparément.

#### 2.4.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires

Nous avons présenté l'évolution du chiffre d'affaire dans le schéma suivant :

**Schéma N°10** : présentation graphique de l'évolution chiffre d'affaires



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire :**

Nous constatons que les réalisations du chiffre d'affaires **LL75** concernant le Mois de Décembre 2021 sont de l'ordre de **275 444 375** DZD ; elles sont inférieures aux prévisions de ce même Mois qui sont de l'ordre de **220 034 880** DZD.

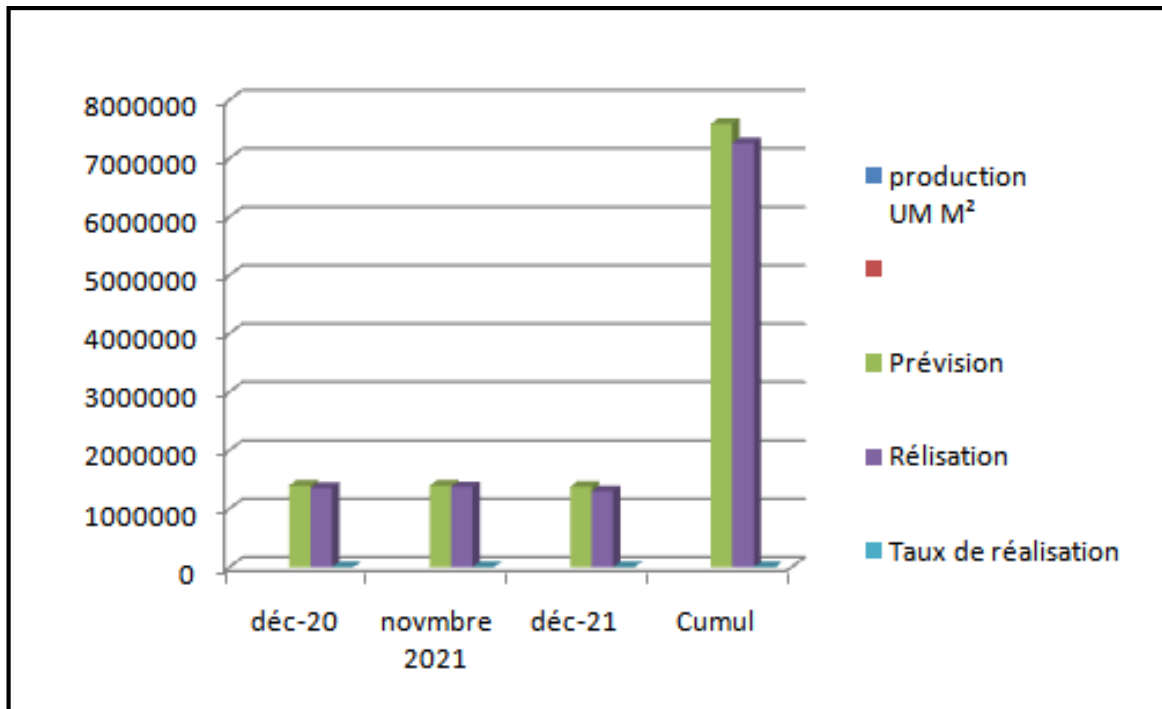
Ceci donne un taux de réalisation qui s'élève à :  $(275\,444\,375 / 220\,034\,880) * 100 = 95\%$

Ce taux et relativement élevé, cela est grâce à l'effort assez important du personnel de l'entreprise concernant la force de vente.

### 2.4.2.2 L'évolution de la production :

Nous avons présenté l'évolution de la production dans le graphique suivant :

Schémas N°11 : présentation graphique évolution de la production



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire**

Les prévisions de la production concernant le Mois décembre sont de l'ordre de **1 375 769 m²**.

Quant aux réalisations de ce mois elles sont de l'ordre **1 295 912 m²**.

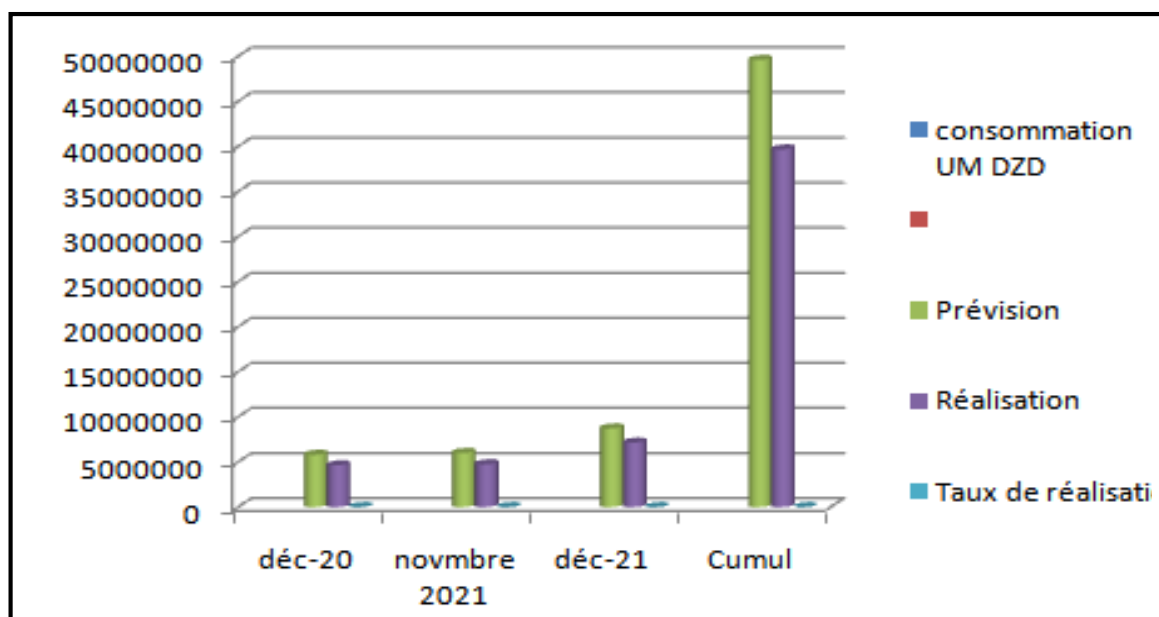
Ceci qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(1\ 375\ 769/1\ 295\ 912)*100=94\%$ .

Ce taux relativement de réalisation relativement fort, cela dû a la forte commande d'un client important.

### 2.4.2.3 L'évolution de la consommation :

Nous avons présenté l'évolution de la consommation dans le graphe suivant :

Schémas N°12 : présentation graphique évolution de la consommation



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire**

Les prévisions des consommations concernant le Mois de Décembre sont de l'ordre de **8 731 648 DZD**.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre **7 159 951 DZD** ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(7\ 159\ 950\ \text{DZD} / 8\ 731\ 647\ \text{DZD}) * 100 = 82\ \%$ .

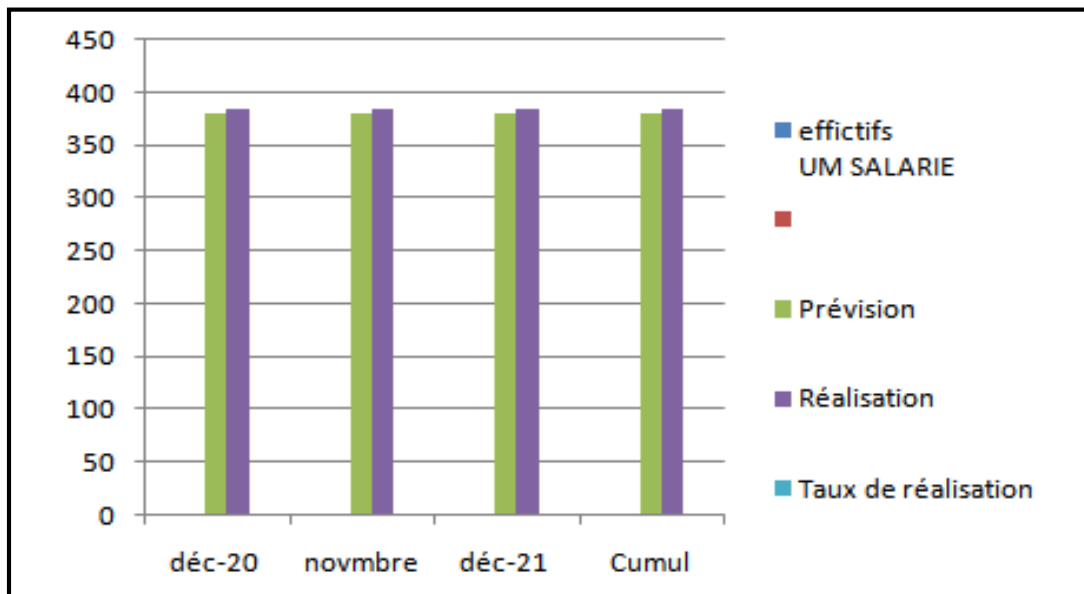
Ce taux est relativement identique à celui de la production et à celui du chiffre d'affaires. Cela s'explique par une certaine proportionnalité entre les consommations et les produits.



#### 2.4.2.4 L'évolution de l'effectif

Nous avons présenté l'évolution dans le graphique suivant :

Schémas N°13 : présentation graphique de l'évolution de l'effectif



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

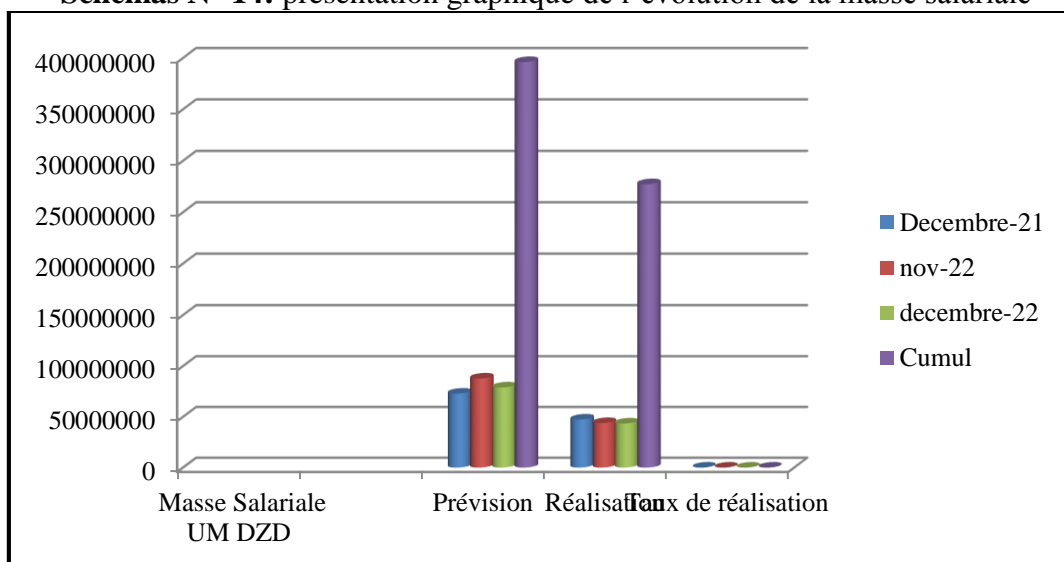
- **Commentaire**

Nous remarquons la stabilité de l'effectif de l'entreprise, qui est de l'ordre de : 385 personnes à fin de de Décembre 2021 ; ce qui dû à la stabilisation de l'activité de l'entreprise, et à une relative fidélisation du personnel. Le taux de réalisation en question est de l'ordre de : 101%.

### 2.4.2.5 L'évolution de la masse salariale :

Nous avons présenté dans le schéma suivant l'évolution de la masse salariale

Schémas N° 14: présentation graphique de l'évolution de la masse salariale



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire**

Nous constatons que la masse salariale prévisionnelle concernant le mois de Décembre est de l'ordre de **78 960 625 DZD**

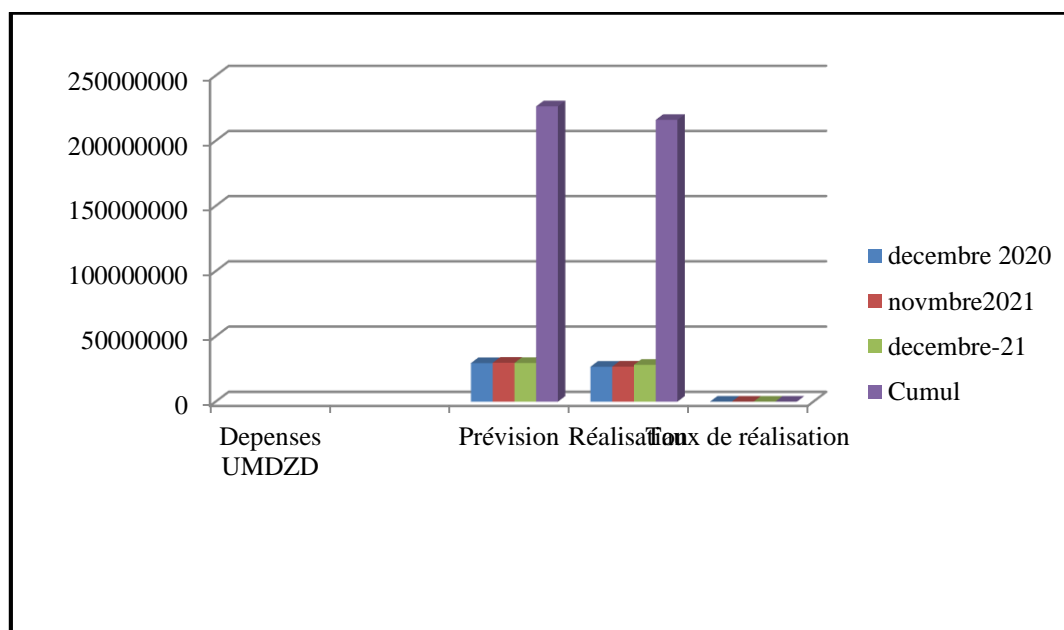
Quant aux réalisations ce sont de l'ordre de **43 428 384 DZD** ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  **$(45714088/43428384)*100=95\%$** .

Ceci s'explique par la proportionnalité positive entre les effectifs de l'entreprise et la masse salariale correspondante

### 2.4.2.6 L'évolution des dépenses :

Nous avons présenté l'évolution des dépenses dans le schéma suivant :

Schémas N°15 : représentation graphique de l'évolution des dépenses



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire :**

Les prévisions des dépenses concernant le Mois de Décembre 2021 sont de l'ordre de **296 854 000 DZD**.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre **222640500 DZD**.

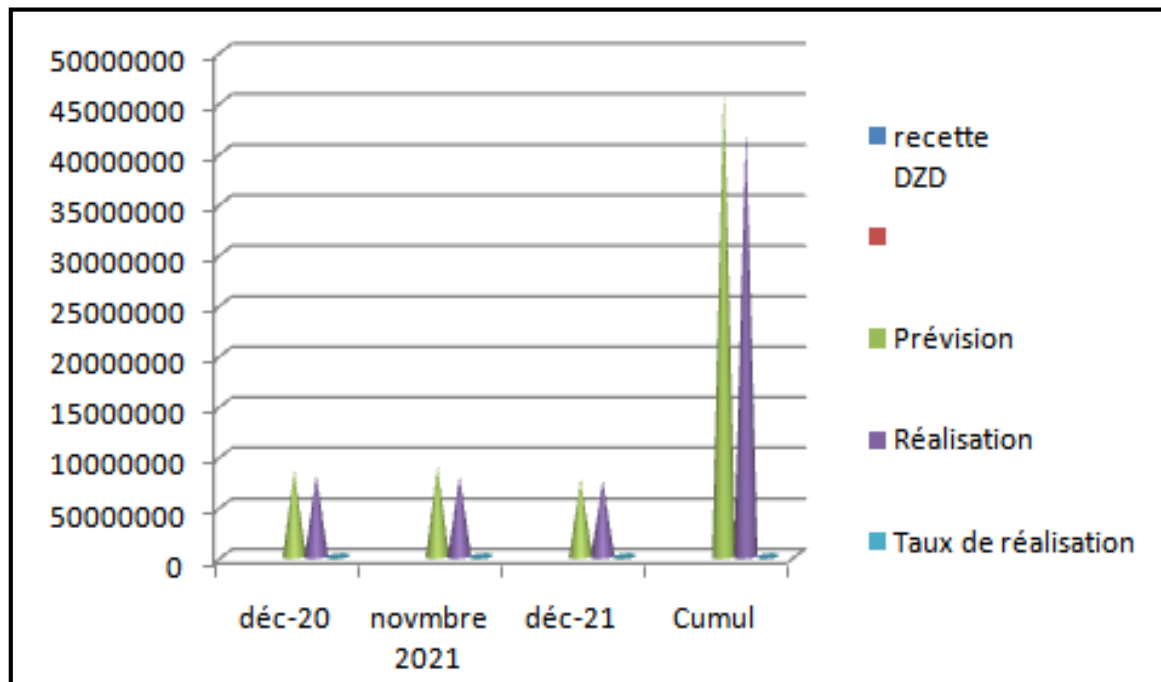
Ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(222640500 / 296 854 000) * 100 = 75\%$

Ce paramètre est en parfaite concordance avec les principales dépenses qui représentent le paramètre de production.

### 2.4.2.7 L'évolution des recettes :

Nous avons présenté l'évolution des recettes dans le graphe suivant

Schémas N°16 : représentation graphique de l'évolution des recettes



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire**

Les prévisions des recettes concernant le Mois de Décembre 2021 sont de l'ordre de **758 485 69 DZD**.

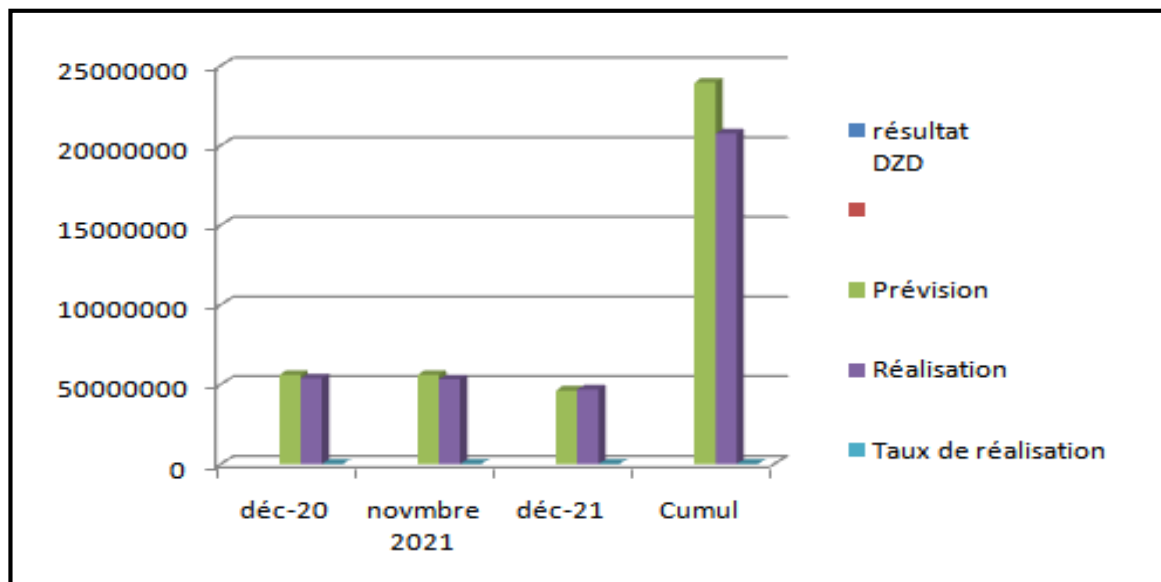
Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre de **66 746 740 DZD** ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(66\,746\,740/758\,485\,69)*100=88\%$ .

Ceci suit relativement les réalisations des ventes de l'entreprise en cette période.

#### 2.4.2.8 L'évolution du résultat :

Nous avons présenté l'évolution du résultat dans le schéma suivant :

Schémas n°17 : représentation graphique de l'évolution du résultat



(Source : réalisé par nous à base des données de l'entreprise)

- **Commentaire :**

Les prévisions du résultat concernant le Mois de Décembre sont de l'ordre de **461 631 69 DZD**.

Quant aux réalisations de ce mois elles sont de l'ordre **42 470 115 DZD** ce qui présente un taux de réalisation qui s'élève à  $(42\,470\,115/461\,631\,69 \text{DZD}) * 100 = 92\%$ .

Ce paramètre est en parfaite adéquation avec l'évolution des recettes et des dépenses de la période en question.

## **2.5 Le système d'information au sien de la société BATICOMPOS :**

Le système d'information au sein de l'entreprise BATICOMPOS, est un outil indispensable dans les différents services. Il permet de collecter, stocker, traiter et diffuser de l'information.

Le SI est considéré comme un véhicule des différents services .il structure, coordonne les échanges et les activités dans l'entreprise BATICOMPOS.

Le SI dans l'entreprise BATICOMPOS est un ensemble de ressources :

- Humaines : Les utilisateurs sont les premiers acteurs du système d'information. Ils génèrent de l'information dans l'entreprise BATICOMPOS
- Matérielles : les informations collectées et produites par le SI doivent être stockées et accessibles de manière durable et stable dans des technologies numériques de l'information (réseaux ordinateur, station de travail, papier, unité périphériques ...).
- Immatérielles : le SI est composé de différents logiciels et programmes pour fonctionner.

Au niveau de l'entreprise les logiciels utilisés au niveau de département contrôle de gestion sont :

- Tableur Excel : permet le calcul, suivi et le rapprochement des différentes situations.
- Pro logiciel Sage 100 : c'est le progiciel que l'entreprise utilise, chaque département sont logiciel est propre a elle, et l'accès est limite a chaque départements (commercial, comptabilité, paie). L'entreprise BATICPMOS prévoit de remplacer ce logiciel par un autre qui se nomme :

## **2.6 Reporting :**

Dans cette présente, nous allons présenter le concept du reporting commercial, son principe, l'occupant de ce poste au sein BATICOMPOS ainsi que ses missions et la fiche de poste. Enfin définir l'analyse des ventes et ses différents axes.

- **Qu'est-ce que le reporting commercial ?**

« Reporting », désigne une famille d'outils de Business intelligence destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion du rapport d'activité selon un format prédéterminé. Le reporting consiste à rendre compte périodiquement de ses performances à son équipe ou à ses supérieurs. Il désigne l'interface et les tableaux de bord qui mesurent les résultats et la performance en entreprise.

## **Chapitre III :           Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS**

---

L'outil du reporting permet de définir le degré de réussite ou d'échec des actions menées, L'entreprise BATICOMPOS utilise dans ce cas le Cristal Report et édition pilotée.

- **Son principe ;**

L'outil de reporting assure l'interrogation des bases de données suivent des requêtes « SQL » préparées lors de l'élaboration du modèle. Le rapport d'activité peut ensuite être publié sur l'Intranet, périodiquement en automatique ou ponctuellement à la demande.

Il est probablement l'application la plus utilisée de l'informatique décisionnelle, cela permet aux gestionnaires :

- De sélectionner des données relatives à telle période, telle production, tel secteur de clientèle, etc.
- De trier, regrouper ou répartir ces données selon les critères de leur choix
- De réaliser divers calculs (totaux, moyennes, écarts, comparatif d'une période à l'autre...)
- De présenter les résultats d'une manière synthétique ou détaillée, le plus souvent graphique selon leurs besoins ou les attentes des dirigeants de l'entreprise

### **Les différents axes d'analyse des ventes et leurs analyses au sein de la société BATICOMPOS**

#### **2.6.1 Analyse des ventes et ses multiples axes**

- **Définition de l'analyse des ventes**

L'analyse des ventes est le processus de traitement des données relatives aux ventes qui permet d'orienter les actions commerciales et marketing de l'entreprise. Elle repose sur l'utilisation de tableaux de bord commerciaux et de techniques statistiques.

Cette analyse peut, entre autres, permettre de mesurer l'efficacité de l'activité commerciale, les performances des produits, mettre en évidence des variations saisonnières ou permettre d'essayer d'expliquer des phénomènes de ventes parfois inexpliqués. Elle est réalisée au niveau de la direction commerciale et utiliser par le directeur commercial ou directeur des ventes pour pilotage commercial des équipes de ventes.

**Les différents axes d'analyse de ventes et leurs analyses au sein de la société  
BATICOMPOS**

**2.6.2 L'axe client**

Il est important de comprendre qui sont ses principaux clients ils ont évalué au fil du temps. Dans la plupart des entreprises, la « loi de Pareto », plus de 80% de chiffre d'affaire (CA) de l'entreprise provient généralement d'au plus 20% des clients.

**2.6.3 L'axe produits et services**

Il est primordial de savoir quels sont les produits et/ou les services les plus vendus dans votre entreprise et de les situer dans le temps, selon leur cycle de vie. De même, il est avantageux d'identifier les produits et/ou les services qui sont le moins populaires ou qui sont en déclin. Vous voudrez sans doute alors les retirer de votre portefeuille de produits/services. Finalement, il est utile d'appréhender les liens de cause à effet entre la vente de certains produits et ainsi assimiler si ces combinaisons de produits forment des substituts ou des compléments.

**Tableau N°08 : Analyse de l'axe produit de la société BATICOMPOS**

<b>Référence</b>	<b>Produits</b>
<b>012</b>	<b>TL75</b>
<b>035</b>	<b>LL35</b>
<b>014</b>	<b>LL45</b>
<b>03</b>	<b>LL85</b>

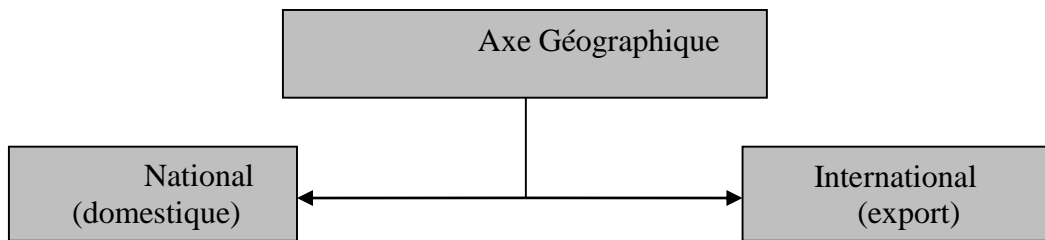
(Source : réalisé par nous mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**2.6.4 L'axe géographique (régions) :**

Il est nécessaire de se rendre compte comment se comportent vos ventes dans vos différents marchés (ou régions). Vous pouvez comparer les marchés entre eux de façon relative, en considérant la taille du marché. C'est ce qui vous permettra de calculer un taux de pénétration par marché et déterminer ainsi si vous devez continuer d'investir dans le développement ou non du marché sous-jacent. Il sera également intéressant de comprendre ce qui se vend mieux dans chacun des marchés et quels sont les clients types par marché. Enfin, pour chacun des marchés, une analyse de la compétition locale s'impose, afin de mieux assimiler et conserver votre part de gâteau.



**Schéma N°18** Analyse de l'axe géographique la société BATICOMPOS



(Source : réalisé par nous mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

### **2.6.5 Propositions d'amélioration des outils du contrôle de gestion de l'entreprise reporting**

Pour une amélioration pour la société nous proposons d'établir d'autres reporting car le reporting commercial permet juste de suivre les ventes, de mesurer le nombre de clients et prospects visités, le nombre de propositions commerciales établies, le taux de transformation en commande, l'évolution du chiffre d'affaires, des marges commerciales, connaître les classements par produit, par client, par région...etc. Mais ça c'est insuffisant pour les dirigeants. Dans ce cas on propose le reporting qui va aider mieux l'entreprise dans sa performance .

### **2.6.6 Reporting Ressources Humaines**

Permet d'analyser les écarts de salaires, de charges, les absences et plannings des équipes, analyser les effectifs (recrutement, turn over...), la répartition de la masse salariale, la pyramide des âges, l'évolution des départs en formation par statut ...etc.

### **2.7 Le benchmarking ou se comparer pour s'améliorer :**

Le benchmarking est une technique de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans l'organisation.

L'entreprise BATICOMPOS fait appel à cet outil qui lui permet d'identifier les bonnes pratiques du concurrent, afin d'établir une stratégie qui donnera un avantage de production et compétitive.

Même si qu'il est difficile d'accéder aux données des concurrents, par ce que cela reste le plus souvent confidentiel. Mais heureusement, à l'ère numérique il est possible d'utiliser internet

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

pour avoir des infos sur les concurrents qui vous intéressent. Vous pouvez analyser leurs sites internet ou bien leurs réseaux sociaux. Données financières, taux de notoriété, clients, partenaires, fournisseurs tout est accessible assez facilement en quelques clics.

Le tableau suivant montre une analyse comparative entre l'entreprise BATICOMPOS et ses concurrents de la production des panneaux sandwich.

**Tableaux N°09** : Comparaison entre l'entreprise Algérienne.

Entreprises	BATICOMPOS	Maghreb panneaux sandwich	Lotus métal
Chiffre d'affaire 2021	1 258 520 000	952 800 000	68 160 000
Effectifs	385	290	186
Effectifs /chiffre d'affaire	3 268 883.11	3 285 517.24	36 645.16

(Source : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise)

#### • **Commentaire :**

Nous constatons que le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise BATICOMPOS est supérieur par rapport aux entreprises Maghreb panneaux sandwich et Lotus métal.

Le nombre de l'effectifs de l'entreprise BATICOMPOS plus important que les ses concurrents.

Nous remarquons que le chiffre d'affaire par salarié est plus élevée pour l'entreprise BATICOMPOS. Ce qui signifie une insuffisance de maîtrise des coûts des ressources humaines.

**Section 03 : Méthode calcul des coûts BATICOMPOS**

Dans cette section nous allons voir la comptabilité analytique et la méthode utilisée pour le calcul des coûts dans l'entreprise BATICOMPOS et présenter la structure de calcul des coûts par la méthode ABC.

**1 Comptabilité analytique :**

Dans le cas de BATICOMPOS, la méthode utilisée pour le calcul des coûts est la méthode des centres d'analyse, faisant partie du système des coûts complets, qui repose sur la distinction entre les charges directes et les charges indirectes, après avoir bien défini la clé de répartition. Pour rendre moins sombre la méthode de calcul chez BATICOMPOS, nous proposons un exemple de calcul du coût de revient.

**1.1 Le traitement des charges directes**

Les charges directes sont constituées des matières premières et fournitures.

- Les matières premières sont : Produits chimiques, tôle pré laquée et galvanisée La valorisation des consommations des matières premières :
- La valorisation des sorties en stock se fait par le coût unitaire moyen pondéré après Chaque entrée.
- Le mouvement des stocks se fait par l'inventaire permanent.
- Les pièces justificatives : bons de commandes, bons de livraisons, factures...etc.
- Les pièces justificatives : bons de commandes, bons de livraisons, factures...etc.

**1.2 Le traitement des charges indirectes**

• **Les centres d'analyse :**

On distingue les centres principaux et les centres auxiliaires :

• **Les centres principaux**

- Approvisionnement (achat de matière première)
- Production (Elle est répartie par 06 ateliers)

• **Les centres auxiliaires**

- Administration

- **Les clés de répartition :**

La clé de répartition des charges indirectes commune entre les différents centres est faite en fonction de chiffre d'affaire (CA).

- **Les unités d'œuvres :**

Les unités d'œuvres utilisées sont : kg matières premières achetées, heure main-d'œuvre, heure machine, DA/ CA réalisé... etc.

## 2 La structure du coût de revient

- Coût d'achat : Le coût d'achat est calculé sur la base des consommations de la matière première et les charges indirectes d'approvisionnement.
- Coût de production : Le coût de production est calculé sur la base de coût d'achat des matières consommées plus les charges indirectes de production (achat consommées, autres consommations, charges de personnels, impôt et taxes, autres charges opérationnel, charges financiers, amortissement).
- Coût de revient : Le coût de revient est calculé à base du coût de production des produits vendus plus les charges indirectes de distribution (vente et transfert, publicité, salaire et amortissement).

### Exemple de Calcul de coût de revient d'un produit

**Tableau N° 10:** réparations les charges directes par atelier

	Atelier PS	Atelier TR	Atelier PF	Atelier LSP	Atelier discontinu	Total
consommation matières	1 404 896	204 028	62 071	5 020	7 600	1 683 615
MOD	18 336	2 717	12 444	1 246	9 284	44027
Taxes	18 607	2 455	1 219	20	268	22569
Amortissement directes	2 755	860	6 683	0	21 218	31 16

( Source : réalisé par nous mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

---

**Tableau N° 11:** L'unité d'œuvre et la clef de répartition

Produit	Chiffre d'affaires <b>KDA</b>	%
PS	1 786 609	0,815
TR	265 953	0,121
PF	116 113	0,053
LSP	7 055	0,003
PS disc	16 076	0,007
Total	2 191 806	1,000

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Tableau N° 12:** Les charges indirectes

Type de charge	Montant
Achats consommés	40 970
Service extérieure et autres services extérieure	78 141
Charge de personnels	132 992
Impôt, taxe, versement assimilé	2 854
Autre charge opérationnel	4 343
Charge financières	10 093
Dotations aux amortissements	34 056
Total CH indirectes	303 449

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

**Tableau N° 13 : Répartition des charges indirectes par atelier (répartition primaire) :**

Type de charge	Total	Répartition par atelier				
		Atelier PS	Atelier TR	Atelier PF	Atelier LSP	Atelier discontinu
60	40 970	33 396	4 971	2 170	132	300
61 62	78 141	63 695	9 482	4 140	252	573
63	132 992	108 406	16 137	7 045	428	975
64	2 854	2 326	346	151	9	21
65	4 343	3 540	527	230	14	32
66	10 093	8 227	1 225	535	32	74
68	34 056	27 760	4 132	1 804	110	250
Total CH indirectes par atelier	303 449					

(Source : réalisé par nous-même à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Tableau N° 14 : Répartition des charges indirectes par produit (répartition secondaire) :**

Panneaux sandwich				LL35	LL40	LL60	LL80	LL100	LL120	LL150	TL75	LL50
Type de charge	Montant kda	Quantité (eq)	cout unitaire	1	1,13	1,43	1,54	2	2,2	2,36	1,047	1,280
MOD	18 336	1 204 306	0,015	0,015	0,017	0,022	0,023	0,030	0,033	0,036	0,016	0,019
Amortissement directes	2 755	1 204 306	0,002	0,002	0,003	0,003	0,004	0,005	0,005	0,005	0,002	0,003
Charges indirectes												
60	33 396	1 204 306	0,028	0,028	0,031	0,040	0,043	0,055	0,061	0,065	0,029	0,035
61 62	63 695	1 204 306	0,053	0,053	0,060	0,076	0,081	0,106	0,116	0,125	0,055	0,068
63	108 406	1 204 306	0,090	0,090	0,102	0,129	0,139	0,180	0,198	0,212	0,094	0,115
64	20 933	1 204 306	0,017	0,017	0,020	0,025	0,027	0,035	0,038	0,041	0,018	0,022
65	3 540	1 204 306	0,003	0,003	0,003	0,004	0,005	0,006	0,006	0,007	0,003	0,004
66	8 227	1 204 306	0,007	0,007	0,008	0,010	0,011	0,014	0,015	0,016	0,007	0,009
68	27 760	1 204 306	0,023	0,023	0,026	0,033	0,035	0,046	0,051	0,054	0,024	0,030

(Source : réalisé par nous-même à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

**Tableau N° 15:** Coût de production total du produit fini panneaux sandwichs LL35

Désignation	Montant
<b>Coût de production directe</b>	1 444 594
<b><u>Charges indirectes</u></b>	
	33
Achats consommés	396
Services extérieurs et autre service	63 695
Charges de personnel	108 406
Impôts, taxes versements assimilés	2 326
Autres charges opérationnelles	3 540
Charges financières	8 227
Dotation aux amortissements	27 760
Coût de production direct	247 350
Coût de la production totale	1 691 944

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Tableau N° 16 :** Calcul du coût de revient

Désignation	Mentant
Coût de production	1 691 944
Charge de distribution	4 059,59
Coût de revient	<b>1 696 003.59</b>

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

**Tableau N°17 :** Calcul le résultat analytique

Désignation	Q	P.U	M
Chiffre d'affaire	30 000	3 000	90 000 000
Coût de revient	30 000	56.53	1 696 003.59
Résultat analytique	<b>30 000</b>	<b>3 056.53</b>	<b>91 696 003.59</b>

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des documents de BATICOMPOS.)

• **Recommandation ;**

L'entreprise doit adopter une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient. Nous recommandons à l'entreprise d'appliquer la méthode ABC, puisque cette dernière a pour objet principal la maîtrise des coûts.

### **3 Application de la méthode ABC au sien de l'entreprise**

Vu le nombre important des produits fabriqués par l'entreprise, nous allons essayer de donner un aperçu su la méthode ABC .les chiffre ne sont pas pris en compte car les informations données par l'entreprise sont incomplètes et incohérentes, pour motif de Confidentialité des informations, nous allons juste présenter l'architecture théorique de calcul par la méthode ABC

#### **➤ Calcule de coût de production des produits panneaux sandwiche ll35 :**

Le calcule de coût de production de produit finis passe par cinq étapes

#### **3.1 Identification des activités des produits finis**

**Tableaux N°18 : Identification des activités**

<b>Centre</b>	<b>Activité</b>
<b>Administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer les tâches administratives</li> <li>➤ Gestion personnel</li> </ul>
<b>Approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Achat de matière première</li> <li>➤ Géré de stock</li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lancement de production</li> <li>➤ Stockage des panneaux</li> <li>➤ Ordonnancement</li> </ul>
<b>Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réglage de machine 0</li> <li>➤ Nettoyage de machine</li> </ul>

(Source : établi par nous même)

#### **3.2 Affectation des ressources aux activités**

Après avoir identifié les activités de l'entreprise pour la production des produits finis, nous passerons à la deuxième étape qui est l'affectation des ressources à différentes activités comme le présente le tableau ci-après :

**Tableaux N°19 : Affectation des ressources aux activités**

<b>Centre</b>	<b>Activité</b>	<b>ressources</b>	<b>Coût total de l'activité</b>
<b>Administration</b>	➤ Assurer les tâches administratives	/	/
	➤ Gestion personnel	/	/
<b>Approvisionnement</b>	➤ Achat de matière première	/	/
	➤ Géré de stock	/	/
<b>Production</b>	➤ Lancement de production		
	➤ Stockage des panneaux		
	➤ Ordonnancement		
<b>Maintenance</b>	➤ Réglage de machine	/	/
	➤ Nettoyage de machine	/	/
<b>Total</b>		/	/

Source : établis par nous même



### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

Les quantités produites des produits finis durant le mois décembre

$L135 = X$  unités

- Charges indirects des produits finis =  $Q * PU$
- Charges indirects des produits finis =  $(X * PU)$

#### 3.3 Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes

Après l'affectation des ressources aux différentes activités, il est nécessaire de déterminer le facteur responsable de la variation des coûts qui est l'inducteur.

**Tableaux N° 20 :** choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes

Centre	Activités	Inducteurs	Volume d'inducteurs
Administration	➤ Assurer les tâches administratives	➤ Nombre de référence composante	/
	➤ Gestion personnel	➤ Nombre de référence	/
Approvisionnement	➤ Achat de matière première	➤ Quantité de matière première achetée	/
	➤ Géré de stock	➤ Nombre de modèle	/
Production	➤ Lancement de production	➤ Quantité de matière première consommée	/
	➤ Stockage des panneaux	➤ Quantité fabriqué	/
	➤ Ordonnancement	➤ Nombre de modèle	/
Maintenance	➤ Réglage de machine	➤ Nombre de machine	/
	➤ Nettoyage de machine	➤ Nombre de modèle	/

(Source : établis par nos soins)

- **Nombre de référence composante** = le nombre de matière première utilisée pour la production de produit
- **Nombre de machine**= le nombre de fois que le produit passe pour le raffinage.
- **Quantité de matière achetées** = quantité de matière consommer

#### 3.4 Regroupement des activités par inducteurs

Cette tâche consiste à croiser les différentes activités à l'inducteur de coût relevé par l'analyse.

### Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise BATICOMPOS

- **Calcul du coût unitaire de l'inducteur**

Une fois que les activités sont regroupées, et lorsque elles dépendent d'un même inducteur, il est alors possible de déterminer le volume de ces inducteurs. Pour calculer le coût unitaire d'un inducteur, on a utilisé la formule suivante :

Coût unitaire de l'inducteur = l'ensemble des charges du centre de regroupement / volume des inducteurs.

**Tableau N°21:** regroupement des activités par inducteurs

<b>Inducteur</b> <b>Activité</b>	Nombre de référence Composant	Nombre de référence	Q.M.P Acheté	Nombre de modèle	Q.M.P Consommer	Quantité Fabriqué	Nombre de machine
<b>Assurer les tâches administratives</b>	/						
<b>Gestion personnel</b>		/					
<b>Achat de matière première</b>			/				
<b>Gérer le stock</b>				/			
<b>Lancement de production</b>					/		
<b>Stockage des panneaux</b>						/	
<b>Ordonnancement</b>				/			
<b>Réglage de machine</b>							/
<b>Nettoyage de machine</b>				/			
<b>Totale</b>	/	/	/	/	/	/	/
<b>Nombre d'inducteur</b>	/	/	/	/	/	/	/
<b>Coût unitaire d'inducteur</b>	/	/	/	/	/	/	/

(Source : effectué par nous même)

Avant de passer à la dernière étape qui est l'affectation des coûts des activités aux coûts des produits, nous devons d'abord calculer le coût de production direct par la méthode ABC.

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

**Tableaux N°22 : quantités de matière première consommée pour la fabrication de produit finis**

Désignation	Produits chimie	Tôle
L135	/	/

Désignation	Produits chimie	Tôle
L135	/	/

(Source : établis par nous même)

**Tableaux N°23 : coût de production directe**

Désignation	Q	P.U	Mt
<b><u>Matière première consommée</u></b>			
➤ Tôle	/	/	/
➤ Produit chimie	/	/	/
➤ Autre consommation		-----	/
<b>Coût de production</b>	/	/	/

(Source : établis par nous même)

### 3.5 Affectation des coûts des activités aux coûts des produits

L'affectation des coûts des activités aux coûts des produits s'agit d'attribuer l'ensemble des charges aux produits concernés, pour les charges directes nous avons utilisé la grille du coût de produit. Pour les charges indirectes on les affecte aux coûts des produits finis sur la base du coût unitaire de l'inducteur déjà calculer dans l'étape précédente.

**Tableau N°24: affectation des coûts**

Désignation	Q	P.U	Mt
<b>Coûts de production directe</b>	/	/	/
➤ Nombre de référence Composant	/	/	/
➤ Nombre de référence		/	
➤ Q.M.P Acheté	/		/
➤ Nombre de modèle	/	/	
➤ Q.M.P Consommer	/	/	/

**Chapitre III : Analyse du système de contrôle de gestion de l'entreprise  
BATICOMPOS**

➤ Quantité Fabriqué	/	/	/
➤ Nombre de machine	/	/	/
	/	/	/
<b>Coût de production indirect</b>			/
<b>Coût de production</b>	/	/	/

(Source : établis par nous même)

### CONCLUSION CHAPITRE III

Toute entreprise quelle que soit commerciale ou industrielle a besoin des outils de pilotage et de mesure, ces outils sont ceux du contrôle de gestion qui servent à répondre aux besoins des dirigeants et qu'ils les aident dans la prise de décision.

Après avoir présenté l'entreprise BATICOMPOS, nous constatons que cette dernière occupe une place stratégique, du fait qu'elle assure toutes les actions relatives à son activité productive, de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la vente.

Et nous avons constaté durant ce un mois de stage, que la société BATICOMPOS utilise les outils du contrôle de gestion, la comptabilité générale, la gestion budgétaire, système d'information et benchmarking en fin le reporting commerciale, ces dernier sont perçus par les dirigeants de l'entreprise, ils permettent de répondre aux besoins de l'entreprise et jouent un rôle dans l'amélioration de la performance et du développement de l'entreprise.

On se qui concerne la méthode de calcul de coût utilisé par l'entreprise BTICOMPOS c'est la méthode des centres d'analyse elle reste incomplète d'où nous avons proposé une amélioration pour cette méthode nous avons proposé une autre méthode plus efficace qui est la méthode de ABC « activité based costing » qui sert à la maitriser des coûts.

nous avons pu conclure que le contrôle de gestion est un processus destiné a motiver les responsables et a les inciter a exécuter des activités pour atteindre les stratégies de l'entreprise a l'aide des différents outils du contrôle de gestion.

# **Conclusion Générale**

Aujourd'hui toute entreprise qu'elle soit privée ou publique, d'industrie ou de services, son activité est devenue plus complexe dans un environnement concurrentielle et instable. A cet égard, elle doit adopter un système de contrôle de gestion pouvant lui permettre l'amélioration de sa position concurrentielle, se préparer à affronter l'avenir, prendre des décisions rationnelles et se munir d'un moyen de prévision contre toutes formes de menaces pour assurer sa pérennité.

Le contrôle de gestion est une fonction au service de la performance opérationnelle des entreprises. Il permet de s'assurer que les performances réalisées sont en adéquation avec les stratégies préétablies. Avec ses différents outils et méthodes, il prend place au sein de l'entreprise comme un principe fondateur de la nouveauté, de réactivité et d'adaptation à l'exigence du marché sévère.

Notre travail de recherche vise à présenter le système du contrôle de gestion et son fonctionnement au sein de l'entreprise BATICOMPOS, où nous avons pu analyser et étudier l'existence du contrôle de gestion, ces outils et méthodes de calcul des coûts et leurs importances quant à la gestion de cette entreprise. Nous avons choisi de travailler sur cette thématique au sein de ladite entreprise. Ce choix est motivé doublement, du fait de l'intérêt du thème, d'une part, et d'autre part, par la réputation de l'entreprise mère (CEVITAL) à l'échelle nationale et internationale particulièrement, en particulier la qualité de gestion. Quant à BITCOMPOS, c'est tout simplement une filiale de Cevital.

Cependant, pour répondre à la question posée dans la problématique, nous avons étudié l'existence des outils et les méthodes du contrôle de gestion qui contribuent à atteindre les objectifs fixés.

Les limites de cette étude sont de plusieurs ordres :

- Un sujet vaste et difficile qui nécessite un temps de travail conséquent ; il exige l'accès à une diversité d'informations liées à l'entreprise.
- Insuffisance d'informations, accès difficile à certaines données pour raison de confidentialité selon les explications de la responsable de contrôle de gestion, car la concurrence est rude d'où la protection des informations de leur entreprise.

A l'issue de notre stage pratique, nous avons constaté que le système de contrôle de gestion au sein de BATICOMPOS comprend tous les outils nécessaires pour aboutir à l'amélioration de la performance de l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse.

## Conclusion générale

---

Après divers entretiens avec les cadres de BATICPOMPOS, nous avons déduit qu'ils sont formés sur les principes du contrôle de gestion, d'où la confirmation de notre seconde et dernière hypothèse.

En conclusion, nous pouvons dire que ce travail de recherche e nous a apporté de nombreux enrichissements personnels et permettra, sans doute, aux autres de s'en inspirer.

# **Reference bibliographique**



Ouvrage

- Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », 5ed Dunod, Paris, 2018, P18
- Abdelehamid El Gadi ; « Audit et contrôle de gestion », Page : 1
- Alazard C et Sépari S., 2010, DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application, édition Dunod (2eédition), Paris, P553.
- Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », opcite,Paris, 2010, P565.
- ALAZARD.C,SEPARI.S, Op cit, Paris , 2007, P33.
- ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et application » , 2° edition source dound,paris 2010 P9
- BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD,Paris, 2015, Page 57.
- BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD,Paris, 2015, Page 5
- BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57.
- Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006, P34.
- BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; éditionFoucher ; P. 18.
- BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; éditionFoucher ; P. 21, 2
- BURLAND. A, LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C ; «DCG11 Contrôle de gestion » ; éditionFoucher ; P. 22
- Berland N et De Rongé Y., 2012, contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson Education, France, P420. 27 Alazard C Separi S., 2010, DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications, 2e édition, Ed. DUNOD, Paris, p566.
- BOUIN.X ,SIMON.F.X , « les nouveau visages du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2015, p17.
- Béatrice et Francis Grandguillot, « Comptabilité de gestion », Op-Cite, P179.
- Béatrice et Francis Grandguillot, « Comptabilité de gestion », opcite, P170.
- Claude Alazard ; Sabin Sépari ; « DECF Contrôle de Gestion » ; 5éme édition Page : 18

- CHRISTIAN Volant, le management de l'information dans l'entreprise, ver une approche systémique ADABS Edition, paris, 2002, p : 07.
- CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».Edition HACHETTE LIVRE , Paris, 2008, P 38.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op-Cit, p 60.
- Claud ALAZARD, Sabine SEPARI, Op-cit, P219
- Depallens Georges, « Gestion financière de l'entreprise », 4<sup>e</sup> Édition SIREY, Paris, 1971, P 519.
- Doriath Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », opcite, Paris,2004, P143.
- DORIATH.B. ; GOUJET.C., « Gestion provisionnelle et mesure de la performance »,3<sup>ème</sup>, édition, Dunod,Paris ,2007, P 33
- Didier LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », Op-Cite, P18.
- DORIATHE.B, et al,Op-cit, p218.
- Edison Nsengiyumva, « l'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques », P18, disponible sur <https://www.memoireonline.com/>
- François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la *performance* », éd :Guliano , Paris, 2004, p 21
- Frediric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006, P 27
- Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P178.
- GAUTIER.F ; PEZET.A, « contrôle de gestion », Pearson, Paris, 2006, P.31.
- GERVAIS. M, OP, Cit, 8<sup>e</sup> édition, Page 16.
- Grandguillot B et F., 2014, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur, Lextenso éditions (8eme édition),France, P123.
- Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Partis, 2001,P319.
- GUERDJ N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation,Paris 2000, P. 132.
- GOZLENE OUBYA., thèse de doctorat en science de gestion, Dirigée par le professeur Bernard Olivro, Université COTE D'AZUR, France, 2016, P.53-54
- H.BOUQUIN & C. KUSZLA, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », édition presses

- Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », éd : Organisation.2000,P 77
- JOLIVET Félix et REBOUL Gérard, informatique appliquée à la gestion, 2ème édition, Edition Dunod,paris, 1996, p :28.1 GILLET, M,GILLET, P, op cit, p: 16.
- J.L Lemoine, « le contrôle de gestion »édition DUNOD, paris, 1974, p 167
- J.GAUTON , « Le guide de Benchmarking », les Edition d'organisation, Avril, Paris, 2003, P44
- J.M SCHOETTL, « Le guid de Benchmarking», INSEP Edition, paris,2003, P120
- J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion »,éd economica décembre 1986, p12.
- KHEMAKHEM A , « introduction ou contrôle de gestion »,édition borads, paris, 2005, p 10
- LONING. H, et All (2008), « Le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques »,Paris, 3ème édition DUNOD, P. 285.
- LANGLOIS. L, BONNIER. C & BRINGER. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, Page 18
- LUCASH.C, « système d'information pour le management » édition Davis, Paris,1986, P 86.
- Loing H et AI, « le contrôle de gestion, organisation ;outils :pratique », 3édition Dunod , Paris 1998, P.6
- LANGLOIS. L, BORNIER.C, BRUNYER.M, « contrôle de gestion », collection LMD et professionnel, édition BERTI, 2006, Paris, P.19.
- M.GERVAIS : « contrôle de gestion », édition ECONOMICA, 8ème Edition, Paris, 2005, Page12.
- MARIE G (2005) «le contrôle de gestion prévisionnelle », Ecomica .paris .p22
- MAHE H de BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, 1999 p 23
- M. Leroy, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 2001, P14
- MARION.A, et all, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes », Editeur des avoir, Dunod, Paris, 2012, P.02.
- MELYON , Gérard « Comptabilite analytique », breal (3eme Edition), Paris,2004,p265.
- PCG.P. VII, citer par: LSSEGUE. P, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, Paris,1996, P34.

- PCG 1982, cité in : Doriath B, « contrôle de gestion en 20 fiches »,5éd DUNOND, Paris, 2008, P.01.
- Patrick BOISSELIER : Contrôle de gestion ; cours et application, 3eme Edition , librairie Vuibert,Février,2005,p205-214.
- R.N. ANTHONY, « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, paris, 1965, P133.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2010, P. 80.
- ROBERT TELLER : « le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition managementet société, 1999 p.10-20
- REIX Robert : système d'information et management des organisations, 4 éme édition, paris, 2002, P: 49-21.
- STEPHEN. Robbins et DAVID De Cenzo, management l'essentiel des concepts et pratique, 4eme édition.Edition Pearson Education. France, 2004 p : 17.
- STEPHEN P. Robbins, David A. DeCenzo. Parution, Édition, 4eme édition, Etats unis, 2004 , P 19.

### Thèse

- ARAB. Zoubir, « Le contrôle de gestion à l'hôpital - Méthodes et Outils- cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital khallil Amrane de Béjaia », Thèse de magister en économie de la santé et développement durable, Université de Bejaia, directeur de recherche : Mr BRAHMIA BRAHIM, 2012, p12-1
- ARAB Zoubir,Op cit, p113.

### Site internet

- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5384cc5f63213.pdf>,

# **Liste des abréviations**

## Liste des abréviations

---

**ABC** : Activity Based Costing  
**AIB** : Allied Irish Banks  
**BSC** : Balanced Score Card.  
**CVUp** : Coût variable prévu d'une unité d'œuvre.  
**CAr** : Chiffre d'affaires réel.  
**CAp** : Chiffre d'affaires préétabli.  
**CDG.** : Contrôle de gestion  
**CB** : Coût budgété pour l'activité réelle  
**CV** : Charges variables  
**CA** : Chiffre d'affaires  
**CIR** : Crédit d'impôt recherche  
**CT** :  $\Delta$  du coût total  
**CB** : Coût budgété pour l'activité réelle  
**CFp** : Charges fixes prévues.  
**CUr** : Coût budgété pour l'activité réelle  
**C.P.E** : conseil des participation de l'état  
**CH** : charge  
**DG** : directeur général  
**DA/DZA** : dinar algérien  
**E/P** : Ecart sur prix  
**E/Q** : Ecart sur quantité  
**E/CA** : Ecart sur chiffre d'affaires.  
**E/M** : Ecart sur marge  
**HSE** : hygiène sécurité environnement  
**HT** : hors taxes  
**ISO** : l'Organisation internationale de normalisation  
**JR** : Joint de remplissage  
**JB** : Joint de bord  
**Kg** : kilogramme  
**KVA** : kilovoltampère  
**KDA** : killo denars  
**L'IRFF** : L'Imputation Rationnelle des Frais Fixes  
**LSP** : Lames de sous plafond (LSP et PF)  
**LL35, LL 40** : Panneau sandwich de bardage  
**LL60, LL80, LL100** : Panneau sandwich pour usage frigorifique  
**MO** : Modules opérationnels.  
**MP** : Module pilotes.

## Liste des abréviations

---

**MCV** : Marge sur coût variable  
**MM** : millimètre  
**M²** : maitre carré  
**Mt** : montant  
**MOD** : main d'oeuvre direct  
**NB** : Noté bien  
**OHSAS**: Occupational Health and Safety Assessment Series  
**Pp** : Prix de vente préétabli.  
**Pr** : prix de vente réel.  
**PU** : prix uniter  
**PC55** : Plancher collaborant  
**PDG** : Président directeur générale  
**PF** : produit fabrique  
**Qr** : Quantité vendue réelle.  
**Qp** : Quantité vendue préétabli.  
**Qrc** : Nombre d'unités d'œuvre réellement consommées.  
**QP** : Quantité revue  
**Q.M.P** :quantite matiere premiere  
**Q** : quantite  
**QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement  
**ROE** : Return on equity  
**RS** : Rail de suspension  
**SPA** : société à capitaux privés  
**SI** : Le système d'information  
**SQL** : Structured Query Language  
**TBP** : tableau de bord prospectif.  
**TL75** : Panneau sandwich de couverture  
**TR35** : Tôle nervurée pour bardage  
**TR66** : Tôle nervurée pour couverture  
**U.M** : unité monétaire

# Liste des tableaux



## Liste des tableaux

N°	Titers	Page
1	<b>Comparaison entre le contrôle interne et le contrôle de gestion</b>	15
2	<b>La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.</b>	34
3	<b>Les différents types du benchmarking</b>	51
4	<b>Compétences du contrôleur de gestion.</b>	56
5	<b>Résumé des différents types de performance</b>	64
6	<b>Ecart sur chiffre d'affaire pour les produits suivants</b>	78
7	<b>Tableau de bord du mois décembre</b>	83
8	<b>Analyse de l'axe produit de la société BATICOMPOS</b>	94
9	<b>Comparaison entre les entreprise Algérienne</b>	96
10	<b>Réparations les charges directes par atelier</b>	98
11	<b>L'unité d'œuvre et la clef de répartition</b>	99
12	<b>Les charges indirectes</b>	99
13	<b>Répartition des charges indirectes par atelier (répartition primaire) :</b>	100
14	<b>Répartition des charges indirectes par produit (répartition / secondaire)</b>	100
15	<b>Coût de production total du produit fini panneaux sandwichs LL35</b>	101
16	<b>Calcul du coût de revient</b>	101
17	<b>Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes</b>	101
18	<b>Identification des activates</b>	102
19	<b>Affectation des ressources aux activités</b>	102
20	<b>Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes</b>	103
21	<b>Regroupement des activités par inducteurs</b>	104
22	<b>Quantités de matière première consommée pour la fabrication de produit</b>	105
23	<b>Coûts de production direct</b>	105
24	<b>Affectation des coûts</b>	105

# Liste des schémas

## Liste des schémas

N°	Schemas	Page
<b>1</b>	<b>Le triangle du contrôle de gestion</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Représentation la roue deming.</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Rattachement à la direction générale</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Rattachement à la direction à financière</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Rattachement en râteau</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Les niveaux de contrôle de gestion</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Processus du contrôle de gestion</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>Les missions de contrôleur de gestion</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>Evolution de l'écart annuel et mensuel pour les produits suivants</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>Présentation graphique de l'évolution chiffre d'affaire</b>	<b>84</b>
<b>11</b>	<b>Présentation graphique évolution de la production</b>	<b>85</b>
<b>12</b>	<b>Présentation graphique évolution de la consommation</b>	<b>86</b>
<b>13</b>	<b>Présentation graphique de l'évolution de l'effectif</b>	<b>87</b>
<b>14</b>	<b>Présentation graphique de l'évolution de la masse salariale</b>	<b>88</b>
<b>15</b>	<b>Représentation graphique de l'évolution des dépenses</b>	<b>89</b>
<b>16</b>	<b>Présentation graphique de l'évolution des recettes</b>	<b>90</b>
<b>17</b>	<b>Représentation graphique des resultants</b>	<b>91</b>
<b>18</b>	<b>Analyse de l'axe géographique la société BATICOMPOS</b>	<b>95</b>

# **Annexes**

# Annexes

BATICOMPOS Spa  
 Filiale du groupe CEVITAL  
 Direction commerciale et marketing

## VENTES PAR PRODUITS (valorisées)

MOIS: déc-16

DESIGNATION	U M	REALE ANNEE N-1	OBJECTIF ANNEE N	REALE MOIS N - 1	REALE MOIS Précédent	MOIS CONSIDERE			CUMUL EN FIN MOIS			REAL CUM Object	
						PREVS	REALE	REALE	PREVS	REALE	REALE		
								PREVS			PREVS		
<b>P S</b>	TL75	KDA	827 318	1 281 987	131 962	76 579	69 639	70 959	102%	1 281 987	1 315 592	103%	103%
	LL35	KDA	177 792	192 721	7 946	22 680	15 935	7 614	48%	192 721	174 260	90%	90%
	LL40	KDA	39 159	36 840	12 113	9 097	1 188	6 506	548%	36 840	77 998	212%	212%
	LL60	KDA	116 817	204 118	49 016	3 025	16 078	11 262	70%	204 118	148 901	73%	73%
	LL80	KDA	11 678	5 784	4 183	319	921	314	34%	5 784	15 324	265%	265%
	LL100	KDA	15 206	11 628	5 157	526	642	390	61%	11 628	11 498	99%	99%
	LL150	KDA	3 986	2 677	-	-	386	-	0%	2 677	8 107	303%	303%
	LL200	KDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PS</b>	KDA	<b>1 191 957</b>	<b>1 735 754</b>	<b>210 375</b>	<b>112 224</b>	<b>104 789</b>	<b>97 045</b>	<b>93%</b>	<b>1 735 754</b>	<b>1 751 680</b>	<b>101%</b>	<b>101%</b>	
TOLE NERVUREE	KDA	553 025	582 562	69 322	27 233	46 822	61 119	131%	582 562	549 614	94%	94%	
PF	KDA	125 574	139 881	11 615	13 351	9 750	13 551	139%	139 881	154 241	110%	110%	
LSP	KDA	11 327	10 259	946	845	1 227	724	59%	10 259	8 909	87%	87%	
DIVERS	KDA	45 220	48 755	6 961	6 695	3 406	3 354	98%	48 755	76 433	157%	157%	
Préfab.Légères	KDA	46 231	173 626	7 971	-	19 786	4 359	22%	173 626	56 642	33%	33%	
PS discontinu	KDA	998	5 690	775	2 810	872	-	0%	5 690	6 398	112%	112%	
<b>TOTAL CA</b>	KDA	<b>1 974 332</b>	<b>2 696 528</b>	<b>307 964</b>	<b>163 157</b>	<b>186 653</b>	<b>180 152</b>	<b>97%</b>	<b>2 696 528</b>	<b>2 603 917</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>	

# Annexes

BATICOMPOS Spa  
 Filiale du groupe CEVITAL  
 Direction commerciale et marketing

## VENTES PAR PRODUITS (physiques)



DESIGNATION	U M	REALIS ANNEE N - 1	OBJECTIF ANNEE N	REALIS MOIS N - 1	REALIS MOIS PRECED	MOIS CONSIDERE			CUMUL EN FIN MOIS			R. Cum ---- O. Cum	
						PREVIS	REALIS	REAL - PREV	PREVIS	REALIS	REALIS		
											PREVIS		
P  S	TL75	M <sup>2</sup>	367 439	622 339	36 538	36 887	34 288	37 189	108%	622 339	643 168	103%	103%
	LL35	M <sup>2</sup>	132 882	112 885	17 073	13 506	9 047	4 446	49%	112 885	103 158	91%	91%
	LL40	M <sup>2</sup>	35 616	20 860	4 823	4 792	612	3 519	575%	20 860	44 224	212%	212%
	LL60	M <sup>2</sup>	40 019	97 504	1 000	1 492	7 728	5 424	70%	97 504	71 859	74%	74%
	LL80	M <sup>2</sup>	4 277	2 341	139	127	370	125	34%	2 341	6 640	284%	284%
	LL100	M <sup>2</sup>	3 942	4 128	57	186	228	138	61%	4 128	4 116	100%	100%
	LL150	M <sup>2</sup>	4 241	714	-	-	103	-	0%	714	2 399	336%	336%
	LL200	M <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PS U EQ LL35</b>		M <sup>2</sup>	639 585	941 030	62 108	60 243	57 959	55 584	96%	941 030	953 431	101%	101%
TOLE NERVUREE		M <sup>2</sup>	567 473	580 794	63 350	33 643	44 782	72 530	162%	580 794	638 665	110%	110%
PF		Kg	594 482	775 965	44 667	73 761	51 259	76 042	148%	775 965	868 598	112%	112%
LSP		M <sup>2</sup>	11 817	12 204	1 031	994	1 461	852	58%	12 204	10 502	86%	86%
Préfab.Légères		U	30	140	9	-	15	3	20%	140	58	41%	41%
PS discontinu U EQ LL35		M <sup>2</sup>	563	3 000	446	1 284	463	3 078	665%	3 000	6 106	204%	204%

N.B : Vu la diversification des unités de mesure usitées (m, m<sup>2</sup>, Kg, H, etc...), les positions (1), (2) et (3) ne peuvent être quantifiées.

881670 y cor  
discrim.



## RÉCAPITULATIF DES VENTES

déc-16



Désignation produit		Inter-unité	Inter-filiale	Externe
P    S	TL75	-	1 271	69 688
	LL35	-	-	7 614
	LL40	-	-	6 506
	LL60	-	9 222	2 041
	LL80	-	-	314
	LL100	-	-	390
	LL150	-	-	0
	LL200	-	-	0
<b>SOUS-TOTAL</b>		-	<b>10 493</b>	<b>86 552</b>
TOLE NERVUREE		-	2 935	58 184
P.F		-	3 491	10 060
LSP		-	-	724
DIVERS		-	500	3 200
Préfab.Légères		-	-	4 359
Habil.camions		-	-	1 729 + 1 - 7
<b>SOUS-TOTAL</b>		-	<b>6 927</b>	<b>76 527</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>180 498</b>

NB: il y'a lieu de noter la regularisation des ventes en quantités du PS discontinu, en unités équivalentes U401.

BATICOMPTON  
Filiale du Groupe  
Direction Commerciale & Marketing  
02.04.17

# Table des matières



**Table des matières**

Sommaire.....	0
Introduction générale.....	1
Chapitre I Aspect théoriques du contrôle de gestion.....	3
Introduction du chapitre I.....	3
Section 1 : Historique et évolution du contrôle de gestion:.....	4
1 Apparition et historique du contrôle de gestion :.....	4
1.1Apparition du contrôle de gestion :.....	4
2 Historique du contrôle de gestion.....	4
2.1Etapes 1820-1880 : la naissance de la comptabilité industrielle : .....	4
2.2Etape 1880-1930 : la comptabilité de gestion arrivée à maturité : .....	5
2.3Etape 1930-1960 l'émergence du contrôle de gestion.....	5
2.4Etape 1960-1970 : élaboration des outils .....	6
2.5Les années 80 : le pilotage de la gestion .....	7
2.6..... Les années 1990 : la crise du modèle classique et le développement du «management de la performance ».....	7
3 Définitions du contrôle de gestion.....	8
3.1Définition du concept contrôle / gestion .....	8
3.1.1Définition du Contrôle .....	8
3.1.2Définition de gestion.....	9
3.2 Définition du contrôle de gestion .....	9
4 Objectifs et missions du contrôle de gestion.....	11
4.1Objectifs du contrôle de gestion .....	11
4.2Missions du contrôle de gestion : .....	12
5 Les limites du contrôle de gestion.....	13
6 Les obstacles de la mise en œuvre du contrôle de gestion.....	13
Section 02 : notions voisines du contrôle de gestion.....	14
1 Les concepts clés associés au contrôle de gestion.....	14
1.1Le contrôle organisationnel .....	14
1.2Le contrôle interne .....	14
1.3Audit interne .....	15

1.4	Audit externe .....	16
2	Les principes du contrôle de gestion .....	16
2.1	Le contrôle de gestion à un rôle interface entre la planification stratégique et opérationnelle.....	16
2.2	Le contrôle de gestion Basé sur une vision élargie du contrôle .....	17
2.3	Le contrôle de gestion a pour objet la réduction de l'incertitude .....	17
2.4	Sa contribution à l'élaboration du système d'information de gestion.....	17
2.5	Le contrôle de gestion contribue à l'ingénierie des structures .....	18
2.6	Le contrôle de gestion est une aide au pilotage opérationnel .....	18
2.7	Une aide à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique .....	18
2.8	..... Contribue à une opérationnalisation et a la modélisation des processus de création de valeurs.....	18
3	Organisation du système contrôle de gestion .....	19
	Section 03 : positionnement de la fonction contrôle de gestion .....	21
1	La position du contrôle de gestion dans la structure de l'entreprise.....	21
1.1	Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG) : .....	21
1.2	Les avantages du Rattachement au directeur général .....	22
1.3	Rattachement au directeur financier.....	23
1.4	Rattachement en râteau .....	24
2	Niveau du contrôle .....	25
2.1	Contrôle stratégique (long terme) .....	25
2.2	Contrôle de gestion .....	25
2.3	Contrôle opérationnel .....	26
3	Processus du contrôle de gestion.....	27
3.1	La phase de prévision .....	27
3.2	La phase d'exécution.....	27
3.3	La phase d'évaluation.....	27
3.4	La phase d'apprentissage .....	27
4	Champ d'application du contrôle de gestion.....	29

## Table des matières

---

4.1	Contrôle de gestion et stratégie .....	29
4.2	Contrôle de gestion et marketing .....	29
4.3	Contrôle de gestion et finance.....	30
4.4	Contrôle de gestion et GRH.....	30
CONCLUSION DU CHAPITRE I.....		31
Chapitre II :Pratique du contrôle de gestion dans une entreprise.....		32
Introduction du chapitre II .....		32
Section 01 : Outils et les méthodes du contrôle de gestion.....		32
1	Les Outils du contrôle de gestion .....	32
1.1	La comptabilité générale .....	32
1.1.1	Objectifs de la comptabilité générale.....	33
1.1.2	Insuffisances de la comptabilité générale .....	33
1.1.3	Rôles et finalités de la comptabilité générale.....	33
1.2	La comptabilité analytique .....	33
1.2.1	Objectifs de la comptabilité analytique :.....	35
1.3	Système d'information.....	35
1.3.1	L'approche Systémique .....	35
1.3.2	Définition d'un système d'information.....	36
1.3.3	Caractéristiques de système d'un système d'information.....	36
1.3.4	Les principales sources de système d'information .....	36
1.3.5	Le rôle et les qualités de système d'information.....	37
1.4	La gestion budgétaire .....	38
1.4.1	Définition de la gestion budgétaire.....	38
1.4.2	Les objectifs de la gestion budgétaire.....	38
1.4.3	Le rôle et intérêts de la gestion budgétaire .....	39
1.4.4	La démarche budgétaire.....	39
1.4.5	Analyse et calcul des écarts budgétaires.....	40
1.5	Le tableau de bord.....	43
1.5.1	Définition du tableau de bord .....	43
1.5.2	Rôle du tableau de bord .....	43
1.5.3	Types des tableaux de bord.....	45
1.5.4	Le tableau de bord stratégique .....	45

## Table des matières

---

1.5.5	Le tableau de bord de gestion .....	45
1.5.6	Le tableau de bord opérationnel.....	45
1.5.7	Les attentes pour des tableaux de bord plus pertinents .....	46
1.5.8	Les limites du tableau de bord .....	46
1.5.9	Les Objectifs du tableau de bord .....	47
1.6	Le reporting.....	47
1.6.1	Définition du reporting .....	47
1.6.2	Mission du Reporting.....	48
1.6.3	Contenu du reporting .....	48
1.6.4	Les principes du reporting .....	48
1.7	Benchmarking .....	49
1.7.1	Définition.....	49
1.7.2	Les principes du benchmarking .....	49
1.7.3	Les trois types de benchmarking.....	50
1.7.4	Méthodologie de benchmarking .....	50
2	Les méthodes de contrôle de gestion.....	51
2.1	Système des coûts complet.....	51
2.1.1	La méthode des sections homogènes (des centres d'analyse).....	51
2.1.2	La méthode des coûts standards (des coûts préétablis).....	52
2.1.3	La method « Activity Based Costing » (ABC) .....	52
2.2	Système des coûts partiels.....	54
2.2.1	La méthode des coûts variables « Direct Costing .....	54
2.2.2	La méthode de l'Imputation Rationnelle des Frais Fixes (L'IRFF).....	55
	Section 02 : rôle du contrôleur de gestion .....	56
1	Définition de contrôleur de gestion.....	56
2	Les compétences du contrôleur de gestion.....	56
3	Les activités de contrôleur de gestion .....	57
4	L'avènement des nouveaux systèmes d'information et leurs effets sur les tâches des contrôleurs de gestion.....	59
	Section 3: Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise .....	60
1	Définitions de la performance .....	60
2	Critères de la performance .....	60

## Table des matières

---

2.1Efficacité .....	60
2.2Efficience.....	61
2.3Economie.....	61
3 Les caractéristiques de la performance .....	61
4 Les objectifs de la performance.....	62
5 Typologies de la performance .....	63
Conclusion chapitre II.....	66
Chapitre III.....	66
Analyse du système du contrôle de gestion au sein de BATICOMPOS .....	66
Introduction du chapitre III.....	67
Section 01:Présentation de l'entreprise « BATICOMPOS » : .....	67
1 Historique .....	67
2 Les produits fabriqués : .....	68
2.1Panneau sandwich.....	68
2.2Tôle nervurée.....	68
2.3Pièce façonnée : .....	68
2.4Faux plafond : le faux plafond est composé de : .....	68
3 Les matières premières utilisées.....	68
3.1Produits chimiques : .....	68
3.2Tôle pré laquée et galvanisée : .....	69
4 Capacités et moyens de production.....	69
4.1Capacité de production .....	69
5 Les moyens de BATICOMPOS .....	69
6 Mission .....	70
7 Organisation et structures.....	70
7.1Cellule contrôle de gestion : Rattachée directement à la DG, elle a pour tâches : .....	70
8 Baticompos est certifiée par : .....	72
8.1Certification .....	72
Section 02 : Contrôle de gestion au sein de l'entreprise « BATICOMPOS » ....	75
1 Etude de l'existant .....	75

## Table des matières

---

1.1	Présentation de service contrôle de gestion.....	75
1.2	Missions du service contrôle de gestion BATICOMPOS.....	75
1.3	Activités secondaires de la structure « contrôle de gestion » :.....	76
1.4	Finalité du poste « contrôle de gestion » :.....	76
2	Outils du contrôle de gestion de la société BATICOMPOS .....	76
2.1	La comptabilité générale : .....	76
2.2	La comptabilité analytique : .....	76
2.3	Gestion budgétaire : .....	77
2.4	Tableau de bord : .....	79
2.4.1	Présentation du tableau de bord au sien de l'entreprise BATICMPOS : .....	80
2.4.2	Essaie d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.....	82
2.5	Le système d'information au sien de la société BATICOMPOS :.....	92
2.6	Reporting : .....	92
2.6.1	Analyse des ventes et ses multiples axes .....	93
2.6.2	L'axe client.....	94
2.6.3	L'axe produits et services .....	94
2.6.4	L'axe géographique (régions) :.....	94
2.6.5	Propositions d'amélioration des outils du contrôle de gestion de l'entreprise reporting.....	95
2.6.6	Reporting Ressources Humaines .....	95
2.7	Le benchmarking ou se comparer pour s'amélioré :.....	95
	Section 03 : Méthode calcul des coûts BATICOMPOS .....	97
1	Comptabilité analytique : .....	97
1.1	Le traitement des charges directes .....	97
1.2	Le traitement des charges indirectes .....	97
2	La structure du coût de revient .....	98
3	Application de la méthode ABC au sien de l'entreprise .....	102
3.1	Identification des activités des produits finis.....	102
3.2	Affectation des ressources aux activités .....	102
3.3	Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes .....	103
3.4	Regroupement des activités par inducteurs .....	103

## Table des matières

---

3.5 Affectation des coûts des activités aux coûts des produits .....	105
CONCLUSION CHAPITRE III .....	106
Conclusion Générale .....	106
Reference bibliographique .....	108
Liste des abréviations .....	112
Liste des tableaux .....	114
Liste des schémas .....	115
Annexes .....	116
Table des matières .....	120

## **Résumé**

Le contrôle de gestion est devenu de plus en plus important dans nos entreprises, il est considéré comme source d'information pour les dirigeants afin de prendre les décisions efficaces et qui vont pousser l'entreprise vert l'avant, a travers ces différents outils.

En effet, pour maitriser des situations de plus en plus complexes et piloter au mieux la performance, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être à la fois traditionnels et contemporains.

Pour cela notre travail de recherche est l'analyse du système de contrôle de gestion au niveau de la société BATICOMPOS, qui consiste à l'étude de l'existence des outils et méthodes du contrôle de gestion, et en fin proposer des améliorations pour rendre le système plus performant.

Mots clés : le contrôle de gestion, outils, méthodes, système, décision ...été.

## **Abstract**

Management control has become increasingly important in our companies, it is considered a source of information for managers to make effective decisions that will push the green company forward, through these different tools.

In fact, to master increasingly complex situations and better manage performance, it was necessary to create a management control function whose main instruments can be both traditional and contemporary.

For this, our research work is the analysis of the management control system at the level of the BATICOMPOS company, which consists in studying the existence of management control tools and methods, and in the end proposing improvements to make the system more efficient.

Keywords: management control, tools, methods, system, decision ...