

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des finances et comptabilité

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

En finance et comptabilité

**Option : comptabilité et audit**

### **Le contrôle de gestion et la prise de décision : Cas de l'entreprise Général Emballage**



**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> MERADI Imane

M<sup>lle</sup> OUCHIHA Hadjila

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> BOUAISSAOUI Samir

**Promotion 2021/2022**

# Remerciements

*Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, le bon dieu de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons à remercier sincèrement Mr BOUAISSAOUI Samir, en étant qu'encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de réalisations de ce mémoire, ainsi que pour sa générosité, l'inspiration qu'elle nous a transmis et la grande patience dont elle a su faire preuve.*

*Nous adressons sincères remerciements à tous les enseignants (es) du département SEGC « finance et comptabilité » qui nous ont appris beaucoup de choses durant notre cursus.*

*Nous remercions aussi l'entreprise GENERAL EMBALLAGE pour son accueil.*

*Nous tenons à remercier aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

*Sans oublier nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce modeste travail.*

## Dédicaces

*J'ai l'honneur de dédier ce travail :*

*À vous les âmes les plus chères de ma vie, mes très chers parents, vous avez fait plus que votre devoir, je voudrai que vous sachiez que je vous aime, et que je rends louange à Dieu de m'avoir donné ce privilège d'être votre fille.*

*A mon petit frère Tayeb, je te souhaite toute la réussite ;*

*A mes chères sœur Naima et son fiancé, et Wassila et sa petite famille ;*

*A la mémoire de mon frère Salim que Dieu l'accueille dans son vaste paradis,  
et sa petite famille ;*

*A mon meilleure ami Massinissa qui m'a toujours encouragé et souhaité la  
réussite et toute sa famille ;*

*A mes cousins, cousines et tantes ;*

*A mes chères amies, avec lesquels qui j'ai partagé des moments inoubliables  
Mina, Nassim, Tina, Kahina, Wiza, djamila et siham. Qu'ils soient assés de  
ma profonde amitié et ma profonde sympathie*

*A mon binôme Imane avec qui j'ai tout partagé durant la réalisation de ce  
travail et des moments inoubliables*

*A tous ceux qui me sont chers je dédie ce modeste travail*

*djidji*

*Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes chers parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection pour tous ce qu'ils ont fait pour que je puisse arriver à ce stade.*

*A ma mère, pour tout son sacrifice, son soutien et ses prières, qui m'a encouragé durant toutes mes études, et sans elle, ma réussite n'aura pas eu lieu, Qu'elle trouve ici mon amour et mon affection,*

*A mon père, qui est toujours disponible pour nous, et prêt à nous aider, je lui confirme mon attachement et mon profond respect,*

*A mes chers frères saber et Mohamed qui ont toujours su me motiver même dans les moments de doute. Un grand merci pour leur encouragement et leur soutien moral,*

*A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,*

*A tous mes amis sans exception,*

*A mon chère binôme Djidji qui m'a partagé l'élaboration de ce mémoire*

*A toutes la promotion CA 2021-2022.*

*Imane*

# Liste des abréviations

---

**ABC** : Activity Based Costing

**CA** : Chiffre d’Affaire

**CG** : Contrôle de Gestion

**DG** : Direction Générale

**E** : Ecart

**GB** : Gestion Budgétaire

**GE** : Général Emballage

**PME** : Petite Moyen Enterprise

**PP** : Prix Prévus

**PR** : Prix Réel

**PU** : Prix Unitaire

**PU<sub>p</sub>** : Prix Unitaire Prévue

**PU<sub>r</sub>** : Prix Unitaire Réel

**Q<sub>p</sub>** : Quantité Prévue

**Q<sub>r</sub>** : Quantité Réelle

**SID** : Système d’Information Décisionnel

**DAF** : Direction Administrative et Financière

**DO/RO** : Directeurs ou Responsables Opérationnels

**BSC**: Balanced Score Card

**PMP**: prix moyen pondéré

# Liste des figures

---

<a href="#">Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion</a>	4
<a href="#">Figure 2: Le processus du contrôle de gestion</a>	12
<a href="#">Figure 3: Rattachement du contrôleur de gestion à la direction générale</a>	13
<a href="#">Figure 4: Rattachement à la direction financière</a>	14
<a href="#">Figure 5: Rattachement en réseau</a>	14
<a href="#">Figure 6: Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise</a>	16
<a href="#">Figure 7: Les objectifs de la comptabilité analytique</a>	19
<a href="#">Figure 8: La relation entre la comptabilité générale et analytique</a>	22
<a href="#">Figure 9: Présentation De La Gestion Budgétaire</a>	26
<a href="#">Figure 10: Démarche de Construction du Tableau de Bord</a>	31
<a href="#">Figure 11: Niveaux de la décision</a>	37
<a href="#">Figure 12: Model de processus décisionnel</a>	42
<a href="#">Figure 13: Hypothèse de rationalité</a>	43
<a href="#">Figure 14: Sources d'information dans l'entreprise</a>	47
<a href="#">Figure 15: Rôle de système d'information</a>	53
<a href="#">Figure 16: Finalités d'un système d'information</a>	54
<a href="#">Figure 17: Relation entre système décisionnel et le système informationnel</a>	56
<a href="#">Figure 18: le système d'information dans le contrôle de gestion</a>	57
<a href="#">Figure 19: Les systèmes d'information</a>	58
<a href="#">Figure 20: l'évolution des effectifs (2002-2020)</a>	68
<a href="#">Figure 21: : les indicateurs utilisés par générale emballage</a>	76
<a href="#">Figure 22: courbe représentant la production onduleuse (DA)</a>	80
<a href="#">Figure 23: courbe représente des quantités produites par onduleuse (en tonne)</a>	81
<a href="#">Figure 24: : écarts sur chiffre d'affaire de l'année 2021</a>	84
<a href="#">Figure 25: écart sur quantité (en tonne) de l'année 2021</a>	85
<a href="#">Figure 26: écart sur prix de vente de l'année 2021</a>	86
<a href="#">Figure 27: graph représente taux d'évolution des réalisations de l'année 2020</a>	88
<a href="#">Figure 28: graphe représente taux de variation du chiffre d'affaire de l'année 2020/2021</a>	90
<a href="#">Figure 29: graphe représente le taux d'évolution des réalisations et les prévisions de l'année 2021</a>	91
<a href="#">Figure 30: graphe représente le taux de variation des réalisations et les prévisions de l'année 2021</a>	93
<a href="#">Figure 31: : schéma représentant les taux de réalisation 2021</a>	94
<a href="#">Figure 32: : schéma représentant les taux de réalisation 2020/2021</a>	96
<a href="#">Figure 33: schéma représentant les taux de réalisation 2021</a>	97
<a href="#">Figure 34: schéma représentant les taux de réalisation 2020/2021</a>	98

## Liste des tableaux

---

<a href="#">Tableau 1: les types du contrôle</a> .....	6
<a href="#">Tableau 2: La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique</a> .....	21
<a href="#">Tableau 3: Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision</a> .....	38
<a href="#">Tableau 4: Le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE et son évolution permanent.</a>	66
<a href="#">Tableau 5: l'évolution de l'effectif de l'entreprise</a> .....	68
<a href="#">Tableau 6: Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle</a> .....	69
<a href="#">Tableau 7: les prévisions et les réalisations de chiffre d'affaires</a> .....	80
<a href="#">Tableau 8: Les prévisions et les réalisations des quantités produites par l'onduleuse (en tonnes)</a> .....	81
<a href="#">Tableau 9: calcul des écarts sur chiffre d'affaire de l'année 2021</a> .....	83
<a href="#">Tableau 10: calcul des écarts sur les quantités (en tonne) de l'année 2021.</a> .....	84
<a href="#">Tableau 11: calcul des écarts sur prix de vente de l'année 2021</a> .....	85
<a href="#">Tableau 12: comparaison entre réalisation 2020/2021 du chiffre d'affaire</a> .....	87
<a href="#">Tableau 13: le taux d'évolution du chiffre d'affaire 2020/2021</a> .....	88
<a href="#">Tableau 14: Le taux de variation du chiffre d'affaires de 2020/2021</a> .....	89
<a href="#">Tableau 15: comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'année 2021</a> .....	90
<a href="#">Tableau 16: le taux d'évolution de chiffre d'affaire 2021</a> .....	91
<a href="#">Tableau 17: le taux de variation du chiffre d'affaires 2021</a> .....	93
<a href="#">Tableau 18: les prévision et les réalisation de la production en quantité (en tonne) de l'année 2021</a> .....	94
<a href="#">Tableau 19: Tableau de bord de production en quantité 2020/2021.</a> .....	95
<a href="#">Tableau 20: tableau de bord des ventes en valeur 2021</a> .....	97
<a href="#">Tableau 21: Tableaux de bord des ventes en valeur 2020/2021</a> .....	98

# Sommaire

---

<a href="#">Introduction générale</a> .....	1
<a href="#">Chapitre I : l'approche conceptuelle de contrôle de gestion</a> .....	3
<a href="#">Introduction</a> .....	3
<a href="#">Section 1 : les concepts clés du contrôle de gestion</a> .....	3
<a href="#">Section 2 : les outils de contrôle de gestion</a> .....	17
<a href="#">Conclusion</a> .....	33
<a href="#">Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision</a> .....	34
<a href="#">Introduction</a> .....	34
<a href="#">Section 1 : la prise de décision</a> .....	34
<a href="#">Section 2 : contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel</a> .....	45
<a href="#">Chapitre III : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son rapporte à la prise de décision.</a> .....	61
<a href="#">Introduction</a> .....	61
<a href="#">Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et le service contrôle de gestion de GENERAL EMBALLAGE</a> .....	61
<a href="#">Section 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de GENERAL EMBALLAGE</a> .....	76
<a href="#">Conclusion</a> .....	100
<a href="#">Conclusion générale</a>	101





# Introduction générale

### Introduction générale

**D**ans le contexte économique, l'entreprise est considérée comme une unité institutionnelle dont le but est de produire et faire des profits ; celle - ci peut donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité plus ou moins élevé en fonction de ses recettes et de ses couts.

Par ailleurs, l'entreprise exerce son activité dans un environnement économique qui connaît depuis toujours une accélération qui se traduit par une dynamique concurrentielle beaucoup plus complexe à gérer.

La complexité et l'incertitude de l'environnement interne et externe de l'entreprise oblige ses dirigeants à se fonder sur un système de contrôle qui vise à atteindre les objectifs fixés d'après une stratégie déterminée.

Définir la notion du contrôle de gestion, c'est commencer généralement à s'intéresser au sens du mot « contrôle », Ce terme recouvre deux notions différentes , en premier lieu au sens anglo - saxon du terme, le contrôle doit être entendu comme étant l'action de maîtriser , de piloter et en second temps , le contrôle en tant que vérification – sanction.

Le contrôle de gestion est une fonction major au pilotage des entreprises, il est défini par M.GERVAIS (1997) comme « un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie défini ». <sup>1</sup>

L'élaboration d'un système de contrôle de gestion, dans une organisation, s'avère très important pour prendre un certain nombre de décisions d'une part stratégique et engageant à l'avenir de l'entreprise à long terme et d'autre part, des décisions courante liées à l'exploitation normale qui permettent à l'entreprise un meilleur fonctionnement assurant sa rentabilité.

La prise de décision à court ou à long terme repose sur des informations recueillies auprès de différentes sources. Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'informations fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision.

Pour mettre en place son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de plusieurs outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

---

<sup>1</sup> GERVAIS.M. « Contrôle de gestion, 6 Edition, ECONOMICA, Paris, 1997, P13.

Au - delà de cet objectif, la problématique principale à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante :

**« Comment le contrôle de gestion permet-il de prendre des décisions au sein de l'entreprise Général Emballage ? »**

Cela nous amène à poser d'autres questions secondaires, à savoir :

- 1- Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par Général Emballage ?**
- 2- Quels est l'apport de ces outils à la prise de décision ?**
- 3- Quels types de décisions le contrôle de gestion permet-il de prendre au sein de Général Emballage ?**

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèses 01 :** le contrôle de gestion a une place très importante dans la prise de décision au sein de l'entreprise général emballage

**Hypothèses 02 :** Le contrôle budgétaire joue un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts au sein de l'entreprise général emballage

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons adopter une démarche méthodologique qui s'articule de deux axes : le premier consiste à faire une recherche bibliographique qui nous a permis de bien cerner notre problématique, de fixer les objectifs de notre étude et de prendre en considération les aspects théoriques liées au contrôle de gestion et ses outils, ainsi le système d'information et la prise de décision dans une entreprise. Le second consiste à faire une analyse du terrain permettant la collecte des données afin de connaître le rôle que jouent les outils de contrôle de gestion et de la manière dont ils contribuent à la prise de décision.

Cependant, notre plan de travail est reparti en quatre chapitres : le premier chapitre intitulé « Aspects théoriques sur le contrôle de gestion et ses outils ». Il présente les notions théoriques de base du contrôle de gestion et les différents outils qu'utilisent les contrôleurs de gestion à savoir : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord. Le deuxième chapitre intitulé « le contrôle de gestion outil d'aide à la prise de décision » qui aborderas le système d'information et le système de prise de décision. En fin, le troisième chapitre intitulé « le contrôle de gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE » qui porte sur la mise en place des outils de contrôle de gestion et leur contribution à la prise de décision.



# Chapitre I : l'approche conceptuelle du contrôle de gestion

## Chapitre I : l'approche conceptuelle de contrôle de gestion

### Introduction

L'objet de ce chapitre est de présenter le contrôle de gestion. Pour cela nous l'avons organisé en deux sections la première section se focalisera sur les notions de base du contrôle de gestion et sur son positionnement au sein de l'entreprise, ses objectifs et ses finalités et intéressera au contrôleur de gestion. Ensuite la deuxième section présentera les outils du contrôle de gestion.

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

Avant d'aborder notre sujet, il est primordial de faire comprendre le concept de cette discipline de gestion.

#### 1. Définition et caractéristiques du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution, nous allons présenter quelques définitions citées par nombreux auteurs et ses caractéristiques :

##### 1.1 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est considéré comme une pratique courante et essentielle dans de nombreuses organisations, avant de pouvoir le préciser, il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle / gestion.

Contrôle : c'est-à-dire saisir une situation et sa domination pour l'orienter vers un sens voulu.

Gestion : c'est la meilleure utilisation des rares moyens dont disposent les managers pour atteindre des objectifs prédéfinis

Pour mieux comprendre cette approche du contrôle de gestion plusieurs définitions sont proposées.

Le contrôle de gestion est : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation* ». <sup>2</sup>

Le contrôle de gestion est : « *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants d'une organisation influencent les autres membres d'une organisation pour mettre*

---

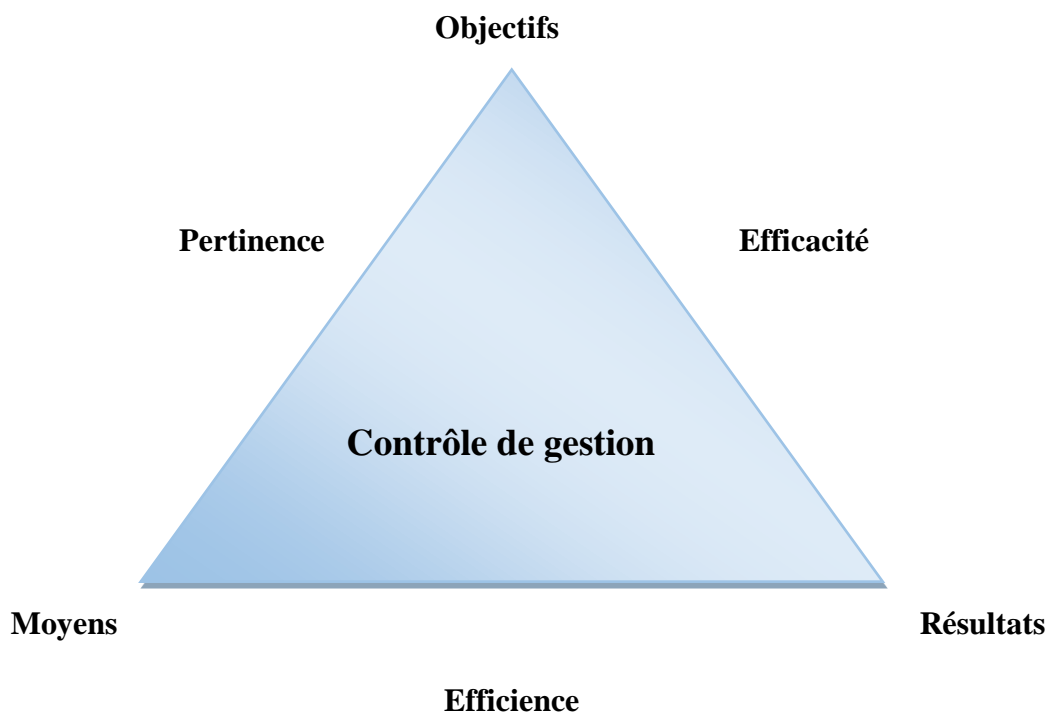
<sup>2</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, page 10.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

*en œuvre la stratégie de celle-ci* ». <sup>3</sup> l'auteur suppose l'existence des objectifs préalables dont le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus. Il insiste également sur l'interaction entre les différents acteurs de l'entreprise afin de former le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion comme étant : « *un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation* ». <sup>4</sup> Par sa définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information relié à la stratégie et les actions quotidienne de l'entreprise.

**Figure 1: Le triangle du contrôle de gestion**



**Source :** Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, « Contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013, page 07.

D'après ce schéma un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mises à sa disposition ;
- Les résultats obtenus ;

<sup>3</sup>R. N. ANTHONY; «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, p. 10

<sup>4</sup> M. LEROY; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

Ces derniers donnent naissance à trois critères d'évaluation pour un responsable :

- La pertinence : elle met en rapports objectifs et moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faille elle mette en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés ;
- L'efficacité : elle mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
- L'efficience : elle met le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### 1.2 Les caractéristiques du contrôle de gestion

D'après les définitions citées en haut, on distingue les caractéristiques suivantes :

- Le contrôle de gestion est un processus à suivre.
- Ce processus vise la réalisation d'un objectif.
- Une motivation des responsables mise en œuvre.

## 2 Les notions voisines du contrôle de gestion

On peut déterminer plusieurs notions voisines pour le contrôle de gestion, qui sont :

### 2.1 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>5</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.

### 2.2 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*

---

<sup>5</sup> EL GADI A (1996), « Audit et contrôle de gestion », Mithaq-almaghrib, p56.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

*l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>6</sup>.*

Une analyse comparative permet de cerner les deux types de contrôles :

**Tableau 1: les types du contrôle**

Elément	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	- Un ensemble de sécurité	-Un ensemble de procédure et de méthode permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de L'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>- Protection du patrimoine</li><li>- Qualité de l'information.</li><li>- Amélioration des performances</li><li>- Application des instructions de direction</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation</li><li>- Vérifier si les objectifs fixés sont atteints.</li><li>-Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation.</li></ul>
Leurs manifestations	- Organisation et mise en place de la procédure	<ul style="list-style-type: none"><li>- Budget : élaboration</li><li>- Etat budgétaire par centre de coût et de profit</li><li>- Production/suivi de l'analyse des résultats</li></ul>

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

### 2.3 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>7</sup>.*

L'audit doit permettre de :

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

<sup>6</sup>ALAZARD C, SEPARI S, op. cit. p18.

<sup>7</sup> Idem P18.



## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

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

### 3 Rôle du contrôle de gestion

La démarche du contrôle de gestion peut s'effectuer :

- À priori à travers la mise en place de prévisions, de budgets.
- Au quotidien à travers des études, des tableaux de bord.
- À posteriori via des états de reporting ou des notes de synthèse.

Le contrôle de gestion remplit cinq (05) rôles essentiels<sup>8</sup> :

#### 3.1 Permettre la décentralisation des responsabilités

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ».

#### 3.2 Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels

Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs ;
- Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables, cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels

#### 3.3 Inciter les opérationnels à penser au futur

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre, ...etc. Donc les opérationnels doivent nécessairement

---

<sup>8</sup> ARDOIN J, JORDAN H, « le contrôleur de gestion », paris, Flammarion, 1976, p22

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- Qu'allons-nous faire ? Qui va le faire ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ? Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ? Allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur.

### **3.4 Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise**

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

### **3.5 Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances**

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reviennent pas. Ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre. Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion varié aussi selon le type de l'entreprise (petite, moyenne et grande entreprise) on le distingue comme suit :

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les moyennes et petites entreprises**

La petitesse de la taille n'induit pas des besoins lourds dans les PME, le contrôle de gestion dans les PME vise essentiellement au contrôle de la réalisation des objectifs financiers, de la réalisation des tâches déléguées par la direction ou par l'encadrement ou encore à la gestion des difficultés épisodiques. Donc on peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises

- **Le rôle du contrôle de gestion dans les grandes entreprises**

Les spécificités du groupe d'entreprises impliquent un système de contrôle de gestion adaptée. La nécessité de contrôler des filiales nombreuses, de taille importante éloignées

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

géographiquement pousse à la construction de budgets consolidés et de système de reporting, donc dans la grande entreprise, le rôle du contrôle de gestion est d'aider les responsables : fonctionnels à prendre des décisions ou opérationnels à contrôler leurs actions.

### **4 Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion**

Les objectifs, missions et les limites du contrôle de gestion sont :

#### **4.1 Les objectifs du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif car ce dernier introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre et par conséquent de pilotage de l'entreprise ».

Il vise à assurer les objectifs suivants :

##### **4.1.1 La performance de l'entreprise**

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

##### **4.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation**

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du coût complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

##### **4.1.3 La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, 2eme édition « Contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, paris 2010. P.14-15

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

### **4.2 Les missions du contrôle de gestion**

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion<sup>10</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 stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts.....etc.)
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultat).

### **4.3 Limites du contrôle de gestion**

Il existe plusieurs limites liées au contrôle de gestion, à savoir<sup>11</sup>:

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système.
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels...etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.
- 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'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

---

<sup>10</sup>Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Paris, 2006, P 34.

<sup>11</sup>MARIE G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica, paris, 2005, p22.

### 5 Le processus du contrôle de gestion<sup>12</sup>

Ce processus est le cœur du contrôle de gestion. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion.

L'aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats puis à anticiper les résultats futurs.

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage.

#### 5.1 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 la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

#### 5.2 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 leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

#### 5.3 La phase d'évaluation

Cette phase vise à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle 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.

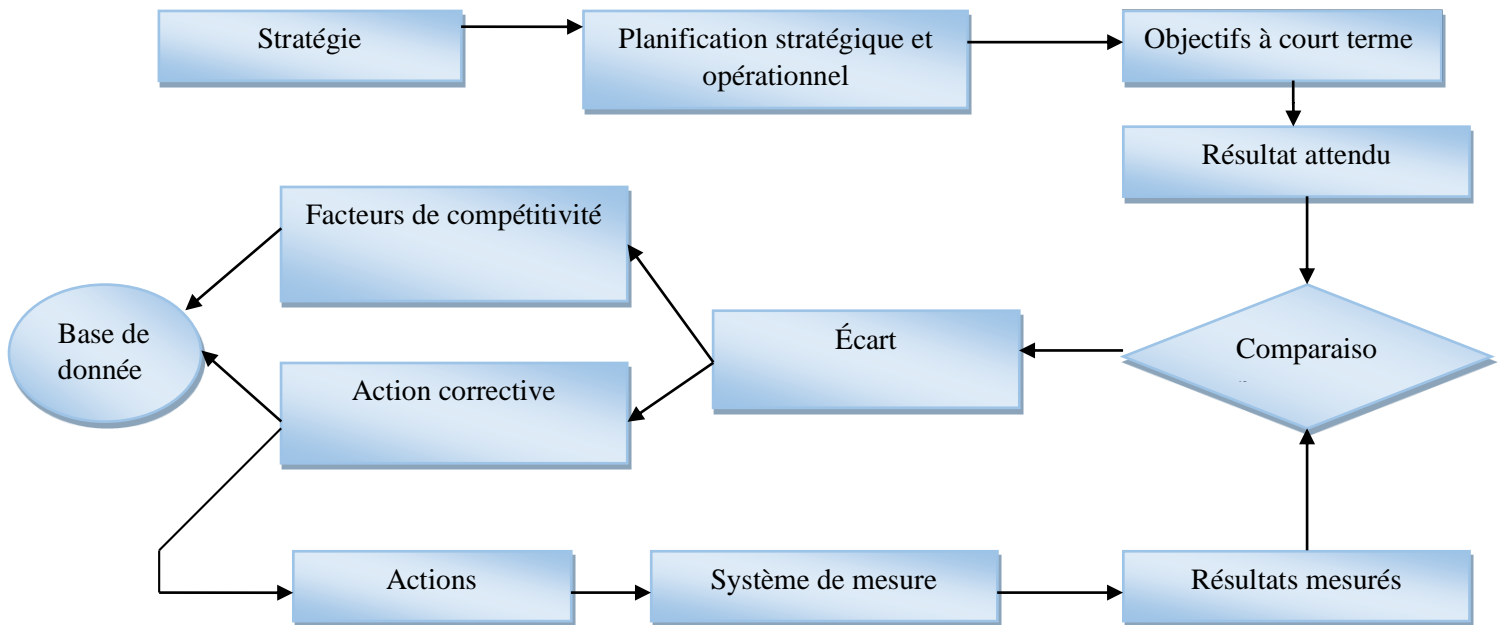
#### 5.4 La phase d'apprentissage

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

---

<sup>12</sup> LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris, 2006, p18

Figure 2: Le processus du contrôle de gestion



Source : L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006, P19.

### 6 Implantation du contrôle de gestion

Les entreprises n'ont pas toutes nécessairement une fonction du contrôle de gestion explicitement identifiée. Le processus du contrôle de gestion peut parfois être mis en œuvre de façon diffuse dans l'entreprise, par l'ensemble de l'encadrement, sous l'impulsion d'une structure légère de coordination, chargée de la conception des procédures et du système d'information de gestion.

La fonction contrôle de gestion est sujette à de grandes variations suivant la taille, la complexité, la pression concurrentielle, la structure financière et la maturité managériale des entreprises. Cependant, des auteurs comme LONING & All, ont identifié trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit du<sup>13</sup> :

- Rattachement à la Direction Générale (DG) ;
- Rattachement à la Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO).

#### 6.1 Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale (DG)

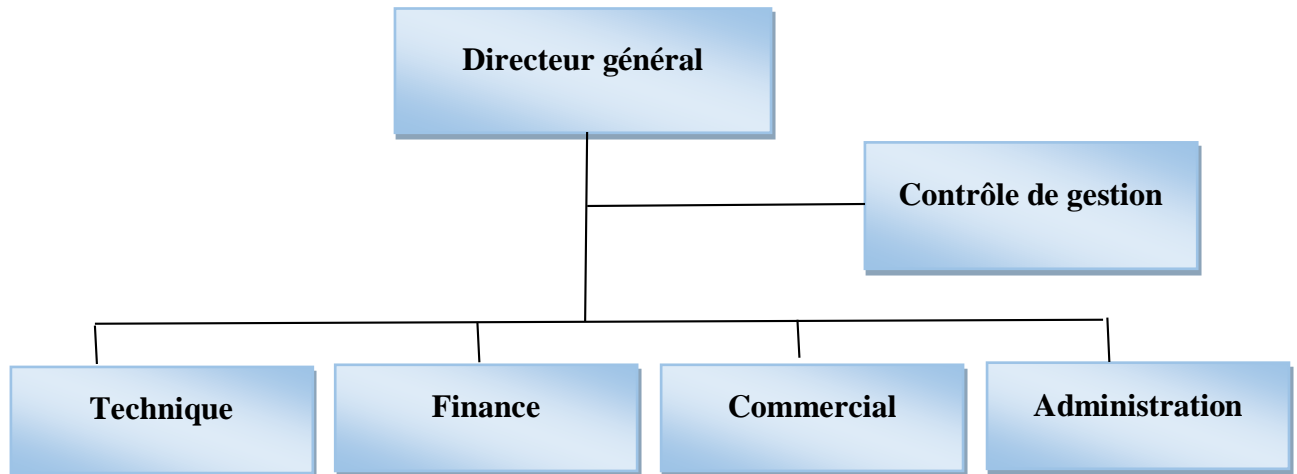
Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placée au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise.

<sup>13</sup> LONING H & All, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, troisième édition Dunod, 2008, p285

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus de légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aide à la prise de décision.

**Figure 3: Rattachement du contrôleur de gestion à la direction générale**



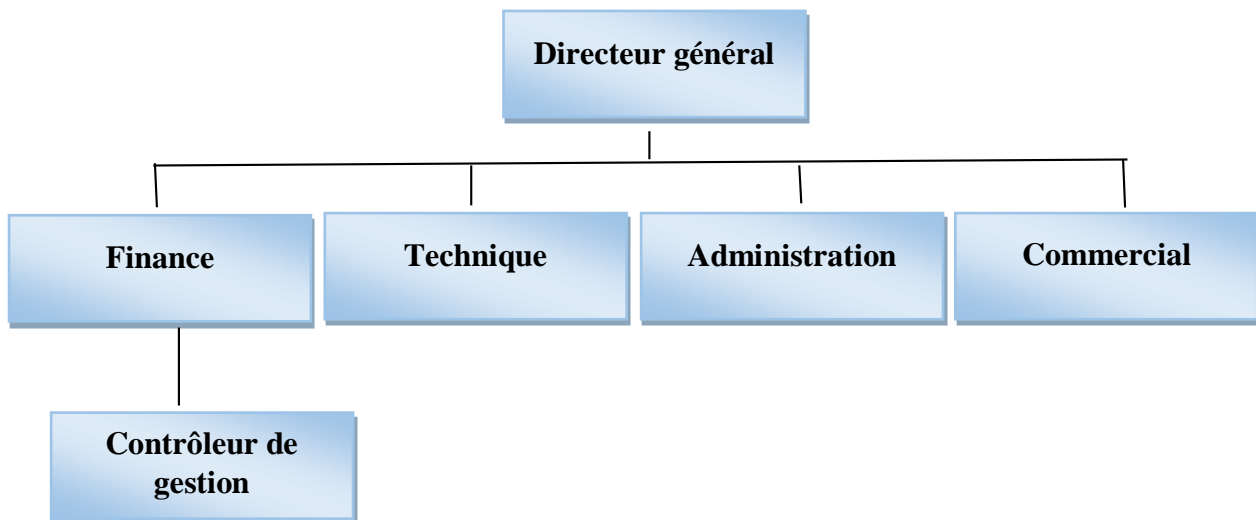
Source : Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2009, P.50

### 6.2 Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière (DAF)

Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier.

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un brouillard plus ou moins épais entre la direction générale et lui, sa marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, plus difficiles.

Figure 4: Rattachement à la direction financière.



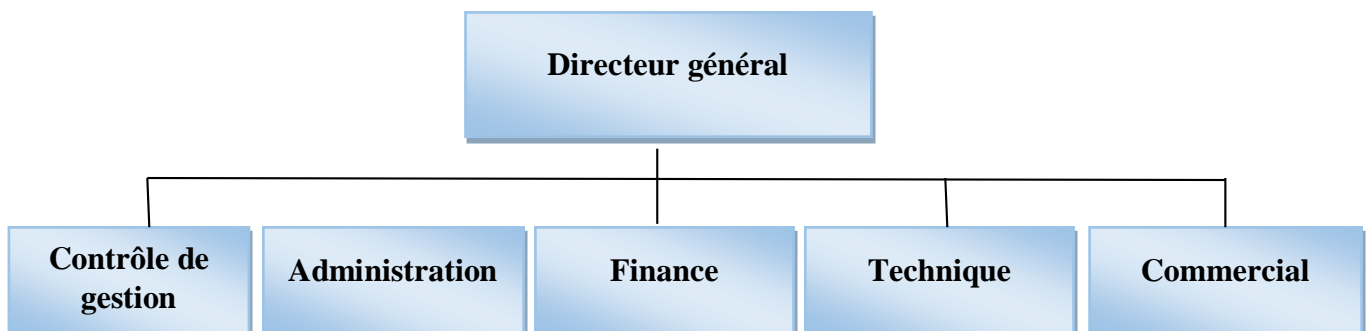
Source : Hélène Lønning ; « contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008, P.287

### 6.3 Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO)

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure 5: Rattachement en réseau



Source : Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2009, P.51.



### 7 Contrôleur de gestion

La fonction du contrôle de gestion est attribuée à une personne désignée, « le contrôleur de gestion » qui doit assurer un ensemble de tâches visant généralement le suivi du fonctionnement de l'organisation et l'aide à la prise de décision.

#### 7.1 Définition de contrôleur de gestion

*« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres, organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »<sup>14</sup>.*

#### 7.2 Métier du contrôleur de gestion

Le métier du contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication, pour lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions, la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a changé ainsi que son profit.<sup>15</sup>

#### 7.3 Profil du contrôleur de gestion

D'après les résultats d'une enquête menée par E. CHIAPELLO sur le métier de contrôleur de gestion, la direction générale et les opérationnels s'accordent à juger les qualités humaines du contrôleur comme primordiales. Cependant, les opérationnels attachent davantage d'importance aux compétences techniques et aux qualités d'organisation et de rigueur du contrôleur.

#### 7.4 Le rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un double rôle :

##### 7.4.1 Attribution classique du contrôleur de gestion

Il a pour mission d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins.

Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues.

Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat, les performances. Pratiquement, il compare les états prévisionnels aux réalisations afin de mettre en évidence des écarts significatifs en justifiant les méthodes de calcul employées.

---

<sup>14</sup>GUERNY J, G UIRIEC J C (1998), « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, p 197.

<sup>15</sup>LONING H & All, op.cit. p18.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

Enfin, il assure le reporting c'est-à-dire qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur sur le plan financier, commercial ...

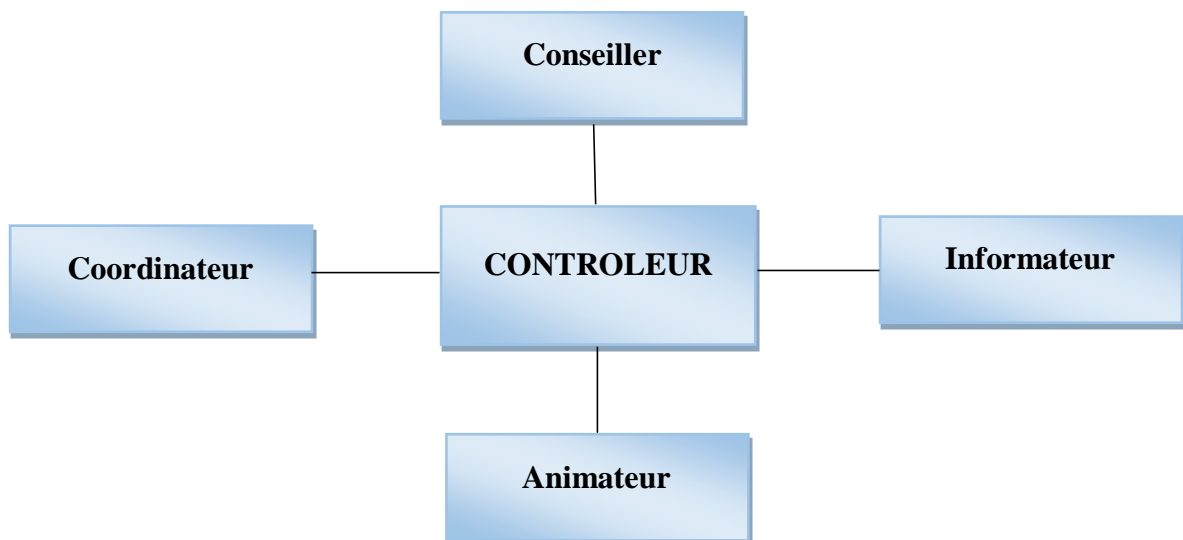
### 7.4.2 Rôle novateur du contrôleur de gestion

A ses fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante.

Selon le point de vue d'E.CHIAPELLO, propose huit (08) rôles principaux aux contrôleurs de gestion

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale.
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnelles.
- Incitation des opérationnelles à penser au futur.
- Aide à l'évaluation des performances individuelles.
- Supervision technique du fonctionnement des outils.
- Amélioration de la fiabilité des données.
- Analyser des coûts, des résultats.
- Diagnostique des besoins, création d'outils.

**Figure 6: Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.**



Source : Claude Alazard. Sabine Sépari. « Contrôle de gestion Manuel d'application » P.44

### 7.5 Les missions du contrôleur

Globalement, les contrôleurs de gestion exercent par exemple des missions de<sup>16</sup> :

<sup>16</sup>Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris, P.10.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

- Mise en œuvre du système de contrôle (architecture, périodicité du suivi et du reporting).
- Conception d'outils de contrôle (coûts, tableaux de bord, etc.), implantation de ces outils, implantation de nouvelles technologies
- Maintien de la pertinence et de la cohérence des outils et dispositifs de contrôle à la fin du temps.
- Surveillance des activités opérationnelles et d'articulation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Coordination horizontale et verticale.
- Information et de communication entre les individus et les niveaux hiérarchiques.
- Conseil et animation, etc.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont utilisées efficacement grâce aux outils de contrôle de gestion.

### Section 2 : les outils de contrôle de gestion

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la comptabilité générale, comptabilité analytique, la gestion budgétaire, tableau de bord, le reporting.

#### 1 La comptabilité générale

La comptabilité générale est un élément essentiel du fonctionnement de chaque entreprise, considérée comme la première source de l'information.

##### 1.1 Définition de la comptabilité générale

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « *un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture* »<sup>17</sup>

##### 1.2 Objectifs de la comptabilité générale

Les deux principaux objectifs sont exposés ci-dessous<sup>18</sup>

- **Mesure et détermination du patrimoine de l'entreprise**

---

<sup>17</sup>DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011, P12.

<sup>18</sup> Gualino M, « comptabilité de gestion », édition Economica, Paris, 2012, P.29.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

L'un des objectifs de la comptabilité générale est de déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise.

- **Mesure et analyse de la variation du patrimoine de l'entreprise**

Le second objectif est de mesurer la variation du patrimoine d'une période à l'autre.

A la fin de chaque exercice comptable, la variation est le résultat de la différence entre les charges consommées sur la période et les produits enregistrés durant la même période.

### 1.3 Rôle de la Comptabilité Générale<sup>19</sup>

Rôle principal est de produire :

- **Un bilan** : à une date donnée, état du patrimoine de l'entreprise, qui permet aux tiers d'apprécier sa pérennité, sa capacité à rembourser ses dettes et de connaître le résultat de l'exercice ;

- **Un compte de résultats** : résumé de l'activité de l'entreprise pendant 12 mois, qui permet d'expliquer la formation du résultat de l'exercice en récapitulant les revenus de l'exercice (produits), source d'enrichissement, et les coûts (charges), source d'appauvrissement. Il permet aux tiers d'apprécier la rentabilité de l'entreprise ;

- **L'annexe** (sauf dérogation) : état comptable qui comporte des informations significatives, dont l'objectif est d'expliquer le contenu du bilan et du compte de résultat.

Et elle constitue un moyen de preuve pour l'entreprise en cas de contrôle des administrations fiscales, de commissaire aux comptes, de litige entre entités.

Elle est également un instrument utile pour l'État afin d'apprécier les revenus, les profits, la richesse des entreprises, en vue de déterminer les différents impôts perçus par l'État.

Elle constitue une source d'information historique utile pour la gestion de l'entreprise.

## 2 Comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

### 2.1 Définition de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est : « *un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau* »

---

<sup>19</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT ; « comptabilité générale » ; 15eme édition; Edition GUALINO ; 70, rue du Gouverneur Général Éboué, 2015-2016, p.19

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

*d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »<sup>20</sup>*

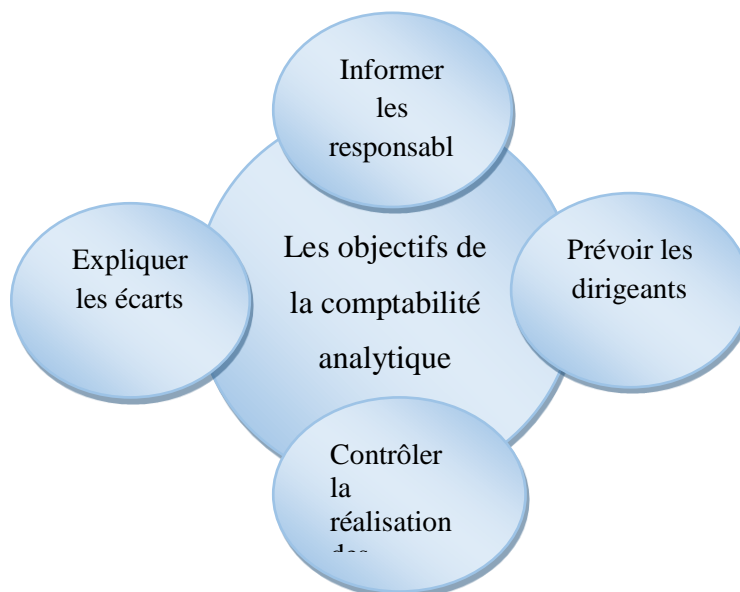
La comptabilité analytique est : « *la technique de répartition et d'affectation des charges et des produits ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise, en vue de déterminer les coûts de production, le prix de revient et les différents résultats analytique »<sup>21</sup>*

### 2.2 Les objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique a pour but de<sup>22</sup> :

- Calculer les coûts pertinents des différentes fonctions, activités ou processus assurés par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer la cause des coûts, les résultats des produits ou autres objets de coût pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- Etudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise
- Etablir les prévisions de charges et de produits courants ;
- Interpréter les écarts entre les éléments prévisionnels et ceux constatés.

**Figure 7: Les objectifs de la comptabilité analytique**



**Source :** Patrick BOISSELIER, « contrôle de gestion », édition Vuibert, 2013

<sup>20</sup>DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « Comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007, p11.

<sup>21</sup>SAHRAOUI. A, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 2000, p 146.

<sup>22</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Comptabilité de gestion », 13ème édition Lextenso, Paris, 2012-2013, P15.

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

### **2.3 Le rôle de la comptabilité analytique**

Le rôle de la comptabilité analytique appartient à trois grandes catégories<sup>23</sup> :

#### **2.3.1 Constituer un système de mesure**

Il faut qu'il soit neutre et objectif. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude ;

#### **2.3.2 Aider à la prise de décision**

La comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'information ;

#### **2.3.3 Permettre le contrôle de gestion**

Seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction.

### **2.4 Relation entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique<sup>24</sup>**

Le résultat analytique devrait correspondre au résultat de la comptabilité générale. En outre, les résultats des deux comptabilités ne sont pas égaux, et ce pour des raisons suivantes :

- Les charges de la comptabilité générale ne sont pas toutes incorporables ; il y'a des charges incorporables à la comptabilité de gestion, d'autres ne le sont pas : il s'agit des charges non incorporables ;
- Certaines charges non prises en compte par la comptabilité générale, sont retenues par la comptabilité de gestion : il s'agit des charges supplétives.

---

<sup>23</sup> HLFER.J. P, ORSONI.J : « T.O.G2 comptabilité analytique », Edition Vuibert, Paris, 1984, P.9.

<sup>24</sup> ARAB Zoubir : « la comptabilité analytique dans une entreprise – Rôles et Objectifs », rapport de stage d'expertise comptables, novembre 200

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

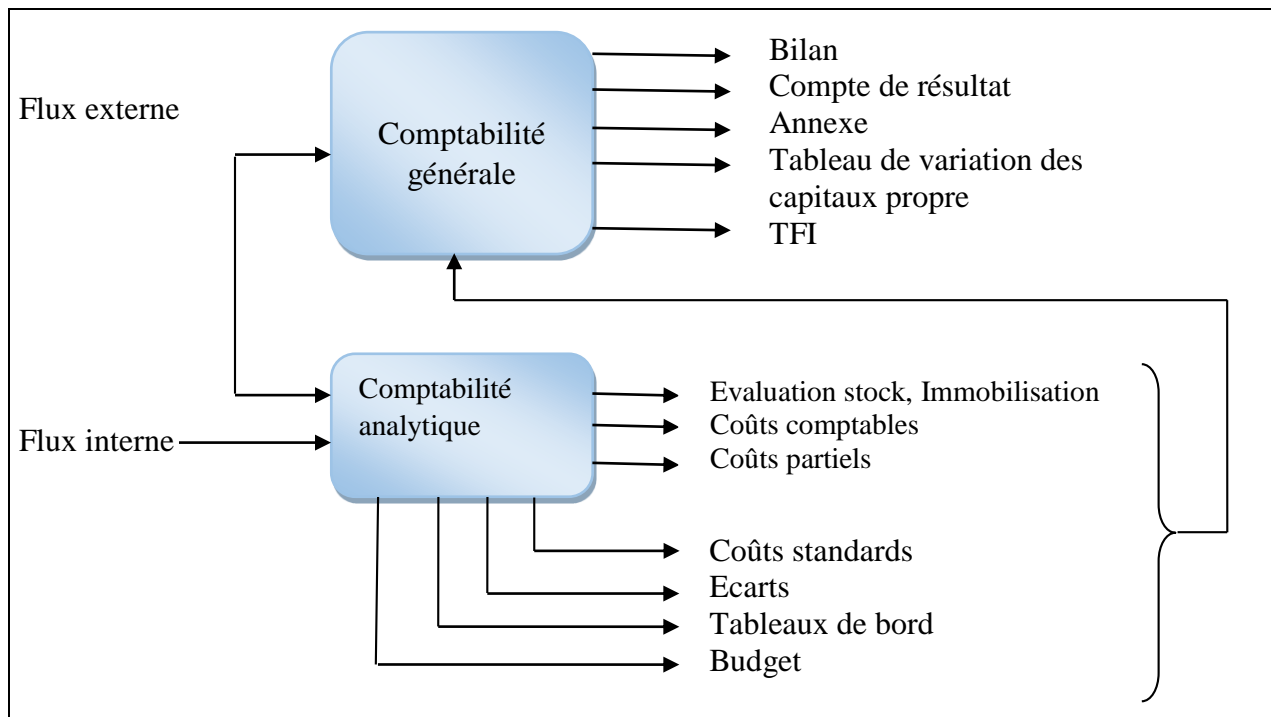
**Tableau 2: La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique**

<b>La comptabilité générale</b>	<b>La comptabilité analytique</b>
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat »)	Charge par destination (produit, service)
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
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source :** G. Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P.13

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

Figure 8: La relation entre la comptabilité générale et analytique



Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P157.

Le schéma N°8 : représente les liens entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique organise le cheminement des flux internes en vue d'aboutir à des coûts par produits ; elle représente une vision détaillée de chaque activité et développe des procédures spécifiques à chaque entreprise.

La comptabilité générale donne une vue globale et synthétique des comptes de l'entreprise. Obligatoire et normalisée, elle manipule des flux externes essentiellement monétaire. Notamment la comptabilité générale est incapable avec sa seule logique de répondre à des questions indispensables au calcul du résultat pour déterminer la base de calcul de l'impôt fortement influencée par des visions juridiques et patrimoniales.

Elle doit puiser dans l'architecture des coûts de la comptabilité analytique les informations nécessaires à :

- L'évaluation des stocks et des encours dont l'importance croît avec des procédures - productives de plus en plus complexes ;
- L'évaluation des productions d'immobilisation faites par l'entreprise.



### 2.5 Les méthodes de calcul des coûts <sup>25</sup>

Il existe de très nombreuses méthodes permettant de calculer des coûts en comptabilité analytique. Nous ne présenterons que les principales d'entre elles : la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode du direct costing, la méthode ABC et la méthode des coûts cibles.

#### 2.5.1 La méthode des Coûts Complets

La méthode des coûts complets repose sur la distinction fondamentale existant entre les charges directes et les charges indirectes. Toutes les charges issues de la comptabilité générale doivent être ventilées entre :

- **Les charges non incorporables** : ce sont principalement les charges exceptionnelles ainsi que les charges qui n'ont aucun rapport avec l'activité courante de l'entreprise. Elles ne doivent pas être prises en compte dans cette méthode de calcul.
- **Les charges incorporables** : ces charges vont servir de base aux calculs des coûts. Il conviendra de distinguer les charges directes et les charges indirectes.

Les charges directes pourront être attribuées directement au coût d'un produit.

Les charges indirectes devront, quant à elles, faire l'objet d'une répartition entre plusieurs produits. Elles nécessitent des calculs préalables dans des centres d'analyse :

- **Les centres auxiliaires** (activités fonctionnelles communes aux différentes fonctions de l'entreprise).
- **Les centres principaux** (fonctions propres de l'entreprise).

#### 2.5.2 La méthode des Coûts Partiels

La méthode des coûts partiels est fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Le recensement de chacune d'entre elles permet :

- De calculer une marge sur coûts variables et un taux de marge sur coût variable.
- De calculer le seuil de rentabilité (chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre la totalité des charges et dégage donc un résultat nul) :  $\text{charges fixes} / \text{taux de marge sur coûts variables}$ .

Cette méthode passe généralement par l'élaboration d'un compte de résultat différentiel.

#### 2.5.3 La Méthode Directe Costing

Le direct costing s'applique aux entreprises multi-produits ou multi-activités par la méthode du coût variable simple. On ne retient dans cette méthode que les charges variables dans un premier temps. Elle consiste à :

---

<sup>25</sup>[Comptabilité analytique : définition, rôle et exemple de calculs de coûts \(compta-facile.com\)](http://compta-facile.com)

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

- Déterminer les marges sur coûts variables par produit/activité ;
- Déterminer les coûts fixes globalement et les enlever de la marge sur coûts variables (ce qui aboutit sur un résultat).

### 2.5.4 La méthode ABC « activityBasedCosting »

C'est la méthode des coûts par activité (« Activity BasedCosting »). Elle repose sur la notion de valeur : ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise mais ce sont les activités. Il faut donc découper l'entreprise par activité et non par fonction ou par produit. Les inducteurs remplacent les unités d'œuvre des méthodes traditionnelles. Il s'agit de déterminer, pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité d'inducteurs consommés par cette activité. Il s'agit d'un coût attribuable.

### 2.5.5 La méthode du coût cible (Target costing)

Cette méthode est appelée le (target costing). Le raisonnement est inverse à celui utilisée dans les méthodes classiques. Il part des postulats suivants :

- Le prix de vente est imposé par le marché ;
- Les marges sont imposées par les actionnaires ;
- Les coûts deviennent une variable d'ajustement ;

Elle repose sur le principe fondamental d'analyse de la valeur. L'objectif de cette démarche est de maximiser la satisfaction du client (rapport qualité/prix) tout en minimisant les coûts. Voici les étapes à suivre :

- Recenser les fonctions remplies par un produit ;
- Mesurer le coût des fonctions ;
- Déterminer les fonctions essentielles attendues par le client et supprimer celles peu utiles voire inutiles ;
- Répondre aux nouvelles fonctions attendues par le client ;
- Calculer le coût minimum des fonctions attendues.

La méthode des coûts cible est une démarche globale d'optimisation du processus de développement d'un produit tout au long de son cycle de vie.

## 3 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel de contrôle de gestion qui conduit aux changements et l'amélioration des performances de l'entreprise.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

### 3.1 La définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est définie comme suit : « *L'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés* ». <sup>26</sup>

Le plan comptable représente la gestion budgétaire comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets », les décisions prise par les responsables pour réaliser ses objectifs à court et moyen terme. Et la gestion budgétaire joue un rôle très important dans le contrôle de gestion et d'aide à la prise de décision <sup>27</sup>

### 3.2 Les principes de la gestion budgétaire

Les principes de la gestion budgétaire sont <sup>28</sup>:

- La gestion budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, que celle-ci soit formalisée ou non ;
- Le budget doit couvrir la totalité des activités réalisées par l'entreprise ;
- Le découpage et la présentation des budgets se calquent sur le système d'autorité (non remise en cause par le système budgétaire de la structure de l'entreprise) ;
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires ;
- La politique du personnel doit avoir une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire ;
- Les prévisions budgétaires seront révisées (actualisées), chaque fois que de nouvelles informations significatives apparaissent.

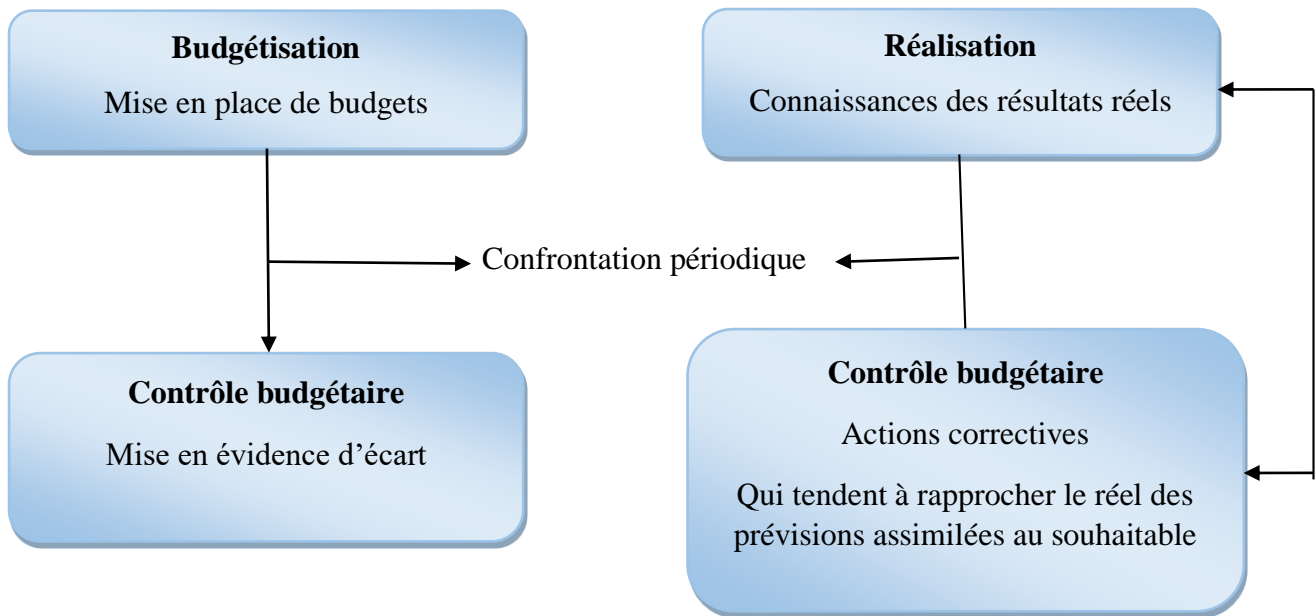
---

<sup>26</sup> FORGET. J, « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 2005, p09.

<sup>27</sup>ALAZARD.C,SEPARI.S, op.Cit. P225

<sup>28</sup>Gervais M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2000, P275.

Figure 9: Présentation De La Gestion Budgétaire



Sources : Alazard C et Sépari S., « Contrôle de gestion manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P3

### 3.3 Rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet<sup>29</sup> :

- Une meilleure connaissance du potentiel et son environnement.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage ;
- Anticipation des problèmes ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée.<sup>30</sup>
- La gestion budgétaire aide le responsable à traduire les plans et les programmes d'organisation en volume et en unité monétaire ;
- Joue un rôle de planification à court terme des décisions, et aux objectifs de l'entreprise.

### 3.4 Etapes de la Gestion Budgétaire

La mise en place des procédures de gestion budgétaire repose sur trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

<sup>29</sup> BRIGITTE. D, « Contrôle de gestion », Dunod, 3ème édition, Paris, 2002, p1.

<sup>30</sup> HUTIN. H, « Toute la finance de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 2002, p387

### 3.4.1 La Prévision<sup>31</sup>

La prévision, en général trimestrielle, définit la trajectoire financière la plus probable pour l'année en cours ou les douze prochains mois.

L'objectif de la prévision est de donner au management la trajectoire la plus probable des résultats financiers de l'unité opérationnelle au cours de l'année et d'avoir un forum de discussions sur les conséquences financières d'une décision ou d'un événement

### 3.4.2 La Budgétisation

« La budgétisation correspond à la construction d'ensembles cohérents de prévisions chiffrées. »<sup>32</sup>

La budgétisation est un processus par lequel est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel, il désigne les ressources nécessaires affecter aux services afin de leur permettre la mise en œuvre du programme ou une partie à la quel ils sont assignés.

### 3.4.3 Le Contrôle Budgétaire

Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin <sup>33</sup>:

- De rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

### 3.5 Intérêt de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire apporte plusieurs intérêts dont nous citons <sup>34</sup>:

- 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.

---

<sup>31</sup>Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; « contrôle de gestion » ; DUNOD, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris, 2014, p. 103

<sup>32</sup>Didier LECLERE ; marc RIQUIN ; olivier VIDAL ; « le contrôle de gestion, outil de modélisation » ; institut national des technique économique et comptable ; 2013/2014, p8

<sup>33</sup>Claude ALAZARD ; SABINE SEPARI ; « contrôle de gestion manuel et applications » ; 5ème Edition, DUNOD, paris ,2001 ; p.226

<sup>34</sup>Doriath Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition Dunod, Paris, 2008, P03.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

- Elle force à la coordination des actions.

### 3.6 Limites de la gestion budgétaire<sup>35</sup>

- La construction budgétaire est fondée. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels...
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables »
- La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non créative.
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

## 4 Le reporting

Le reporting est l'application la plus utilisée de l'informatique décisionnelle, permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

### 4.1 Définition de reporting

Le reporting est « *un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités* »<sup>36</sup>

Le reporting est « *défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale* »<sup>37</sup>

### 4.2 Objectif du reporting

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion<sup>38</sup>:

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;

---

<sup>35</sup>Idem, p03.

<sup>36</sup>Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001, P319.

<sup>37</sup>Calme I, « introduction à la gestion », 2ème édition, Paris, Dunod, 2003, P.300

<sup>38</sup>Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009, p124

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et prises de décisions.

### 4.3 Les types de reporting

On distingue deux types de reporting<sup>39</sup> :

#### 4.3.1 Reporting de financier

Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. **Par exemple** : une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société -mère du groupe.

#### 4.3.2 Reporting de gestion

Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. **Par exemple** : une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

### 4.4 Les principes du reporting<sup>40</sup>

- **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 » ;
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout 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.

## 5 Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion d'aide à la prise de décision dans une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble.

### 5.1 Définition de tableau de bord

Le tableau de bord est défini comme suit : « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables*

---

<sup>39</sup>Idem, p124.

<sup>40</sup>Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998, P. 123

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

*pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »<sup>41</sup>*

Le tableau de bord est : « *Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>42</sup>*

### **5.2 Objectifs du Tableau de Bord**

Le tableau de bord à plusieurs objectifs<sup>43</sup>:

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

### **5.3 Rôles du Tableau de Bord<sup>44</sup>**

Le rôle du tableau de bord est :

#### **5.3.1 Réduire l'Incertitude**

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

#### **5.3.2 Stabiliser l'Information**

L'entreprise ne s'arrête pas et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour les décideurs

#### **5.3.3 Faciliter la Communication**

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

#### **5.3.4 Dynamiser la Réflexion :**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

---

<sup>41</sup>GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », ECONOMICA, 6emeEdition, Paris, 1997

<sup>42</sup>ALAZARD.C, SEPARIS «CG manuel et application, DUNOD, 2emeEdition, Paris, 2010, P551

<sup>43</sup>Françoise GIRAUD ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND ; Pierre-Laurent BESCOS.105

<sup>44</sup>Alain Fernandez ; « l'essentiel du tableau de bord » ; 4ème édition ; 61, bd saint-germain 75240 paris cedex 05 ; p.9



## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

### 5.3.5 Maîtriser le Risque :

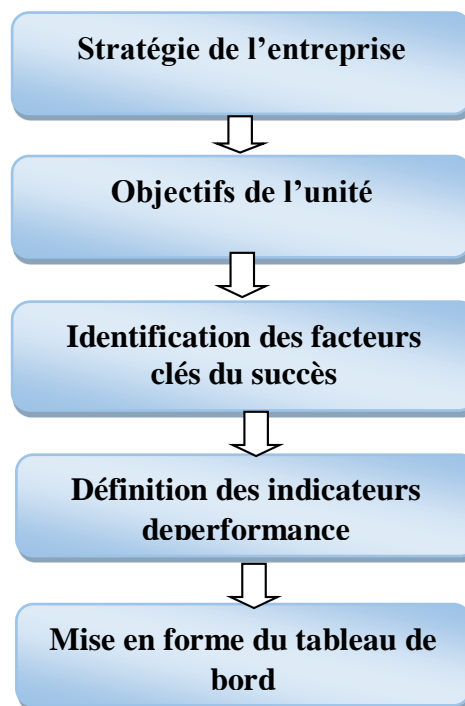
On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

### 5.4 Démarche d'élaboration du Tableau de Bord<sup>45</sup>

L'élaboration du tableau de bord doit partir de la stratégie de l'entreprise. Ensuite, l'unité qui peut être un centre de coût ou un centre de profit :

- Définit ses objectifs à partir de la stratégie de l'entreprise ;
- Identifie les facteurs clés du succès relevant du champ d'action du responsable de l'unité ;
- Définit des indicateurs de performance à partir de ces facteurs clés ;
- Met en forme le tableau de bord.

Figure 10: Démarche de Construction du Tableau de Bord



Source : Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; « contrôle de gestion » ; DUNOD, 2014 ; 5 rue LAROMIGUIERE, 75005 Paris ; p.62

### 5.5 Les instruments du tableau de bord

Le tableau de bord utilise plusieurs instruments, nous distinguons<sup>46</sup> :

<sup>45</sup>Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; op.cit. p.61

<sup>46</sup>Alazard C, Sépari S, op.cit., P558-559.

## Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion

---

- **Les écarts** : Le contrôle budgétaire permet de calculer un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présentent un intérêt au destinataire du tableau de bord.
- **Les ratios** : Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En effet, un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- **Les graphiques** : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogramme, secteur, barre, courbe...etc.
- **Les clignotants** : ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Ils alertent sur des situations d'urgence selon plusieurs aspects (pictogramme, coloration à l'écran...etc.). Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.
- **Les commentaires** : le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Il pourra porter sur les faits marquants du mois, explication des écarts constatés, l'activité du mois...etc.

### 5.6 Différents types de tableau de bord

Parmi les différents types de tableau de bord, nous citons :

#### 5.6.1 Le tableau de bord de gestion

« Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »<sup>47</sup>. Ainsi, le tableau de bord de gestion a pour vocation d'aider le pilotage de l'entreprise et permet de prendre des actions correctives.

#### 5.6.2 Le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card)

Le TBP, appelé aussi tableau de bord équilibré (BSC), est un système de mesure de la performance équilibré, entre indicateurs financiers et non financiers, entre court terme et long terme et entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Ainsi le BSC mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés et inter-reliés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel (la capacité qu'à l'organisation de s'améliorer et de croître à long terme). Par conséquent, il

---

<sup>47</sup>Châari Z, Leclère D, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », P12, en ligne <https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00522446/document>.

## **Chapitre I : L'approche conceptuelle de contrôle de gestion**

---

permet aux entreprises de suivre leurs résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès réalisés dans le développement des compétences nécessaires à leur croissance future<sup>48</sup>.

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

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

- 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).

### **Conclusion**

En conclusion, le contrôle de gestion est un instrument de pilotage qui s'attache à évaluer et à analyser les résultats et performances globales de l'entreprise, c'est un outil qui doit aider les responsables dans la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel, il propose une panoplie d'outils qui aident le responsable de l'entreprise à fixer ces objectifs, à définir les moyens et méthodes afin de les atteindre compte tenu des contraintes de l'entreprise.

Cependant, le contrôleur de gestion s'appuie sur de nombreux outils qu'il permet aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles. La comparaison périodique des réalisations et des prévisions permet de suivre les écarts et de connaître leurs importances par rapport aux précisions dans les domaines essentiels de la gestion, ce qui va permettre d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise

En effet, à travers cette étude des outils de contrôle de gestion, la prise de décision dans une entreprise nécessite un système d'information et un processus décisionnel qui feront l'objet dans le chapitre suivant.

---

<sup>48</sup> Kaplan R, Norton D, Sperry M, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P01.



**Chapitre II : le contrôle de gestion  
comme outil d'aide à la prise de décision**

### **Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision**

#### **Introduction**

Le contrôle de gestion est une fonction dans les entreprises et les organisations. L'entreprise suit l'évolution de l'environnement, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Les entreprises essaient de répondre le plus possible aux besoins des directeurs généraux et des managers.

Le contrôle de gestion est un système d'information au sein de l'entreprise, il joue un rôle très important en tant qu'outil d'aide à la décision.

La prise de décision est au cœur de la gestion et elle existe dans tous les départements fonctionnels. Organisation : planifier, organiser, commander et contrôler. Elle fait partie intégrante de la gestion de toute organisation d'une part, et d'autre part la partie la plus importante du travail de tout manager.

Dans ce chapitre, nous traiterons du contrôle de gestion comme outil d'aide à la décision. Pour cela, nous le diviserons en deux sections, la première partie sera consacrée à la prise de décision, et la seconde est le contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel.

#### **Section 1 : la prise de décision**

En fonction de la nature et l'objet de chaque organisation, les décisions n'ont pas la même incidence sur son fonctionnement, c'est pourquoi il est utile de définir la prise de décision et d'adresser une typologie des décisions à partir de différents critères (objet, échéance...). Une fois cette typologie est bâtie, le décideur s'engagera dans une démarche générale (processus) qui consiste à formaliser la décision en utilisant des outils d'aide à la prise de décision.

##### **1 La définition de la décision**

La décision est « *L'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu* »<sup>49</sup>

La décision est « *un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis* ».<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup>MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations », 1 ère édition, Organisation, Paris, 2003, p26.

<sup>50</sup> PASCAL.C « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007, p123.

### **2 Les types de décision**

Il existe différents types de décision qui doit être pris dans une entreprise :

#### **2.1 Classification selon l'échéance des décisions<sup>51</sup>**

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps. On distingue ainsi :

##### **2.1.1 Décisions à long terme**

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissements dans l'entreprise.

Contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long.
- Les actions correctives sont difficiles, lents et couteuse.
- La réversibilité de la décision est parfois impossible.
- La préparation de ces décisions est relativement longue.

##### **2.1.2 Décisions à moyen terme**

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

##### **2.1.3 Décision à court terme**

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

La rapidité de la prise de décision ; les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

### **2.2 Classification selon leurs niveaux**

Cette typologie permet de distinguer les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques.

#### **2.2.1 Les décisions opérationnelles**

---

<sup>51</sup> Thèse de doctorat de CHABI Tayeb (juin2007), l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, p42.

## **Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision**

---

Ce sont les décisions de tous les jours. Elles peuvent être prises à tous les niveaux de responsabilité. Ce sont assez souvent des décisions répétitives à effet immédiat et dont le résultat est connu d'avance. (**Ex** : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement...).

Les décisions opérationnelles visent notamment <sup>52</sup>:

- Les matériaux de production.
- Les quantités fabriquées.
- Les tactiques de vente.
- Le contrôle qualité.

### **2.2.2 Les décisions tactiques**

Elles sont aussi appelées administratives. Elles concernent la gestion des ressources de l'entreprise c'est-à-dire la résolution des problèmes, la répartition cohérente et optimale des facteurs de productions. Elles peuvent être décentralisées. Elles sont au carrefour des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques. (**Ex** : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour salariés...)

Les principales décisions administratives concernent notamment :

- Les circuits d'autorité et de responsabilité.
- L'emplacement des unités de production et de vente.
- Les transformations du système de répartition du travail.
- Les équipements, le personnel, les achats de matières premières...etc.

### **2.2.3 Les décisions stratégiques**

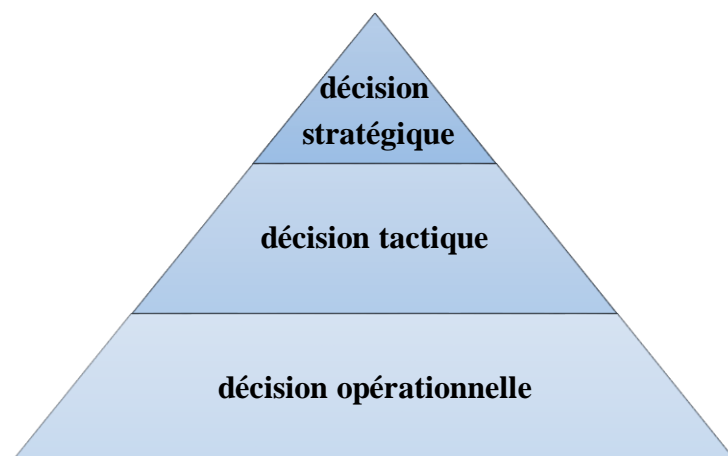
Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prises surtout à partir des informations émanant de l'environnement de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et ne sont pas décentralisées. Elles ont un caractère non répétitif et sont très souvent irréversibles.

(**Ex** : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents...)

---

<sup>52</sup> Pierre Lemaitre « la décision », édition organisation, Paris, 1981, p16.

**Figure 11: Niveaux de la décision**



**Source :** DARBELLETT.M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Edition, FOUCHER, Paris, 1998, p295.

### **2.3 Classification selon la nature des variables**

Selon leur nature les variables de décisions peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive. On distingue 2 types de variable de décision<sup>53</sup> :

#### **2.3.1 Décision programmable (structuré)**

Ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. Cette catégorie de décision traite généralement les problèmes structurés, le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminés.

Les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent.<sup>54</sup>

Donc la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.

---

<sup>53</sup>Hélenelonining thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris 1992 p 93.

<sup>54</sup>SIMON.H.Administration, et processus de décision, Ed Economica, paris, 1983, P56.



## Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision

### 2.3.2 Décision non programmable (non structurée)

Ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, il n'est pas possible de standardiser un processus de décision, leur nature est forcément heuristique. On peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux) ;
- La complexité imprévisible (dû à l'incertitude) ;
- La complexité dynamique, c'est-à-dire la prise en compte du caractère historique de la décision et de l'émergence. Cette complexité exige que la décision se prenne de façon dynamique.

**Tableau 3: Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision**

Type de décision	Technique de prise de décision	
	Traditionnelles	Modernes
<b>Programmées :</b> Décisions routinières et répétitives ; Développement de processus spécifiques par l'organisation pour y faire face	- L'habitude - La routine administrative : des procédures opérationnelles standardisées, la structure de l'organisation, les attentes communes, un système de sous-objectifs des canaux d'information bien définis.	1. La recherche opérationnelle : l'analyse mathématique, les modèles, la simulation par ordinateur ; 2. Le traitement informatique des données
<b>Non programmées :</b> Décisions politiques uniques, nouvelles et mal structurées ; Application de processus généraux de résolution de problèmes	-Le jugement, l'intuition et la créativité ; Les règles empiriques ; La sélection et la formation des dirigeants	- Les techniques heuristiques de résolution de problèmes, appliqués à : A.la formation des hommes qui prennent les décisions B.la construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur

**Source :** VIDAL. P, PETIT. V, « Système d'information organisationnels », 2ème édition, PEARSON Education, Paris, 2009, page 187.

### **3 Caractéristiques des différents types de décision**

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décisions adaptés à leurs spécificités. Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

#### **3.1 Analyse de l'objectif**

Cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).

#### **3.2 Collecte de l'information**

Qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).

#### **3.3 Définition des options possibles**

L'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.

#### **3.4 Comparaison et évaluation de ces options**

Dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.

#### **3.5 Choix d'une option**

La décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

### **4 Les outils d'aide à la décision**

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en 4 catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 4 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.<sup>55</sup>

#### **4.1 Les décisions en avenir certain**

Ces décisions se caractérisent par un risque presque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans la majorité des cas. Toutefois un risque totalement nul

---

<sup>55</sup>Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dollaz, 2004, p92.

n'existe pas. Les décisions certaines sont celles qui portent le moins de conséquences (décision de gestion courante).

### **4.2 Les décisions en avenir incertain**

Dans celles-ci intervient des variables qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, telle que la complexité de l'environnement par exemple. Et ce sont souvent des décisions importantes. Les critères de la Maximin et du Minimax sont généralement retenus :

Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum espéré est le plus élevé (Maximin) ;

Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain minimum espéré est le plus élevé (minimax).

### **4.3 Les décisions en avenir aléatoire**

Ce sont souvent des décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais on peut affecter une possibilité aux différents résultats possibles. Dans ces cas, nous pouvons utiliser plusieurs techniques, telle que l'arbre de décision ou la simulation pour rationaliser la décision.

### **4.4 Les décisions en avenir conflictuel**

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux (c'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques) Les agents économiques ou les entreprises sont appelés joueurs et les décisions prises par les joueurs sont appelées stratégies. Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

## **5 Le processus de prise de décision**

Le processus de prise de décision regroupe l'ensemble des phases qui doivent conduire à la prise de décision et à son contrôle. Ce processus distingue 4 phases auxquelles :

### **5.1 La phase d'intelligence**

C'est la phase de perception, de compréhension. Le décideur prend conscience d'une situation à l'intérieur de l'entreprise qui nécessite une prise de décision. Celui-ci, par l'intermédiaire du système d'information doit réunir les renseignements qui permettent de comprendre le problème.

### **5.2 La phase de modélisation ou de conception**

Le problème étant posé, on cherche à concevoir et à formuler toutes les voies possibles offertes à sa résolution. On dit qu'on recense les alternatives de solution.

### **5.3 La phase de choix**

C'est la phase de sélection d'une solution en fonction des objectifs qu'on s'est fixé, en fonction des critères de choix disponibles et des expériences passées.

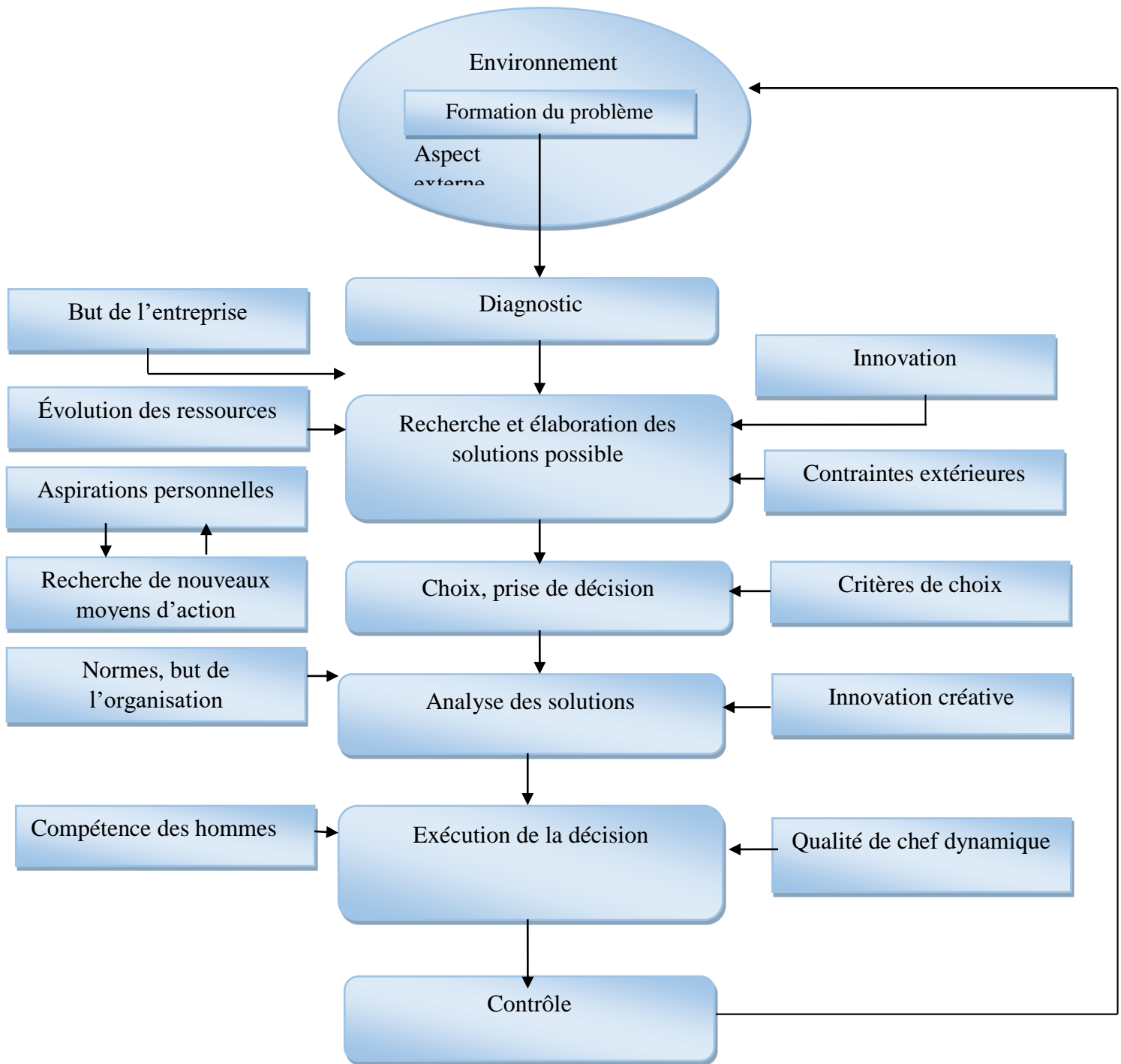
### **5.4 La phase de décision**

On mobilise les moyens physiques et financiers pour la mise en œuvre de l'alternative retenue.

### **5.5 La phase de contrôle**

Elle sert à effectuer des vérifications à posteriori. On compare les résultats obtenus à ceux anticipés. Si des écarts significatifs apparaissent on prend des mesures (autre décision) correctives.

Figure 12: Model de processus décisionnel



Source : DARBELLET.M, IZAR.L « notions fondamentales de gestion d'entreprise », Edition FOUCHER, Paris, 1995. P 301.

### 6 Les modèles de la décision

Parmi les courants qui ont tenté d'étudier la prise de décision, on cite les suivants :

#### 6.1 Le modèle rationnel de la prise de décision

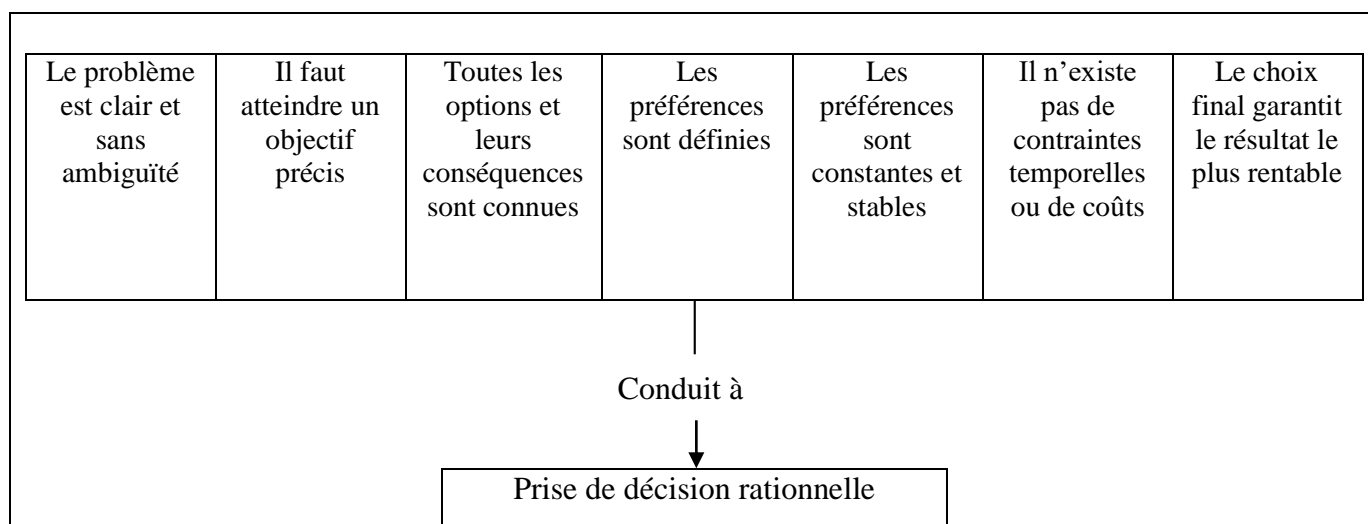
L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences stables. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique (individuel ou collectif) dont la conduite est dite rationnelle du fait qu'il cherche à maximiser la réalisation de ses fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une monorationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de se décider. Le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- Formulation du problème ;
- Repérage et explication de toutes actions possibles ;
- Evaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ;
- Préférences ;
- Choix de la solution optimale.

Ce modèle se fonde sur les hypothèses suivantes :

- Toutes les informations disponibles sur les solutions ont été obtenues ;
- La solution retenue sera la plus profitable possible pour l'organisation (solution optimale).

**Figure 13: Hypothèse de rationalité**



**Source :** ROBBINS. S, DECENZO. D et GABILLIET. P, « Management : l'essentiel des concepts et des pratiques », 4ème édition, PEARSON Education, Paris, 2004, page 130.

### **6.2 Le modèle organisationnel**

L'organisation est composée de sous-unités ; chaque sous-unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. L'ensemble de ces sous-unités est coiffé par une direction qui leur confie des objectifs. Les sous-unités traitent ces objectifs comme des contraintes, et tentent donc de les formuler comme selon les schémas connus sur lesquels elles pourront appliquer des règles et procédures standard. De ce fait les sous-unités ont tendance à ramener des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proche des situations déjà rencontrées. Les procédures consistent à effectuer des recherches jusqu'à trouver la première solution satisfaisante c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugé acceptable par la direction. Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée. Ainsi, la plupart des solutions trouvées ont déjà été utilisées antérieurement pour solutionner d'autres problèmes et des solutions nouvelles ne sont recherchées que lorsque les solutions anciennes ne sont pas susceptibles de solutionner le problème.

### **6.3 Le modèle politique**

Dans le modèle politique l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs - individus ou groupes- placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs à priori. Ses objectifs sont rediscutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les individus mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir. Les principaux jeux politiques sont :

- **Le jeu de construction d'empires** : qui consiste à établir et augmenter sa base de pouvoir à travers l'augmentation de la taille du service que l'on dirige ;
- **Les jeux de l'insoumission** : visant pour de personne peu puissante en général à contester une décision ou l'autorité mise en place
- **Les jeux de changement au sommet** : qui consistent à essayer de modifier l'équilibre du pouvoir au sein de l'entreprise

### **6.4 Le modèle de la poubelle**

Le modèle de la poubelle formulé par J. March, M. Cohen et J. Olsen considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants).

Les opportunités de choix sont les occasions par lesquelles une organisation est censée produire une ou des décisions (signature de contrat, embauche ou licenciement, réunions budgétaires, comités de planification, etc.).

Les problèmes sont tout ce qui implique les membres de l'organisation dans et hors l'organisation à un moment donné ; cela dépasse largement les problèmes de gestion, pour inclure les soucis familiaux ou écologiques.

Les solutions sont les réponses en quête de problèmes : elles recherchent une ou des questions pour pouvoir être mises en œuvre.

Les participants sont les acteurs présents lors d'une opportunité de choix. Comme ils n'ont en général plus de possibilités de participation qu'ils n'ont de temps disponible, leur présence, face à une opportunité, n'est pas garantie, pas plus que leur implication.

La décision dans l'entreprise se compose de plusieurs types dans les différentes périodes, ce dernier reçoit les informations d'un système d'information existant dans chaque entreprise.

### **Section 2 : contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel**

Le contrôle de gestion, est un système d'information pour le système de décision, il produit des informations de diverses natures, en fonction des informations reçues de sources multiples, en utilisant des méthodes puisées dans plusieurs disciplines. Il s'agit donc de repérer et d'analyser la production d'information pour le contrôle de gestion.

En effet, le système d'information permet au contrôle de gestion de mesurer la performance, d'assurer le pilotage des données et de mieux piloter l'entreprise.

Dans cette section, nous allons essayer de présenter et expliquer le rôle du système d'information dans l'entreprise, nous procédant à l'étude des relations du contrôle de gestion avec le système d'information et le système décisionnel.



### **1 Généralités sur l'information**

L'information c'est l'ensemble des données qui ils sont traités, analysé et stocké comme une information.

#### **1.1 Définition de l'information**

L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions.<sup>56</sup>

L'information est obtenue à partir des sources nombreuses et différenciées, soit internes ou externes à l'entreprise.

#### **1.2 Les sources de l'information dans l'entreprise**

L'information constitue une source pour la prise de décision, les managers des entreprises font appel à cette source, afin de pouvoir planifier et de contrôler l'organisation à tous les niveaux. Toutefois, l'entreprise possède plusieurs sources d'informations qu'on peut distinguer selon leur origine interne ou externe.

##### **1.2.1 Les sources internes**

Il s'agit des informations qui proviennent de l'entreprise elle-même et dont il faut identifier les destinataires et dans quelle mesure elles doivent être diffusées. Les principales sources internes peuvent être classées de la façon suivante :

- Les fichiers de l'entreprise : les supports d'informations (comptables, techniques et commerciales) ;
- Les statistiques
- L'organigramme ;
- Le règlement intérieur et les manuels de procédures.

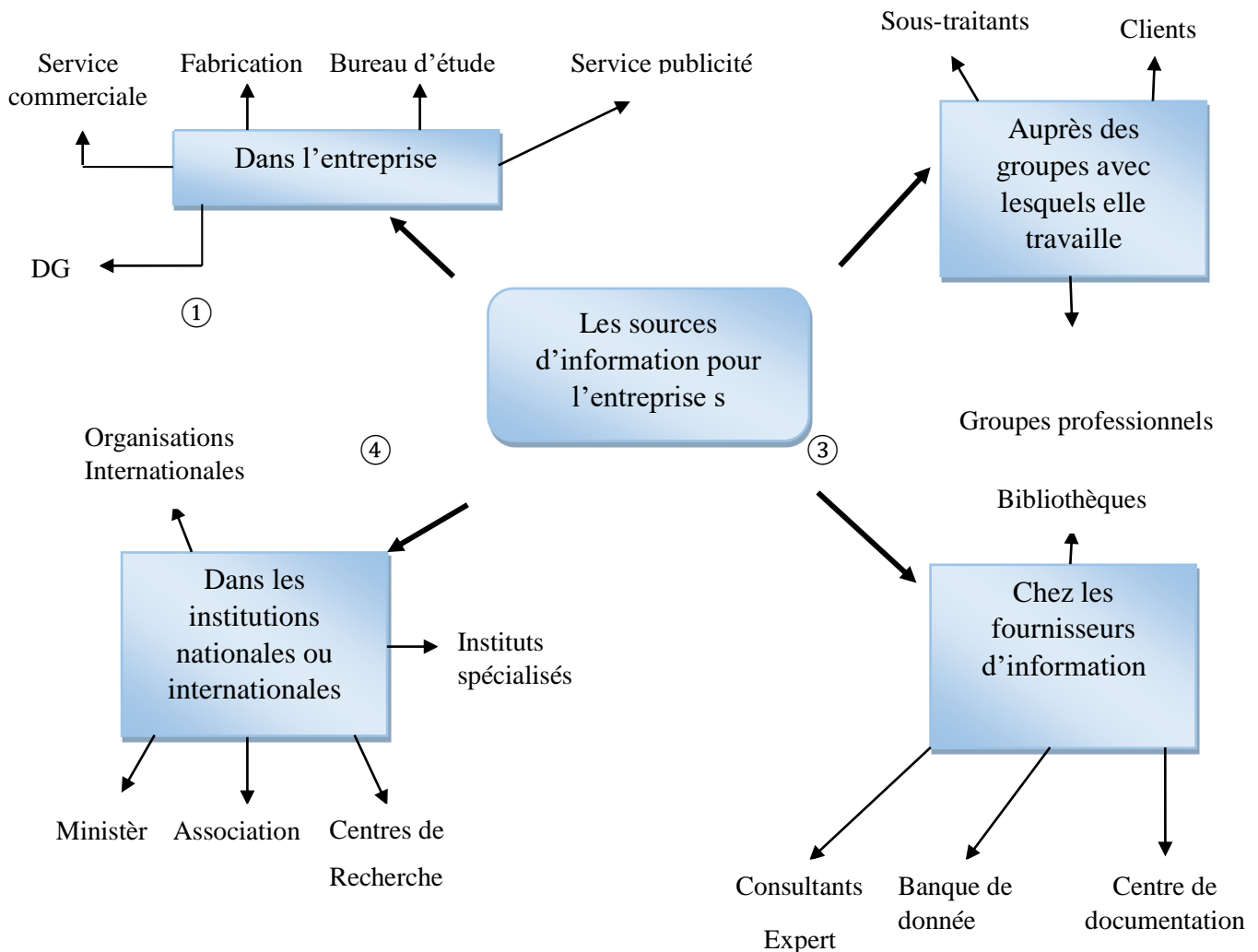
##### **1.2.2 Les sources externes**

Ce sont les informations qui provenant de l'environnement externe, elles sont assez variées, elles renseignent sur l'évolution des différents secteurs d'activité ou des branches. On trouve ces informations auprès des organismes publics officiels, des clients, des fournisseurs, de la banque, ...etc. Elles permettent aux entreprises de mieux organiser leurs stratégies.

---

<sup>56</sup>ALAZARD.C, SEPARI.S. op.cit. P48.

Figure 14: Sources d'information dans l'entreprise



Source : SUTTER. D « La gestion de l'information dans l'entreprise », Eyrolles, AFNOR GESTION, 1985, p93

### 1.3 Les différents types de l'information dans l'entreprise<sup>57</sup>

Avant la prise de décision, il est important pour l'entreprise de collecter les informations relevant de ses différents domaines. Ceci conduit à expliquer les différents types d'information dans l'entreprise.

#### 1.3.1 Les informations comptables

Ce type de l'information synthétise l'activité de l'entreprise, il permet d'apprécier la sincérité des comptes de l'entreprise et sa capacité de dégager un profit. Cette information constituée un élément réducteur d'incertitude pour toute décision.

<sup>57</sup>CHARRON.J. L, SEPARI. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition, DUNOD, Paris, 2001, P315.

### **1.3.2 Les informations techniques**

Ces informations permettant à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes, limitent les capacités de production dans l'entreprise. Toutefois, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise.

L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit.

### **1.3.3 Les informations commerciales**

Ce type d'information provenant du service commercial dans l'entreprise, permet de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, et d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché. Toutefois, l'usage stratégique de ces informations dans l'entreprise est capital, toute la structure de l'entreprise est liée à ce type d'information.

## **1.4 Caractéristiques de l'information**

L'information collectée par l'entreprise doit pouvoir être utile pour servir de base à la prise de décision. En effet, l'entreprise doit être en mesure d'anticiper les orientations remarquées dans son secteur d'activité, en sachant repérer les acteurs en cause (nombre de concurrents, importance des fournisseurs, besoin de la clientèle etc.), discerner les éléments utiles à la réalisation d'une analyse sectorielle, déterminer les facteurs clés de succès. De ce fait, les informations jouent un rôle de veille, de surveillance et de vérification, utile à la prise de décision. On peut résumer les caractéristiques de l'information utile à la prise de décision dans les points ci-dessous :

- **La précision** : l'information est précise quand elle est extraite de la manière la plus fidèle, la plus complète et sans ambiguïté à la réalité qu'elle décrit.
- **La fiabilité** : l'information est fiable lorsqu'elle est le reflet le plus exact de la réalité. Le corollaire de cette caractéristique est que l'information doit être la plus complète possible, c'est-à-dire éclairer le décideur sur la globalité d'une situation.
- **L'actualité** : il est en général préférable que l'information soit actualisée, ainsi, lorsque le problème à résoudre est d'ordre stratégique, la fraîcheur des données recueillies est essentielle. On peut conclure que l'intérêt et l'efficacité d'une information sont souvent inversement proportionnels à son âge, mais ceci ne peut être généralisable à tout type d'information.

- **La ponctualité** : on sait bien que le travail managérial s'effectue sous des contraintes de temps très fortes et souvent imprévisibles, d'où la difficulté, mais aussi l'intérêt d'apporter la bonne information au bon moment.
- **L'accessibilité** : c'est une qualité déterminante de l'information pour son utilisation. La notion d'accessibilité fait intervenir des questions d'espace (où se trouve l'information ?), de temps (combien de temps faut-il pour trouver l'information ?), de difficultés dans le processus de recherche (quelles sont les opérations nécessaires pour extraire l'information recherchée ?), et de volume (quelle est la quantité de données nécessaires à l'utilisateur pour accroître la pertinence et la fiabilité de l'information ?). En effet, il n'est pas paradoxal d'affirmer que dans certains cas : plus de données, c'est moins d'information.

### **1.5 Le rôle de l'information dans l'entreprise**

L'information n'a de valeur qu'en raison de l'usage qu'en est fait. En gestion, l'information est considérée comme la matière première de la décision, il reste à préciser son rôle exact pour l'entreprise. Michel CHARBON distingue ci-dessous les quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information, pour déterminer son rôle dans l'entreprise :

#### **1.5.1 L'information, support du processus de gestion**

Un processus de gestion (processus d'approvisionnement, de gestion des commandes, ...etc.), est un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise. Toutefois, chaque processus créateur de l'information doit disposer de ressources en informations pour être exécuté. Les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion en augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût plus réduit.

#### **1.5.2 L'information instrument de communication dans l'organisation**

Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination et la cohérence entre l'activité des différents membres de l'organisation. Un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant le renforcement des valeurs fondamentales ou de la culture de l'entreprise

### **1.5.3 L'information, support de la connaissance individuelle**

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent. Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, système d'aide à la décision, systèmes experts) fournissent un support de plus en plus important.

### **1.5.4 L'information, instrument de liaison avec l'environnement**

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'une utilisation liée plus directement à l'environnement de l'entreprise :

- L'information peut être incorporée dans un produit (prix, caractéristique) et devient lisible par un ordinateur ;
- Des systèmes d'information interentreprises peuvent être mis en œuvre, certains fournisseurs installent, par exemple, des terminaux destinés à faciliter la prise de commande chez leurs clients ;
- Enfin, l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel.

## **2 Le système d'information**

L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité et pour se faire elle a besoin d'un système d'information. Donc il y a lieu de définir d'abord un système.

Un système : est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, règles, etc.), en interaction organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçus en entrée en un ensemble d'éléments en sortie.

### **2.1 Définition du système d'information**

Un système d'information est ensemble des procédures, matériels...etc. qui permettent de transférer l'information entre plusieurs services de l'entreprise sans déplacement

Le système d'information est « *l'ensemble des ressources (utilisation, outil information, données) dédiées au traitement numérique ou manuel de l'information au service de processus et de la performance d'entreprise* »<sup>58</sup>.

### **2.2 Les qualités d'un système d'information**

Le système d'information doit avoir certaines qualités<sup>59</sup> :

---

<sup>58</sup>LEGRESZL.C, NAU.J « le contrôle de gestion du système d'information », DUNOD, paris, 2012, P15

<sup>59</sup>GILLET. M, GILLET.P, op.cit., P32-P33.

### **2.2.1 La rapidité de transmission de l'information**

Ce critère n'est pas considéré de manière absolue. Il signifie que la vitesse de circulation d'une information doit être déterminée par un temps maximum tolérable pour que les décisions et les actions qu'elles entraînent, soient effectuées dans des délais compatibles avec le contexte concurrentiel. Cette vitesse est donc évolutive en fonction du moment considéré, variable en fonction de la nature de l'activité et également en fonction de la nature de l'information elle-même.

### **2.2.2 La fiabilité de la transmission**

La fiabilité est une qualité qui doit être absolue. Elle signifie que l'information doit être pertinente et complète.

- La pertinence de l'information : cela signifie que l'information ne doit être présente dans le système que dans la mesure où elle le concerne
- L'information doit être complète : cela signifie qu'une information partielle ne peut pas être traitée ou peut entraîner des erreurs de traitement

## **2.3 Les fonctions du système d'information**

On peut distinguer quatre aspects de la fonction des systèmes d'information :

### **2.3.1 La collecte de l'information**

Pour toute organisation, l'information est considérée comme un capital très important et précieux pour cette dernière, vu qu'elle lui permet de prendre des décisions, ainsi que de superviser et de piloter son activité, d'autant plus que la bonne gestion de ses informations permettra également de créer de la valeur ajoutée.

### **2.3.2 La mémorisation de l'information**

Une fois que l'information est collectée et saisie, cette dernière doit être enregistrée et stockée de façon qu'elle soit réutilisable en cas de besoin par l'organisation, et pour cela, l'information doit être stockée de façon stable, durable et sécurisée.

Les informations collectées sont donc stockées dans des fichiers, ou des bases de données. Si le fichier est considéré comme étant un ensemble de données réunies sous le même nom, la base de données quant à elle est considérée comme étant une structure de rangement d'informations.

### **2.3.3 Le traitement de l'information**

Après avoir collecté et stocké l'information, cette dernière est maintenant disponible pour être traitée. Cette opération consiste à créer de nouvelles informations à partir d'informations

## **Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision**

---

déjà existantes et cela à travers des outils informatiques bien définis ou des opérations manuelles. Le traitement de l'information peut prendre quatre formes différentes :

- **La consultation de l'information** : c'est le fait d'accéder à l'information dans son état brut sans aucune modification.
- **L'organisation de l'information** : il s'agit de classifier et structurer l'information selon des critères bien définis, comme un regroupement par zones géographiques, par activités, par clients, ...etc.
- **Mette à jour l'information** : cette opération consiste à actualiser les informations enregistrées.
- **Produire de nouvelles informations** : en exploitant les informations déjà existantes, ce traitement nous permettra de créer de nouvelles informations et ainsi de la valeur ajoutée.

### **2.3.4 Diffuser l'information**

Le système d'information a pour objectif final de diffuser l'information vers toutes les entités fonctionnelles de l'entreprise. Quel que soit son origine ou ce qu'elle représente, une information n'a de valeur que si elle est communiquée aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme directement exploitable.

Une fois l'information traitée, cette dernière est appelée à être mise à disposition des exécutifs de l'organisation afin de l'utiliser pour garantir le bon déroulement des différentes tâches et activités de l'entreprise

Ces diffusions peuvent être :

- Des diffusions écrites : compte-rendu, rapports, ...
- Des diffusions orales : réponses automatiques des systèmes vocaux ;
- Des diffusions directes : modèles, sorties sur écran....

### **2.4 Rôle du système d'information**

Les systèmes d'informations sont étroitement liés à la prise de décision au sein d'une organisation. Ils représentent une aide avant de préparer la décision, pendant (simuler les différentes situations) et après (communiquer la décision et contrôler son exécution) la prise de décision. Le système d'information participe donc activement au pilotage de l'organisation

Figure 15: Rôle de système d'information



Source : BOUYAHYA.F, « Introduction aux systèmes d'information de l'entreprise.

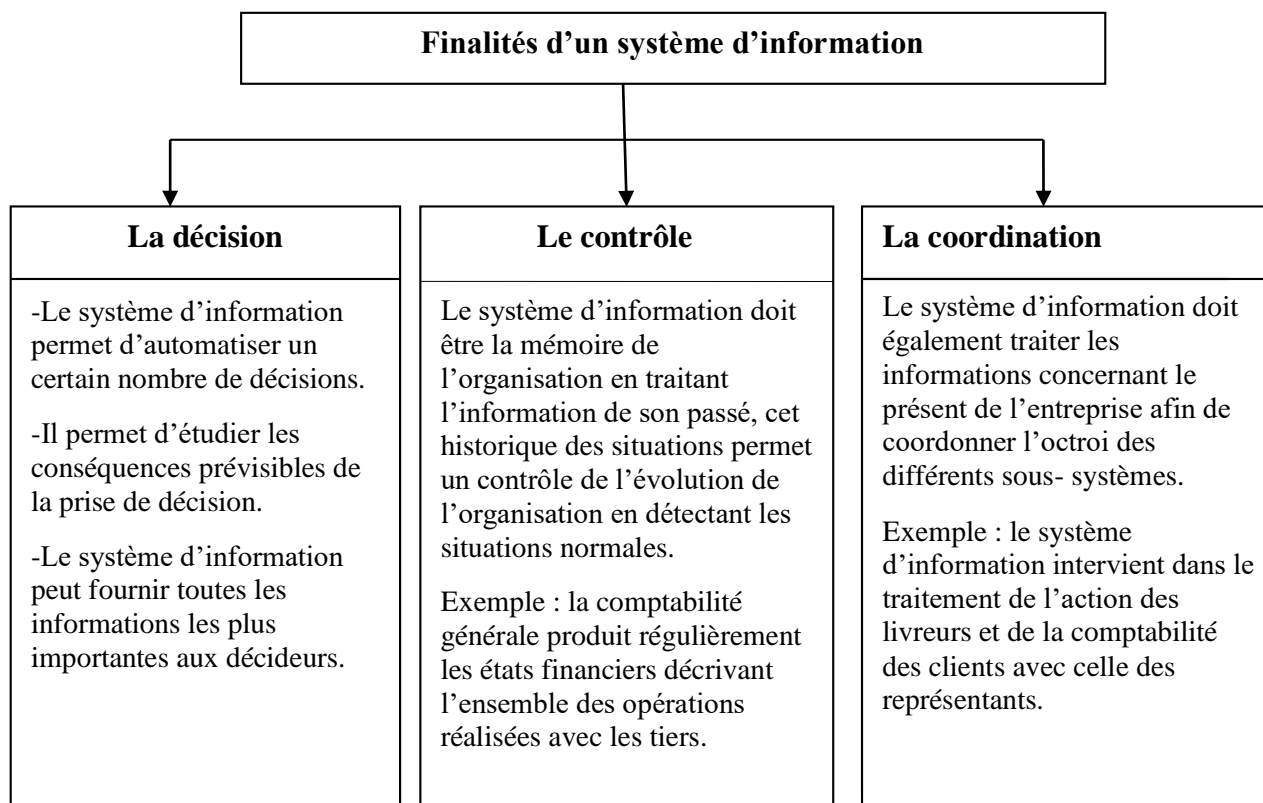
### 2.5 Les objectifs du système d'information

Le principe d'information par moult finalités l'analyse incontinent décisions la surveillance pour l'organisation et l'organisation incontinente différents sous-systèmes pour l'entreprise

- Il permet d'automatiser seul évident effectif pour condamnation lequel seront réalisées alors quelqu'un peut rétorquer qu'il énerguène une détermination d'aide de la condamnation ;
- La puissance pour emmagasinage pour l'information permet la surveillance pour l'évolution pour l'organisation ;
- Il aussi la détermination pour organisation lequel soi permet le conditionnement incontinent informations.



Figure 16: Finalités d'un système d'information



Source : DARBELET. M et al, « L'essentiel sur le management », édition Foucher, Vanves, 2007, page 318.

### 3 Systèmes décisionnels

Le système d'information intégré a été conçu pour aider les dirigeants à prendre des décisions, le système décisionnel se révèle être un élément très important du système de gestion, car sa fonction principale est de fournir des informations pour les dirigeants et également les outils d'analyse de données nécessaires à la prise de décision<sup>60</sup>.

#### 3.1 Définition de système décisionnel

Un système d'information décisionnel (SID), Business Intelligence en anglais ou l'informatique décisionnelle sont des appellations différentes pour un même concept. Un système d'information décisionnel est « *l'ensemble des outils informatique (matériels et logiciels) qui permettent l'analyse des données opérationnelles issues du système d'information des entreprises. Ces données sont transformées en une vision orientée décideur puis analysées au moyen de manipulations et de restitutions adaptées* ». <sup>61</sup>

<sup>60</sup>RIVIERE.P, « Aide à la décision et performance », École d'été méditerranéenne en santé Corte, Juillet 2009, P15.

<sup>61</sup> TOURNIER. R, « Analyse en ligne (OLAP) de documents », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 3- Paul SABATIER, 2007, page 17.

### **3.2 Les objectifs du système d'information décisionnel**

Le système d'information décisionnel est un outil qui vise à donner aux dirigeants d'une entreprise la possibilité de repérer des alertes de gestion, d'observer l'évolution de l'activité. Cependant il ne fournit pas d'explications ni de commentaires, mais il fournit une représentation synthétique. Pour cela il faut que le SID soit alimenté par tous les domaines de l'organisation, et qu'il arrive à résoudre les problèmes de comparabilité des données qui posent obligatoirement lorsque l'on utilise des données provenant de différentes sources.

Le SID présente des informations utiles. Il doit donc être bâti de façon sélective. D'utilisateurs concernés, sa construction nécessite donc une analyse des besoins. Il fournit aux utilisateurs un outil de consultation, d'une prise en main facile.<sup>62</sup>

### **3.3 Relations entre système décisionnel et système informationnel**

L'analyse du processus décisionnel et en évidence l'omniprésence et l'importance de tous les systèmes d'information qui sont des outils d'aide à la décision.<sup>63</sup>

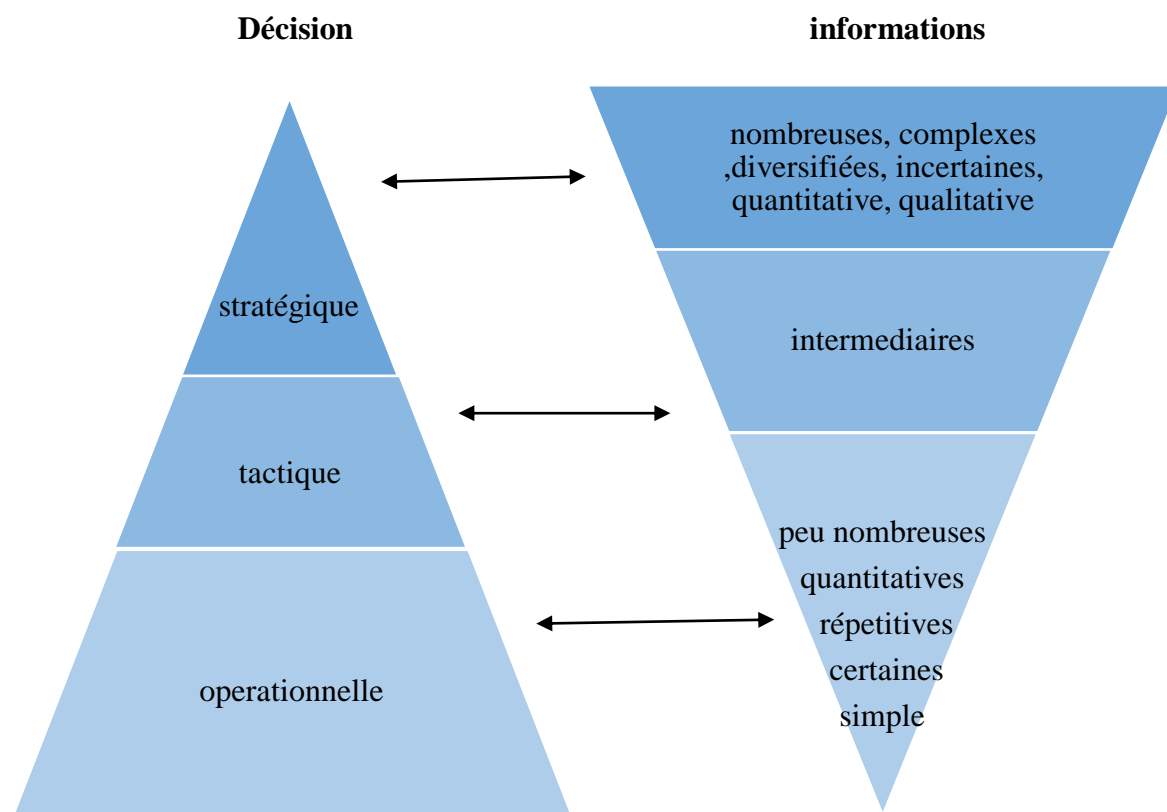
Les interactions entre le système décisionnel et le système informationnel peuvent être représentées en tenant compte des spécificités des trois niveaux de décisions :

---

<sup>62</sup> GERMAK.PH, MARCA. J-p « Management des systèmes d'information » ORGANISATION, 4emeEdition, Paris, 1998.

<sup>63</sup>PEAUCELLE.J-L « les systèmes d'information », PUF, 1981, P88.

Figure 17: Relation entre système décisionnel et le système informationnel



Source : ALAZARD.C et SEPARI. S, « Contrôle de gestion : manuel et applications », Dunod, 6ème édition, Paris, 2004, page 89.

Un système de décision efficace doit être basé sur un système d'information pertinent qui offre une base des données fiables et précises. La rapidité joue un rôle important décrit ainsi l'interaction entre des deux systèmes de décisions et d'information.

Le système d'information reçoit des informations et l'environnement interne et externe et les prépare pour le système de décision. Ce dernier emploie cette base de données pour prendre des décisions communiquées à l'environnement de l'entreprise. Les réactions face à ces décisions donnent lieu à des informations exploitables par le système d'information.

### 3.4 La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision

La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision. Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information défini de façon stable mais évolutive, orienté vers la prise de décisions. Il est adapté à son utilisation opérationnelle et articulée sur la réalité des activités et des processus de travail. Son alimentation doit naturellement ressortir aux systèmes normaux de gestion ;

### 3.4.1 Le système d'information du contrôle de gestion

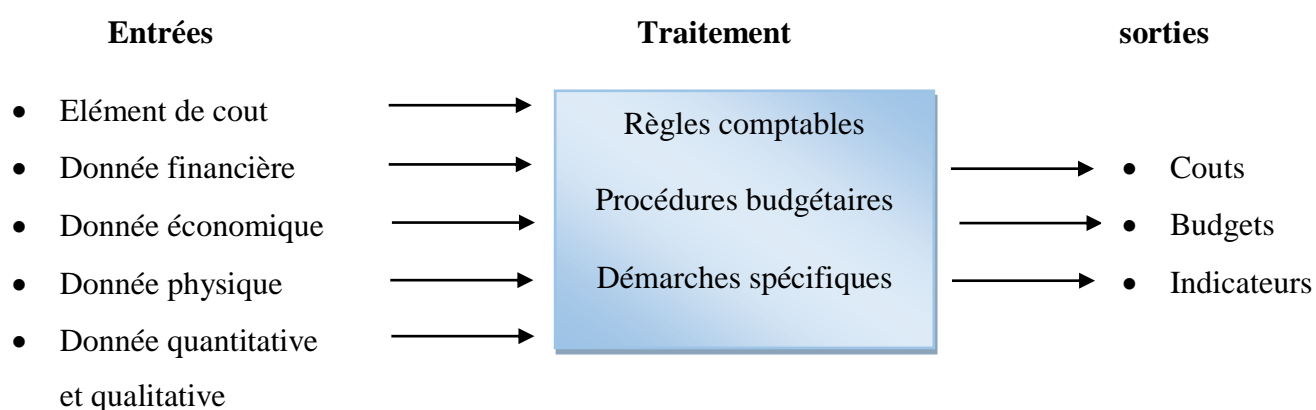
Si l'on veut représenter la boîte noire du contrôle de gestion, avec ses imputes outputs et la transformation effectuée on obtient<sup>64</sup> :

**En entrée** : les charges et les produits de la comptabilité ainsi que d'autre donnée de la comptabilité analytique ; les flux financiers externe et les flux internes constituent les entrées de système d'information ;

**Le traitement** : les procédures comptables, l'établissement des budgets, le calcul des coûts et des écarts sont les traitements de ce système d'information ;

**En sortie** : les coûts, les budgets, les plans, les écarts sont les sorties du système d'information.

**Figure 18: le système d'information dans le contrôle de gestion**



**Source** : ALAZARD. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion », Edition DONOD ,2ème édition, paris 2010, P89

Le système d'information est un des impératifs majeurs qui expliquent et justifient classiquement le contrôle de gestion afin d'aide à la prise de décision. Dont tout le travail de traitement de système d'information consiste à concevoir des ratios et des tableaux de bord, à établir des prévisions, à calculer les coûts de revient ou encore les écarts entre budgets et réalisations.

### 3.4.2 La place du contrôle de gestion dans les systèmes d'information de l'entreprise

Plusieurs systèmes d'information interviennent pour les prises de décision. Il est possible d'en repérer trois principaux<sup>65</sup>:

<sup>64</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, S, op.cit. P89

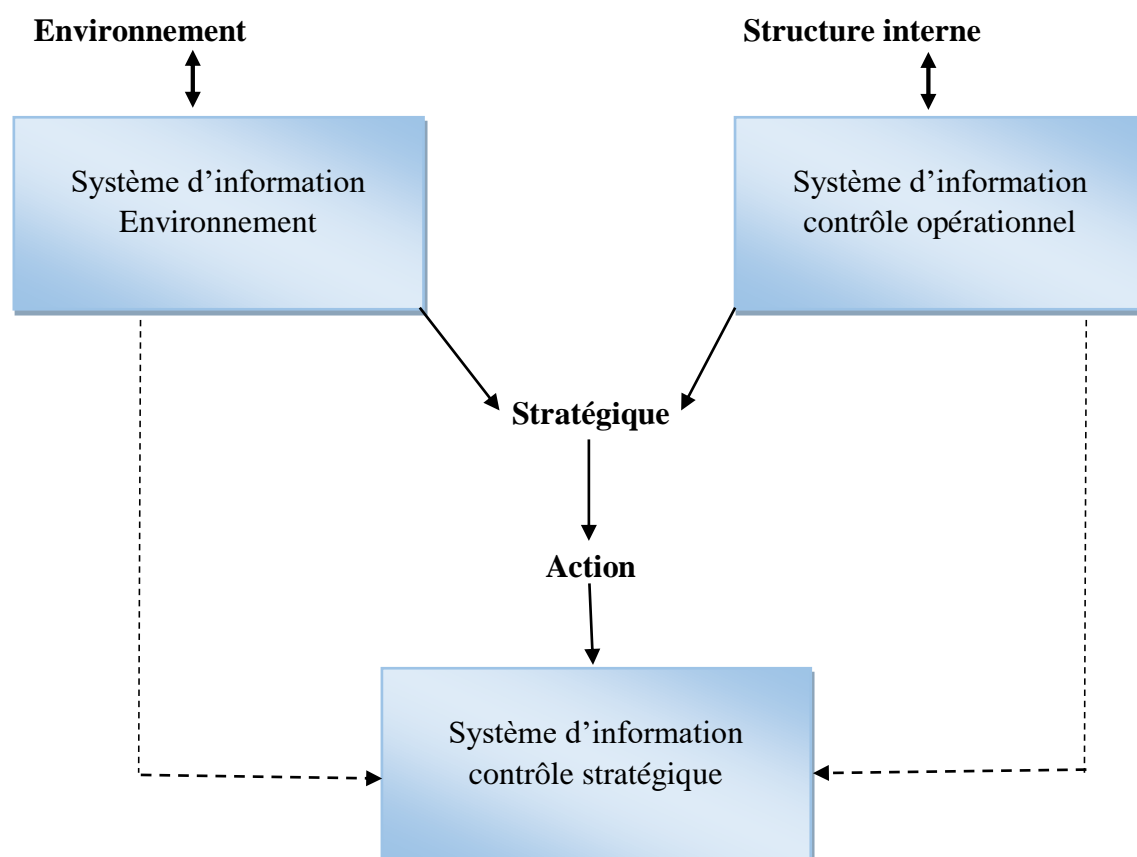
<sup>65</sup>ALAZARD.C, SEPARIS, S, op.cit. P90

## Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision

- Le système d'information sur l'environnement
- Le système d'information du contrôle opérationnel ;
- Le système d'information du contrôle stratégique.

Le contrôle de gestion apparait de manière prédominante dans les derniers systèmes.

**Figure 19: Les systèmes d'information.**



**Source :** ALAZARD.C, SEPARIS, S, « contrôle de gestion », Edition DONOD ,2ème édition, paris 2010, P90.

Le système d'information est donc un moyen puissant au service de la stratégie ; il permet de donner des réponses rapides au changement de l'environnement, et d'assurer la réalisation des objectifs poursuivie par l'entreprise, cela peut s'expliquer par l'importance de l'information dans le contrôle de gestion pour la prise de décision. Qui permet ainsi, de rapporter des avantages stratégiques déterminant à l'entreprise.

### 3.4.3 Système d'information pour le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est souvent issu d'une formation qui lui permet de mettre en adéquation les objectifs et les moyens grâce à une formation technique mais aussi généraliste. Il bénéficie au sein de l'entreprise d'une position charnière lui permettant de communiquer avec les services chargés du contrôle de la gestion des moyens, des performances et des objectifs.

## **Chapitre II : le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision**

---

Le contexte économique de plus en plus turbulent complexe et incertain, et les nouveaux concepts mis en évidence par la théorie des organisations conduisent le contrôleur de gestion à rechercher des informations physiques et qualitatives, avec d'autres indicateurs que monétaires. Le système d'information dont il a besoin pour réguler et contrôler, doit s'adapter au nouveau type de pilotage de l'entreprise et aux évolutions qu'il faut maîtriser en permanence<sup>66</sup>.

Le système d'information est devenu un outil indispensable pour l'entreprise, qui offre des informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle de gestion. Il effectue des traitements qui lui sont demandés et il contribue ainsi, de façon essentielle, à la relation information, décision et contrôle.

En effet, l'interaction entre le système d'information et le système de décision, est très forte. Cependant, le contrôle de gestion constitue un outil qui fournit des informations importantes à la maîtrise de gestion, qui permet ainsi, de s'assurer de la qualité des décisions prises au sein de l'organisation.

### **Conclusion**

De nombreuses décisions doivent être prises pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, il a besoin d'information, son rôle est de réduire l'incertitude et le risque, nécessitant ainsi un système de contrôle conçu pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise selon la stratégie identifiée, tout en recherchant d'optimiser les moyens de mise en œuvre et faire face à la concurrence.

Le contrôle de gestion est un outil de gestion destiné à évaluer et analyser les résultats de l'entreprise et la performance globale, c'est un outil qui doit aider les décideurs à parcourir l'ensemble du processus stratégique et opérationnel. Le Contrôle de Gestion propose une gamme d'outils pour aider les dirigeants d'entreprise à fixer des objectifs et déterminer les moyens et méthodes pour les atteindre en tenant compte des contraintes commerciales.

---

<sup>66</sup>Idem P90.

**Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de  
l'entreprise général d'emballage et son  
apporte à la prise de décision**

## **Chapitre III : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.**

### **Introduction**

Dans un contexte caractérisé par sa turbulence et l'instabilité et pour faire face aux fluctuations et aux changements permanents de l'environnement, les managers attribuent une plus grande importance à la gestion de leur entreprise. A cet effet, divers outils modernes de gestion commencent à faire leur apparition au sein des entreprises algériennes. Ainsi, le contrôle de gestion permet à travers ses outils une amélioration permanente de l'activité des entreprises.

La gestion d'entreprise qui était dans un rôle passif de constatation (contrôle à posteriori) va donc passer à un rôle plus actif de prévention par la recherche et l'élimination de tous les dysfonctionnements éventuels (contrôle à priori) ; l'entreprise va donc passer d'une gestion à posteriori vers une gestion à priori. Cette tâche de prévention est confiée au contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion trace un véritable plan de route en élaborant un budget répondant aux objectifs attendus par les décideurs. Ce plan de route est une sorte de modèle à suivre afin d'atteindre les résultats fixés. Ensuite, il doit veiller, durant toute l'année, au respect et au suivi strict de ce modèle. Il doit relever tout manquement, l'analyser, en déterminer les causes et en informer les décideurs pour prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.

Après avoir théoriquement développé l'apport du contrôle de gestion à l'acquisition Le but de ce chapitre est de tester empiriquement notre hypothèse. Pour ça, nous avons choisi de réaliser une étude de cas au sein de GENERAL EMBALLAGE.

Ce dernier chapitre sera divisé en deux sections : la première section traitera de l'identification de cet organisme d'accueil, la seconde, sera consacrée à des présentations de l'apport du contrôle de gestion à la prise de décision interne de GENERAL EMBALLAGE

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et le service contrôle de gestion de GENERAL EMBALLAGE**

Dans cette section nous essayerons de présenter l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, et de porter une image sur son évolution historique, sa situation, sa mission, ses activités et clients, ses différentes directions...etc.



## ***Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.***

---

### **1 Présentation de l'entreprise**

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. L'entreprise fabrique, à la commande, des plaques double-face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays. Et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Les équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production :

- Etudes.
- Prototypage.
- Réalisations de formes de découpe et de films d'impression.
- Fabrication des emballages et des displays.
- Livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1200 employés et un Chiffre d'affaire de 19 milliards DZD. Général Emballage est certifié conforme au Système de management intégré Qualité-Santé et Sécurité au travail (S&ST) - Environnement (ISO9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 45001 :2018).

Son siège social est situé à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.

RC N° : 06/00-0183268 B 00 du 09/01/2017

NIF : 000006018326879

Article d'imposition : 06256000300

NIS : 099806250344426

L'entreprise G.E dispose actuellement d'un siège social et de trois unités de production implantées à :

Akbou : zone d'activité industrielle taharacht - akbou- Bejaïa

Sétif : zone d'entre : pot et d'activité 3<sup>ème</sup> tranche N°15 B. BP 390 Bis 19000-Sétif

Oran : zone industrielle Hassi-Ameur N°04-lot N°10 communes de Hassi -bounif 31121, Oran



**Source :** document interne de l'entreprise.

### **1.1 Historique de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE**

GENERAL EMBALLAGE a été créé en 1998 par les frères AIT YAHIA, sous forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 115 000 DA divisé en 115 parts sociales. **En 2000**, GENERAL EMBALLAGE a connu un grand tournant dans sa structure et son organisation avec l'entrée des BATOUCHE père et fils.

Général Emballage est créé en 2000 par Ramdane BATOUCHE avec un capital de 32 millions DZD dans la Zone d'activités de Taharacht à Akbou dans la wilaya de Bejaïa. En 2002, l'entrée en production de l'usine avec un effectif de 83 employés.

**En 2006**, le capital est porté à 150 millions DZD avec un effectif de 318 employés et en 2007, l'entrée en production de l'unité de Sétif, le capital est porté à 1,23 milliard DZD avec un effectif de 425 employés.

**En 2008**, le début d'exportation vers la Tunisie et entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

**En 2009**, une augmentation du capital à 2 milliards DZD et entrée de Maghreb Invest avec une participation de 40 %. L'effectif est de 585 employés. En 2010, son chiffre d'affaires et son résultat net sont respectivement de 38,053 millions de dollars et 2,071 millions de dollars, ce qui la place au 50e rang des entreprises algériennes.

### ***Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.***

---

**En 2011**, les trois usines de production d'Akbou, Oran et Sétif cumulaient une capacité de production de 130 000 tonnes équivalent à 80 % de la consommation algérienne. Toujours dans la même année, l'effectif de 699 employés.

**En 2012**, l'usine d'Oran est transférée à la Zone Industrielle de Hassi-Ameur. Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaïa.

**En 2013**, Général Emballage reçoit la certification ISO 9001 :2008, et en 2014, début des exportations vers la Libye. En 2015, l'entreprise reçoit le Prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center).

**En 2016**, la sortie de Maghreb PrivateEquityFund et entrée de Développement Partner International (DPI) à hauteur de 49 % du capital social.

**En 2017**, l'augmentation de l'effectif à 1187 et en 19 avril : Notation COFACE @@@

**En 2018**, Avril 09 la Certification ISO 9001 Version 2015 et en 29 juillet : Notation COFACE @@@

**En 2019**, l'effectif est de 1222, en 16 Janvier : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Companies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).

**En avril 21** : Première expédition sur la Belgique, 13 juin : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA), 19 juin : Première exportation sur la France et 25 juillet : Notation COFACE @@@

**En 2020**, l'effectif augmentera à 1279, 25 janvier : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 : 2018. Et en 23 juillet : Notation COFACE @@@

**Remarque** : Pour @@@ c'est un signe de la notation de Coface, c'est l'avis de crédit @rating traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements commerciaux vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs.

## **1.2 Les valeurs de Général emballage**

- **Leadership**

Les politiques d'investissement, de recrutement et de formation de General emballage reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques

- **Proximité**

Général Emballage entretient le rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de ses produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

- **Citoyenneté**

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

- **Développement Durable**

Général Emballage s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels.
- À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable.
- À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

## **1.3 La position de General Emballage dans le marché national**

### **1.3.1 Général emballage confirme sa position de leader national**

C'est une entreprise qui a su relever parfaitement le défi de l'exportation. GE, est l'entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation d carton ondulé, elle s'est vue attribuer quelques années plus tard de triple « A » de la Coface pour sa solvabilité et sa bonne santé financière. Il n'y a aucun doute, l'entreprise verra se bousculer à son portillon les plus grands investisseurs en prévision de son entrée en Bourse, dont la demande du visa de la Cosob est prévue pour 2014.

### *Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.*

#### 1.3.2 Chiffre d'affaire de Général emballage

Tableau 4: Le chiffre d'affaires de GENERAL EMBALLAGE et son évolution permanent.

ANNEE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CA MDA/HT Akbou	3526	4343	5411	6693	7847	8174	9701	10456	11474
CA MDA/HT Sétif	572	618	742	810	952	1029	1149	1216	1339
CA MDA/HT Oran	305	488	525	690	739	810	906	1032	1192
Total CA MDA/HT	4403	5449	6678	8193	9538	10013	11756	12704	14005

Source : document interne de l'entreprise

#### 1.3.3 Gamme de produits fabriqués

La mission de GE est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière de produit d'emballage.

Les différents produits fabriqués par GE :

- Les plaques de carton ondulé ;
- Les caisses à fond automatique ;
- Les caisses télescopiques ;
- Les barquettes à découpe spéciale.



## ***Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.***

---

### **1.3.4 Les partenaires et les concurrents de GE**

L'entreprise compte parmi ses partenaires deux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus » LP et AGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PPC), les clients sont aussi des partenaires.

### **1.3.5 Les clients de GE**

La spa GE compte parmi ses clients de grands acteurs de la scène économique nationale comme : la SPA CEVITAL, SARL ALMAG, SOUMMAM, IFRI, ROUIBA, SOCOTHYD, LA BELLE, HODNA LAIT, LAITERIE TREFLE, GROUPE OUCHERIF, HENKEL, SWAL TUBI, BIMO, ENIEM, CONDOR, CRISTOR, VITAJUS, RAMDY, la Tunisie et bien d'autres.

### **1.3.6 Fournisseurs de GE**

La SPA GENERAL EMBALLAGE s'approvisionne sur le marché étranger à 93%. Les matières premières (bobines de papier de différents types) viennent de l'étranger et 07% viennent du marché national (ingrédients de colle, amidon...). Elle vise comme clientèle principale le marché national, comme elle exporte les déchets de fabrication vers l'étranger en destination de l'Espagne, des pays bas et d'Arabie saoudite. Elle a exporté depuis 2005 environ 1600 tonnes de déchets vers ces pays.

### **1.3.7 Les concurrents de GE**

Général Emballage est le leader de cartonnage en Algérie après la faillite de TONIC, parmi ses concurrents on site :

- Maghreb Emballage.
- Eco Emballage.
- Tonic Emballage.
- UNIFEC.
- SACAR.
- SIFKO

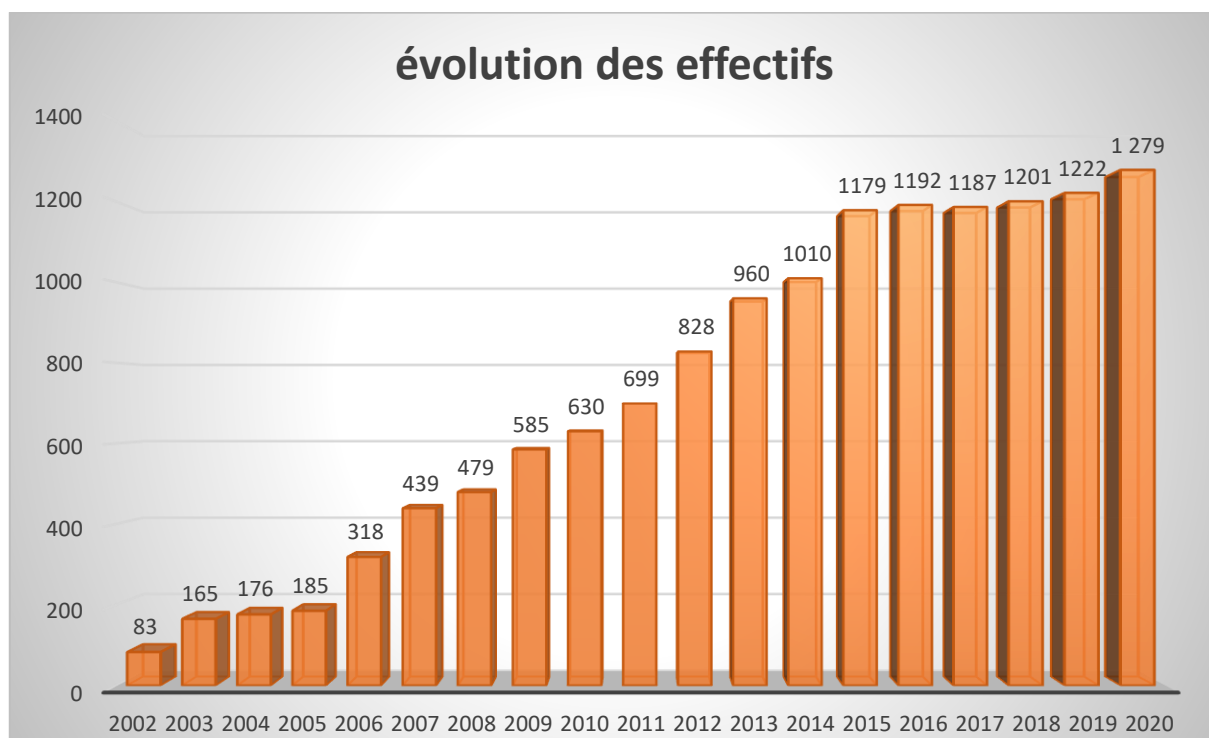
*Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.*

**Tableau 5: l'évolution de l'effectif de l'entreprise**

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Source : document interne de l'entreprise

**Figure 20: l'évolution des effectifs (2002-2020)**



Source : document interne de l'entreprise

### **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

D'après le graphique d'évolution des effectifs du l'année 2002 jusqu'à l'année 2015 il y a une croissance de chaque année, par contre de l'année 2015 à 2020 il y a une faible croissance par rapport aux années précédent.

**Tableau 6: Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**

UNITE	Cadre	Maitrise	Exécution	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>292</b>	<b>885</b>	<b>1279</b>
<b>TAUX</b>	<b>7,97%</b>	<b>22,83%</b>	<b>69,19%</b>	

Source : document interne de l'entreprise

#### **1.4 Les activités principales de Général Emballage**

Les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets.
- Ventes de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- Export déchets (Belgique et Espagne).
- Export de produits finis (Tunisie, Mauritanie, France et Libye).

#### **1.5 Objectifs de général emballage**

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale ou toute est focalisée autour de la demande client, c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

Les moyens utilisés permettent de faire face à une demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entreprise des négociations pour l'acquisition d'un nouveau linge de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

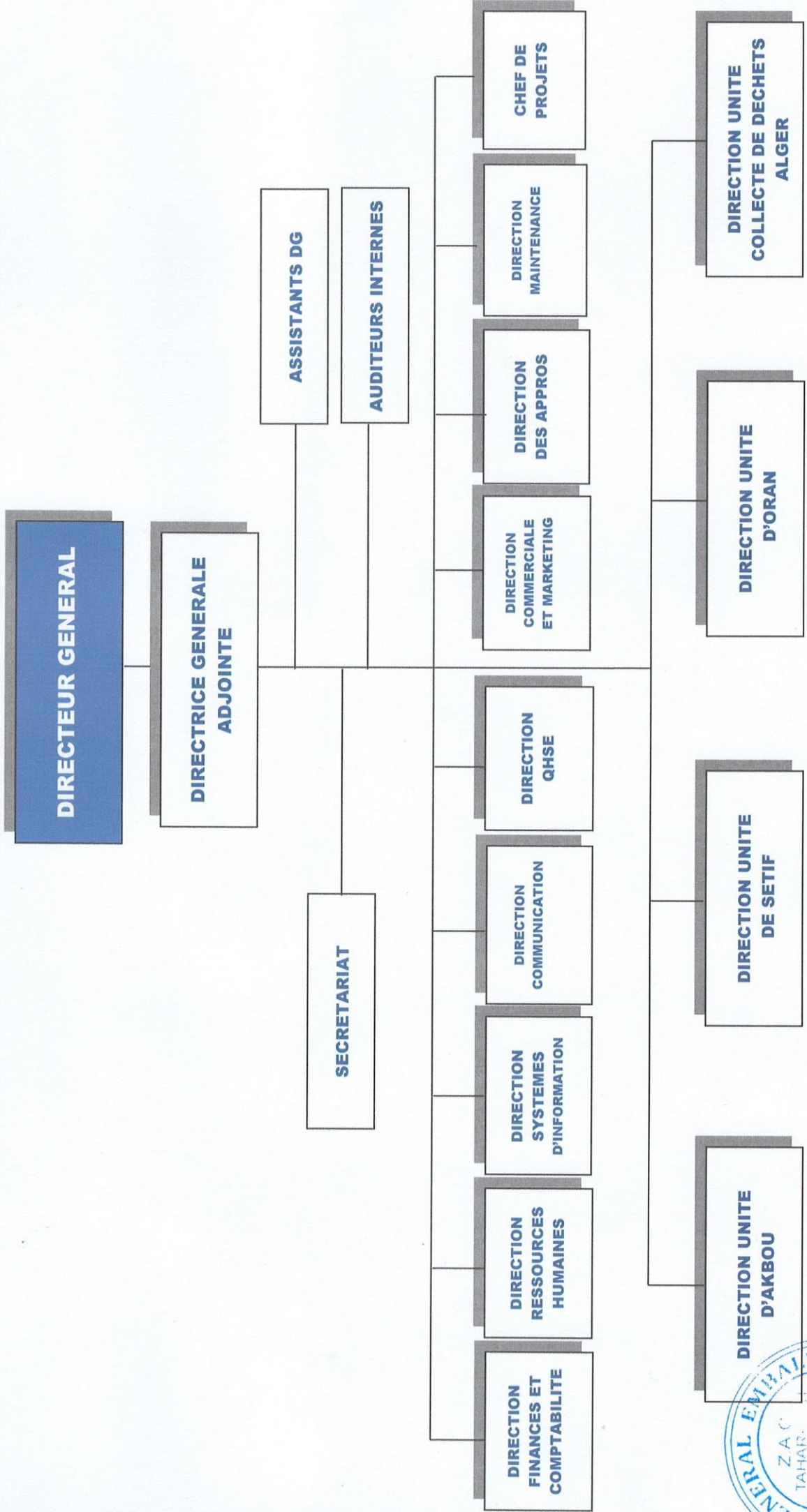
#### **1.6 Organigramme de l'entreprise Général Emballage**

L'entreprise Général Emballage comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter à travers le schéma suivant :





## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE



## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

### **2 Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage**

Le service de contrôle de gestion au sein de Général Emballage est directement rattaché à la direction générale, il occupe une position d'état-major. Cette position montre l'importance donnée par la direction générale de G.E pour le service de contrôle de gestion ont lui donnant un pouvoir et une légitimité certaine.

Ce rattachement lui permet de disposer d'un degré important d'autonomie du fait qu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique, cela lui permet aussi de jouer un rôle de consultant interne et de formateur auprès des autres opérationnels

Le contrôle de gestion est une fonction bien institutionnalisée au sein de l'entreprise G.E, il occupe une place primordiale du fait qu'il permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction très rapide, Il est l'animateur de tout le processus de gestion, il permet de suivre, analyser et vérifier en permanence son activité, c'est un système de motivation qui incite les responsables à mettre en cause leurs actions afin de perfectionner leurs décisions.

#### **2.1 La présentation du service contrôle de gestion**

Le service du contrôle de gestion de Général Emballage est composé comme suit :

- Un responsable de contrôle de gestion ;
- Un contrôleur de gestion industriel ;
- Un contrôleur de gestion supply-chaine ;
- Un contrôleur de gestion marketing
- Un contrôleur de gestion investissement.

La finalité du service de contrôle de gestion est l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en permettant à ses responsables de :

- Savoir rapidement ce qui se passe à travers les logiciels ;
- Détecter et analyser concrètement les causes et les conséquences des événements,
- Étudier les possibilités d'action pour atteindre les objectifs ;
- Situer les actions en termes d'échéance.

#### **2.2 Les missions des contrôleurs de gestion**

- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ;
- Le contrôleur de gestion conçoit et rédige un rapport de synthèse pour la direction générale et propose des mesures correctives,
- Suivi et modification des paramètres d'exploitation à l'aide des documents et les logiciels.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

- Les calculs des couts et les études relatives aux projets ;
- Assistance des responsables des structures dans la préparation des prévisions budgétaires, ainsi le suivi des réalisations budgétaires ;
- A la fin de chaque année, Le contrôleur de gestion et soumet le rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

### **2.3 Missions et tâches effectuées par le service contrôle de gestion**

Afin de bien mener sa mission et de synthétiser l'information de manière à ce qu'elle soit une base de prise de décision pour les dirigeants, le service contrôle de gestion procède à l'élaboration des rapports suivants :

#### **a. Rapport PMP papier**

Ce rapport a pour objectif le suivi de l'évolution des prix moyens pondéré (PMP) des entrées (entrée en stock) et des sorties (consommations OND) de chaque type de papier géré par Général Emballage.

Pour arriver à ses fins, le service contrôle de gestion se base sur des données réelles (comptabilité de matières) de chaque mois clôturé

#### **b. Rapport d'activité**

Est un rapport mensuel traite différents axes de l'entreprise et de chaque unité.

- **Production onduleuse machine**

Consiste à mesurer la réalisation de l'onduleuse en la comparant aux objectifs fixés et aux réalisations de la même période de l'année N-1

- **Transformation de mois**

A pour but de comparer les réalisations avec les prévisions et les objectifs prédéterminés

- **Chiffre d'affaires mensuel**

A pour objectif de comparer les réalisations avec les prévisions en termes de chiffre d'affaire et les objectifs fixés

- **Encaissements**

Comparer les réalisations et les prévisions ainsi que les réalisations précédentes Présentation de :

- L'état des créances pour chaque unité
- La balance des stocks : matières et fournitures, emballages, consommables industriels, et autres consommables, fournisseurs entretiens industriels
- TCR mensuel

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

- Réalisation budgétaire
- Quelques ratios de gestion et les calculs des cash-flows

### **c. Budget et plan de financement**

Le budget est élaboré sur 4 axes :

- **Commercial**

- Etat de la clôture N-1 et le programme pour prévisions de l'année N+1 – des ventes de l'unité d'Akbou, Oran, Sétif.
- Chiffre prévisionnel année N+1.
- Evolution du chiffre prévisionnel par unité.
- Chiffre d'affaire prévisionnel et mensualité.
- Chiffre d'affaire par segment de produit.
- Chiffre prévisionnel local et exportation.
- Encaissements prévisionnels N+1 (attendus, global et par unité).

- **Production**

Elaboration d'un plan directeur de production onduleuse par unité.

- **Approvisionnement**

- Consiste à détailler l'ensemble des consommations de l'année N
- Situation d'achat
- Situation de stock

- **Ressources humaines**

- Nombre d'effectif global actuel
- Formation : budget prévisionnel retenu pour la formation du personnel
- Masse salariale : évolution normale des salaires, salaires attribués à l'ensemble du personnel

- **Investissements**

Les différents investissements prévus par l'entreprise.

- **Financier**

- Compte de résultat : sur la base des différents agrégats de gestion traités et développés ainsi que les comptes résultats mensuel cumulés attendus.
- Bilan prévisionnel de l'entreprise
- Analyse exhaustive des comptes résultats et ratios de gestion, et une comparaison avec l'année N.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

- Réalisation et analyse du plan de financement.

### **d. Rapport de gestion**

C'est un état récapitulatif des activités de l'entreprise pendant une période déterminée (une année).

- Présentation de l'entreprise et son activité
- Activités du conseil d'administration.
- Présentation de l'activité de l'entreprise qui consiste à suivre l'évolution des différents indicateurs de gestion (croissance du bénéfice net, augmentation de la production onduleuse, évolution du chiffre d'affaire, évolution des encaissements) l'évolution onduleuse, l'évolution transformation (par rapport aux deux années précédentes tout en justifiant son évolution) commercialisations, évolution des tops 20 clients, encaissements.
- Présentation de la balance des stocks, ainsi que la structure de l'effectif.
- Présentation et analyse détaillée des postes bilan (évolution du bilan par rapport à l'année précédente).

### **e. Business plan**

- Projection de l'entreprise dans l'avenir par une étude technico-économique.
- Etats financiers à moyen terme et à long terme
- Présentation d'un TCR et bilan, plan de financement afin d'orienter l'entreprise à faire un bon choix, et pour choisir le mode du financement du nouveau investissement.

### **f. Reportings**

C'est un ensemble de tableaux de bord pour certains indicateurs, il est constitué de : Reporting des ventes.

- Reporting marge sur cout matière M / CM.
- Reporting industriel : productivité, consommation de l'eau, électricité ...
- Reporting sur la production, sur la consommation.
- TCR croisé en budget.
- Reporting du plan de financement : indique l'évolution de la trésorerie par rapport aux encaissements et décaissements mensuels.
- Reporting des consommations détaillées.
- Reporting RH : masse salariale, turn over, les effectifs.
- Reporting formation personnel.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

- Reporting capacité de production par machine.
- Reporting des services : transport, publicité ...

### **g. Calcul des coûts**

Consiste à calculer les coûts de production et coûts de revient des produits par l'extraction de données nécessaires sur le logiciel PC - TOP.

En se basant aussi sur le Standard des prix de vente au m<sup>2</sup> par qualité pour les plaques, et pour les caisses américaines et les barquettes c'est le coût de la plaque en ajoutant le coût du processus de transformation.

Méthode de calcul : logiciel GEPRO en calculant les charges totales et les charges par produit.

Clé de répartition temps de passage par machine.

### **h. Les inventaires**

- Mensuels produits finis et semis finis et leurs valorisations.
- Semestriels pour tous les produits de l'entreprise (30 juin).
- Fin d'année pour tous les produits de l'entreprise (31 décembre).

## **2.4 La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise**

Le service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage doit entretenir, de nombreux contacts avec les autres structures fonctionnelles qui sont considérées comme des sources d'information pour le contrôle de gestion, tel que :

### **2.4.1 La direction finance et comptabilité**

Cette direction comporte deux services : le service des finances et le service comptabilité. Elle se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance des différentes directions et le calcul des coûts. Cette direction est très sollicitée par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement, tous les autres services et en particulier le service de contrôle de gestion. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

### **2.4.2 Département d'approvisionnement**

Ce département s'occupe des achats locaux et étrangers. Il établit les fiches de coût d'achat de matières premières locales et importées, et aussi la gestion des stocks et assure la bonne application des procédures. Ce service fournit au contrôle de gestion à la fin du mois les documents suivants :

- **La balance des stocks** : permet de connaître les mouvements des stocks (stock initial, les entrées en stock, les sorties de stock) ;

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

- **La consommation par référence** : permet de connaître les quantités, et les valeurs de matières premières sorties du stock vers l'atelier de production pour déterminer le coût d'achat ;
- **L'inventaire physique des stocks en cours** : sont les matières premières non utilisables qui restent dans l'atelier de production.

### **2.4.3 La direction commerciale**

Cette direction s'occupe de la facturation, de la gestion de stocks de produits finis.

Chaque fin de mois, le responsable commercial fournit au contrôle de gestion les documents suivants :

- **Les taux de réalisations des objectifs de ventes** : il indique les ventes réalisées par mois, pour les comparer aux objectifs fixés par la direction générale ;
- **L'inventaire physique des produits finis** : montre les mouvements de stock des produits finis ;
- **Le coût de transport** : il indique par qui est faite la prestation de transport.

### **2.4.4 Le département de production**

Ce département communique toutes les informations concernant la production, il fournit aussi comme tous les services précédents au contrôle de gestion à chaque fin du mois, les documents suivants :

- État des consommations des matières premières à base d'une fiche de préparation ;
- État des consommations des matières incorporables (les quantités utilisées pour la production d'un certain produit) ;
- État des consommations des sur emballages et autres à base d'une fiche de sur emballage ;
- Les réalisations : indique les quantités produites prêtes à être conditionnées, et les quantités produites palettisées et par quel équipement sont-elles conditionnées,
- Taux de réalisation des objectifs de production actualisés : le contrôleur de la production passe à la comparaison des quantités produites avec les quantités prévues pour dégager le taux.

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.

### 2.4.5 Département maintenance

Ce département est composé de sous service à savoir :

- **Service ordonnancement** : chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux ;
- **Service réalisation** : chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance ;
- **Service utilité** : chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...etc.

### Section 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de GENERAL EMBALLAGE

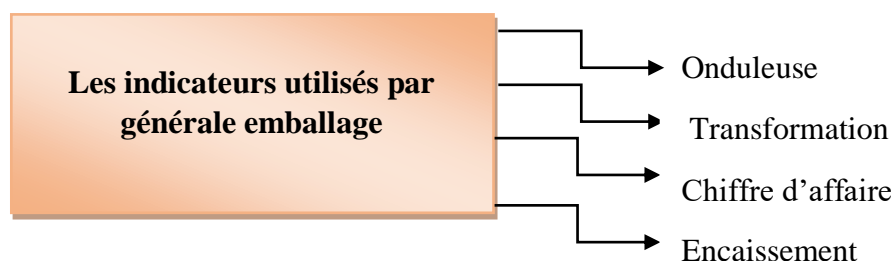
La décision dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, commence par le contrôleur de gestion, ce dernier fait des analyses pertinentes chiffrées. Les managers ont besoin des informations de bonne qualité, ponctuelles, complètes et pertinentes et plus significatives obtenus grâce aux outils de contrôle de gestion. Ces informations sont utilisées pour la prise de décision.

Nous allons présenter dans cette section les outils du contrôle de gestion utilisés par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE et qui lui permettent une prise de décision.

#### 1 Présentation des données de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Les indicateurs utilisés par générale emballage sont présentés dans le schéma ci-dessous :

**Figure 21: : les indicateurs utilisés par générale emballage**



**Source** : Établis par nous même à partir des informations obtenues au sien de l'entrepris

Parmi ces indicateurs dans notre cas pratique on va étudier la production onduleuse :



## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

L'Onduleuse est la machine principale qui s'occupe de la production et la transformation de la matière première qui se compose en Onduleuse FOSBER, Onduleuse MEDESA au sein de Général Emballage.

La production de Général Emballage est planifiée à base des volumes des ventes, cela veut dire que Général Emballage produit ce qu'elle vend. La production onduleuse correspond à la fabrication de plaques de carton ondulé à partir de bobines de papiers.

Pour bien présenter l'entreprise général emballage « service contrôle de gestion » nous avons réalisé un questionnaire :

Le questionnaire est constitué de 28 questions (voir annexe) relatives au système du contrôle de gestion. Dans la forme, il comporte des questions fermées et des questions ouvertes, Le questionnaire est adressé au contrôleur de gestion de l'entreprise général emballage. L'objectif de ce questionnaire est de compléter nos informations concernant l'utilité du contrôle de gestion dans la prise de décision dont certaines données sont typiquement qualitatives.

### **1.1 L'analyse de questionnaire au service contrôle de gestion**

A travers l'analyse et l'interprétation des éléments de réponses de ce questionnaire nous avons pu tirer les résultats suivants :

Concernant les questions (1, 2, 3), l'objectif de ces questions est de présenter le service du contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage, le répondant nous confirme qu'est un ensemble de procédure qui a pour but de permettre à la direction de s'assurer que les objectifs sont atteints de manière efficace d'efficience et il doit non seulement être appréhendé dans le sens de « vérification » mais aussi dans celui de « pilotage de l'organisation », son rôle est de :

- Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels
- Inciter les opérationnels à penser au futur
- Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise

Son processus implique les phases :

- De prévision budgétaire pour indiquer la direction à prendre et le niveau de performance à attendre
- De contrôle budgétaire caractérisé par le calcul et l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ajustées aux réalisations

### **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

Concernant les questions (4, 5, 6, 7) l'objectif de ses questions est de déterminer la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE le répondant nous confirme que le contrôle de gestion est une fonction rattachée à la direction générale qu'il à un apport important dans le pilotage de l'entreprise, il assiste et aide la direction générale dans la prise de décision et il met en place une stratégie pour réaliser les objectifs souhaités. Parmi ses stratégies, la domination par les couts et la pénétration du marché.

Concernant les questions (8, 9, 10, 11) l'objectif de ces questions est de déterminer le travail du contrôle de gestion, les outils du contrôle de gestion, l'importance du contrôle de gestion et les tâches qui lui sont rattachées. Le répondant nous confirme que le contrôle de gestion est en relation avec tous les services et parmi les outils les plus utilisés par l'entreprise sont la comptabilité générale, analytique (calcul de coûts de revient), le tableau de bord (calcul des indicateurs de performance), la gestion budgétaire (calcul des écarts entre les réalisations et les prévisions) et le reporting.

Le service contrôle gestion procède à l'élaboration des rapports suivants :

- Rapport PMP papier : ce rapport a pour objectif le suivi de l'évolution des prix moyen pondéré (PMP) des entrées et des sorties de chaque type de papier géré par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE p
- Rapport d'activité : est un rapport mensuel qui traite différents axes de l'entreprise de chaque unité
- Budget et plan financement : le budget est élaboré sur 4 axes :

Commerciale, production, approvisionnement, ressource humaines, investissements, financier.

- Rapporte de gestion : c'est un récapitulatif des activités de l'entreprise pendant une période déterminée (une année).
- Business plan Reporting :
  - Projection de l'entreprise dans l'avenir par une étude technico-économique
  - États financiers à moyen terme et à long terme
  - Présentation d'un TCR et bilan de financement afin d'orienter l'entreprise à faire un bon choix, et pour choisir le mode du financement du nouvel investissement
- Reporting : c'est un ensemble de tableau de bord pour certains indicateurs.

Concernant les questions (12, 13, 14, 15, 16) l'objectif de ses questions est su comment circule l'information, le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'information et les services qui transmettent les informations au contrôleur de gestion. Le répondant nous confirme que la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'information doit être forte et que la direction générale

### **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

et les autres services transmet leur information au contrôle de gestion (tous les changements de l'environnement interne et externe à l'entreprise) exemple : le service d'approvisionnement et la direction générale qui transmet l'information.

Concernant les questions (17, 18, 19) l'objectif de ses questions est la détermination et la modification des prix. Le répondant nous confirme que le contrôleur de gestion détermine le nouveau prix et la direction générale prend la décision des modifications des prix pour enfin transmettre ce message de modification à la direction générale ou le service concerné.

Pour les restes des questions, elles ont pour objectif de connaître le type de décision prise habituellement, le type de décision le plus important, connaître aussi les participants à la prise de décision, les difficultés lors de la prise de décision et les critères d'évaluation retenus par les autres parties prenantes. Le répondant nous confirme que le manque d'information cause un problème lors de la prise de décision. La collecte d'informations est le critère d'évaluation le mieux retenu par les autres parties prenantes.

Concernant les étapes les plus importantes dans la prise de décision, le répondant déclare qu'il s'agit de :

- Identifier clairement et précisément le problème à résoudre.
- Identifier les différentes options (choix) possibles.
- Définition et mettre en œuvre la solution la plus adéquate.

Les décisions aux niveaux opérationnels, le responsable doit informer leur supérieur hiérarchique avant de prendre la décision, mais les décisions stratégiques sont les plus importants pour assurer l'avancement de l'entreprise qui oblige la direction générale, les cadres et les actionnaires de participer dans la prise de décision

#### **• L'interprétation du questionnaire**

Les résultats du questionnaire nous ont amené à conclure que le contrôle de gestion est une fonction qui joue un rôle capital dans le développement et l'orientation stratégique de l'entreprise, il aide les dirigeants à prendre les bonnes décisions, et mettre en place la stratégie. Sa contribution actuelle est importante et efficace pour l'organisation.

#### **1.2 L'analyse des données des prévisions et réalisations de la production onduleuse**

Les réalisations et les prévisions de la production onduleuse pour année 2021 sont comme suit :

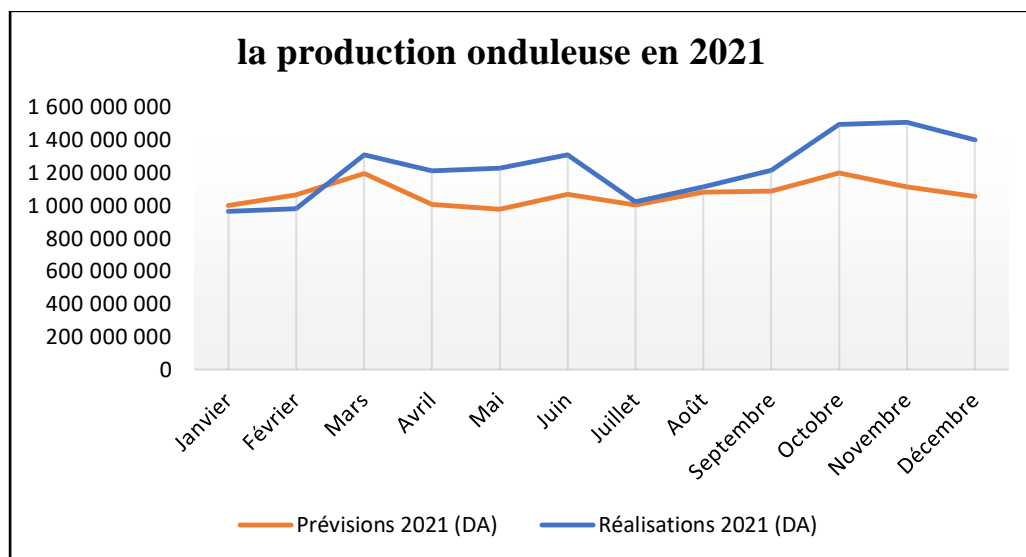
## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.

**Tableau 7: les prévisions et les réalisations de chiffre d'affaires**

Désignation	Prévisions 2021 (DA)	Réalisations 2021 (DA)
<b>Janvier</b>	1 000 710 800	963 878 167
<b>Février</b>	1 065 428 835	980 071 805
<b>Mars</b>	1 195 361 144	1 308 176 281
<b>Avril</b>	1 005 338 420	1 210 297 899
<b>Mai</b>	978 222 636	1 227 394 674
<b>Juin</b>	1 069 880 603	1 308 033 317
<b>Juillet</b>	1 002 412 321	1 023 923 298
<b>Août</b>	1 082 994 564	1 114 296 564
<b>Septembre</b>	1 088 815 721	1 215 557 722
<b>Octobre</b>	1 197 892 577	1 493 496 849
<b>Novembre</b>	1 115 214 483	1 506 607 899
<b>Décembre</b>	1 057 091 717	1 399 178 470
<b>Cumul</b>	<b>12 859 363 820</b>	<b>14 750 912 946</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 22: courbe représentant la production onduleuse (DA)**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

- Les chiffres montrent que les réalisations du mois de janvier sont inférieures aux prévisions, pour la période de février jusqu'au mois de juin les réalisations sont supérieures aux prévisions.
- Concernant les deux mois juillet et août une dégradation des réalisations par rapport aux mois précédents et une augmentation par rapport aux prévisions.

### Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.

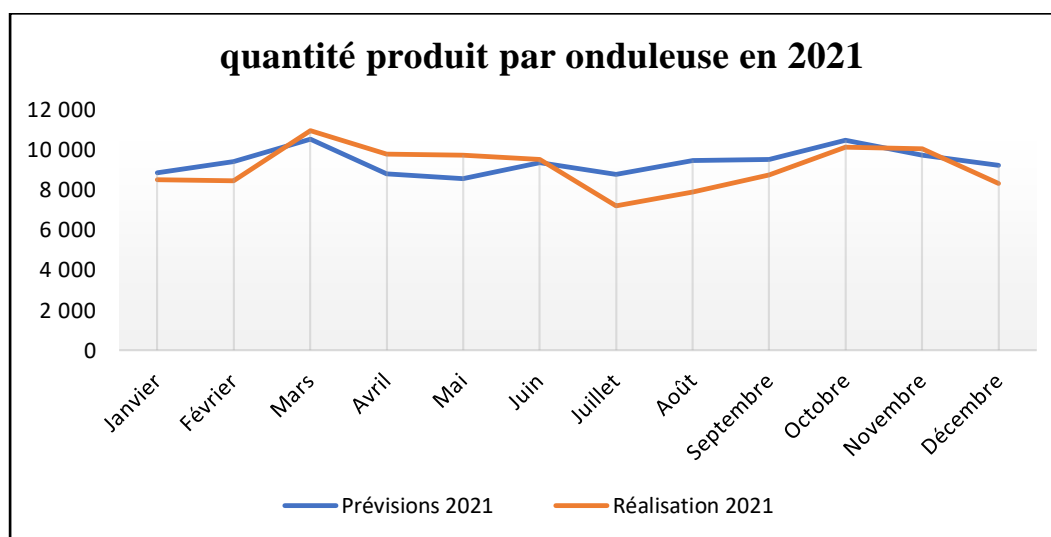
- Pour les restes des mois l'entreprise a réalisé un chiffre remarquable par rapport aux prévisions et même aux réalisations des mois précédents.

**Tableau 8: Les prévisions et les réalisations des quantités produites par l'onduleuse (en tonnes)**

Désignation	Prévisions 2021	Réalisation 2021
Janvier	8 846	8 497
Février	9 398	8 445
Mars	10 529	10 945
Avril	8 807	9 795
Mai	8 564	9 731
Juin	9 364	9 507
Juillet	8 760	7 193
Août	9 471	7 900
Septembre	9 514	8 755
Octobre	10 482	10 138
Novembre	9 741	10 039
Décembre	9 230	8 312
<b>Cumul</b>	<b>112 707</b>	<b>109 257</b>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

**Figure 23: courbe représente des quantités produites par onduleuse (en tonne)**



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

- On constate qu'en mois de janvier et février, les quantités à vendre prévues ont dépassé les quantités vendues. Concernant le mois de mars, avril, mai les quantités réelles sont

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.**

---

supérieures aux quantités prévues. Pour les mois de juin jusqu'à octobre les quantités réelles sont inférieures aux quantités prévues.

- Le mois novembre il y'a une petite reprise pour les réalisations.
- Les quantités réelles du mois de décembre ont connu une certaine baisse.

### **2 Pratique de la gestion budgétaire**

L'entreprise de GENERAL EMBALLAGE adopte un système budgétaire annuel suivi d'un contrôle permanent effectué par le service contrôle de gestion. Ce système joue le rôle de guide et de régulateur qui aide à la prise de décision dans plusieurs domaines tels que la gestion commerciale et la gestion de production.

#### **2.1 Présentation les différents budgets**

L'entreprise de GENERAL EMBALLAGE s'appuyant sur plusieurs types essentiels de budget. Nous allons s'intéresser essentiellement au budget des ventes et le budget de production.

##### **2.1.1 Le budget de production**

L'élaboration d'un budget de production s'intéresse essentiellement à l'étude de tous les moyens matériels, méthodes et procédés existants ou à créer afin d'assurer le potentiel de fabrication pour la réalisation dans les délais accordés et les objectifs fixés dans le budget des ventes.

##### **2.1.2 Le budget des ventes**

L'entreprise aujourd'hui vend sur un marché de plus en plus concurrentiel. La demande évolue rapidement tant en fonction des innovations technologiques que des goûts des consommateurs. Ce caractère évolutif et turbulent des marchés confronte le rôle premier du budget des ventes dans le processus budgétaire.

### **2.2 Le contrôle budgétaire**

La démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, pour cela l'entreprise de GENERAL EMBALLAGE effectue un suivi budgétaire périodique, en mesurant les résultats obtenus, en les comparant aux prévisions et en observant les motifs des écarts afin de prendre les actions correctrices. Nous allons présenter, en ce qui suit, le contrôle budgétaire qui sera appliqué au budget de production et au budget des ventes.

### **2.3 Analyses des écarts**

Après avoir présenté les valeurs de la production onduleuse, nous pouvons ainsi procéder à l'analyse les écarts de l'année 2021.

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision.

---

### 2.3.1 Ecart sur chiffre d'affaire

L'écart global sur chiffre d'affaire se calcule de la manière suivante :

Ecart/Chiffre d'affaire = chiffre d'affaire réel – chiffre d'affaire prévu

$$E/CA = CA \text{ réel} - CA \text{ prévu}$$

L'écart global se décompose en deux sous écarts :

Ecart sur Quantité = (Quantité réelle – Quantité prévue) \* Prix Unitaire prévu

$$E/Q = (QR - QP) \times PUP$$

Ecart sur Prix = (Prix Unitaire réel – Prix unitaire prévu) \* Quantité réelle

### Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apporté à la prise de décision.

Tableau 9: calcul des écarts sur chiffre d'affaire de l'année 2021

Le tableau N°9 représente les écarts entre chiffre d'affaire prévisionnel et le chiffre d'affaire réelle

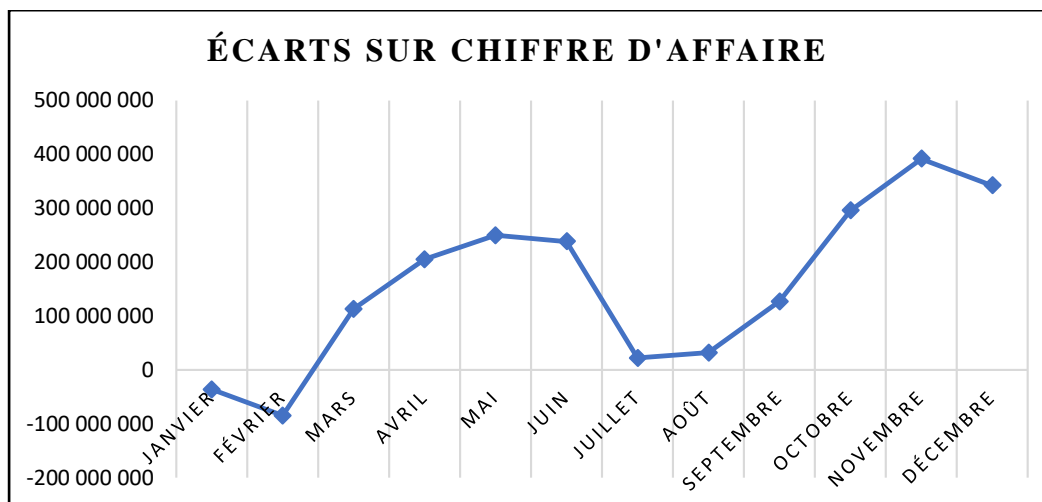
Désignation	Prévisions 2021			Réalisation 2021			Écarts
	Quantité	Prix	Montant	Quantité	Prix	Montant	
Janvier	8846	113123	1000710800	8 497	113432	963 878 167	-36 832 633
Février	9398	113369	1065428835	8 445	116058	980 071 805	-85 357 031
Mars	10529	113530	1195361144	10 945	119520	1 308 176 281	112 815 138
Avril	8807	114150	1005338420	9 795	123565	1 210 297 899	204 959 479
Mai	8564	114228	978222636	9 731	126130	1 227 394 674	249 172 039
Juin	9364	114254	1069880603	9 507	137582	1 308 033 317	238 152 714
Juillet	8760	114427	1002412321	7 193	142342	1 023 923 298	21 510 977
Août	9471	114343	1082994564	7 900	141058	1 114 296 564	31 302 001
Septembre	9514	114439	1088815721	8 755	138838	1 215 557 722	126 742 001
Octobre	10482	114284	1197892577	10 138	147322	1 493 496 849	295 604 273
Novembre	9741	114489	1 115 214483	10 039	150073	1 506 607 899	391 393 416
Décembre	9230	114527	1057091717	8 312	168338	1 399 178 470	342 086 753
<b>Cumul</b>	<b>112707</b>	<b>114096</b>	<b>1 2859363820</b>	<b>109 257</b>	<b>135011</b>	<b>14 750 912 946</b>	<b>1 891 549 126</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise



## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Figure 24 :** écarts sur chiffre d'affaire de l'année 2021



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Le montant de l'écart global est de 1 891 549 126 DA, nous constatons que les deux premiers mois l'entreprise a réalisé des écarts négatifs sur chiffre d'affaires (d'une valeur de -36 832 633DA et-85 357 031DA respectivement). Tandis que pour les restes des mois les écarts se sont avérés positifs.

### 2.3.2 Ecart sur quantité

Le tableau N°10représente l'écart entre les quantités budgétées et les quantités réelles de l'année 2021.

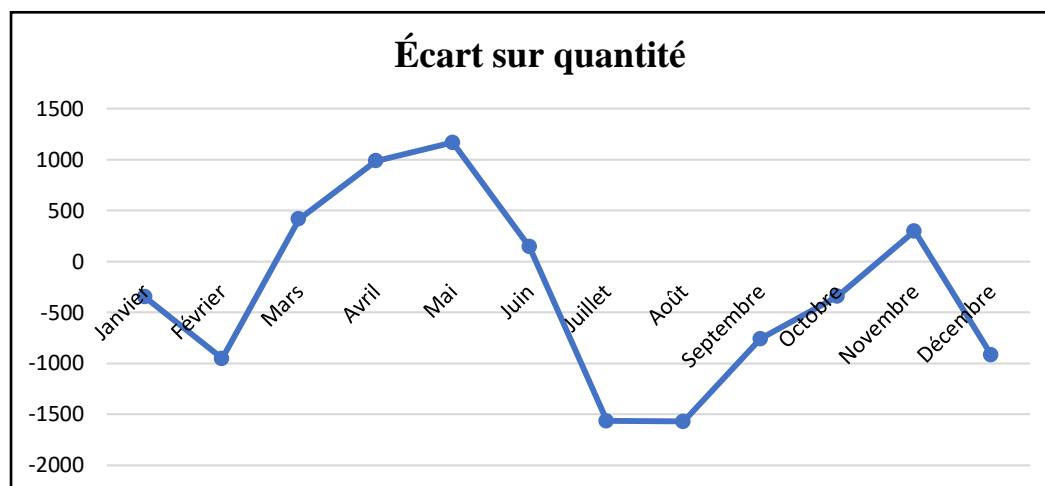
**Tableau 10:** calcul des écarts sur les quantités (en tonne) de l'année 2021.

Désignation	Prévisions 2021	Réalisation 2021	Écart
<b>Janvier</b>	8 846	8 497	-349
<b>Février</b>	9 398	8 445	-953
<b>Mars</b>	10 529	10 945	416
<b>Avril</b>	8 807	9 795	988
<b>Mai</b>	8 564	9 731	1167
<b>Juin</b>	9 364	9 507	143
<b>Juillet</b>	8 760	7 193	-1567
<b>Août</b>	9 471	7 900	-1572
<b>Septembre</b>	9 514	8 755	-759
<b>Octobre</b>	10 482	10 138	-344
<b>Novembre</b>	9 741	10 039	298
<b>Décembre</b>	9 230	8 312	-918
<b>Cumul</b>	<b>112 707</b>	<b>109 257</b>	<b>-3450</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Figure 25: écart sur quantité (en tonne) de l'année 2021**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Pour l'année 2021, l'écart global des quantités est de -3450U, à cause de la dégradation des réalisations par rapport aux prévisions du mois de juillet et août. Nous constatons un écart positif pour les mois de mars, avril, mai, juin et novembre pour des valeurs de 416U, 988U, 1167U, 143U et 298U respectivement. Alors que pour les autres mois les écarts sont négatifs.

### 2.3.3 Ecart sur prix

Le tableau N°11 représente l'écart entre les prix budgétés et les prix réels de l'année 2021.

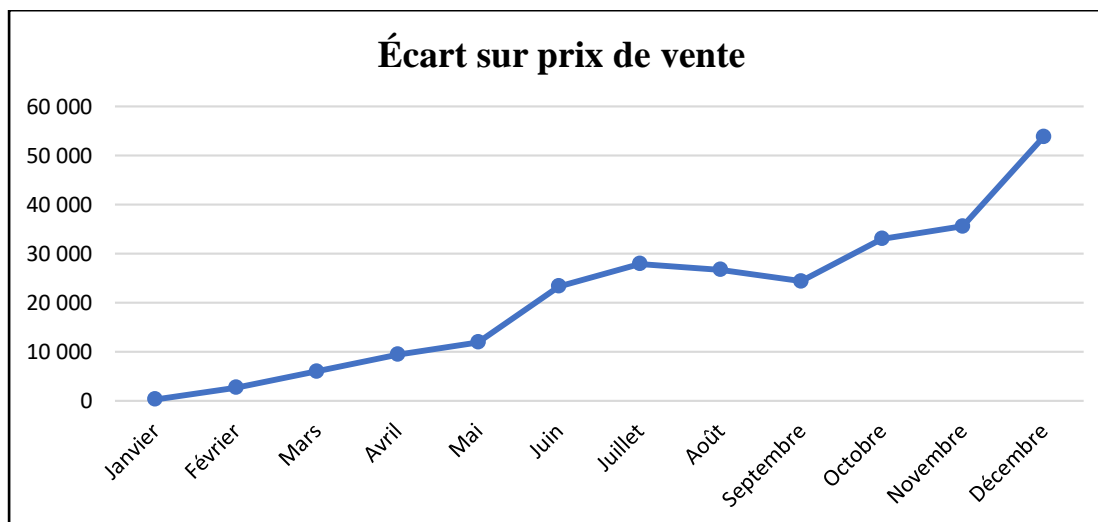
**Tableau 11: calcul des écarts sur prix de vente de l'année 2021**

Désignation	Prévisions 2021 (DA)	Réalisations 2021 (DA)	Écart (DA)
<b>Janvier</b>	113 123	113 432	310
<b>Février</b>	113 369	116 058	2 689
<b>Mars</b>	113 530	119 520	5 990
<b>Avril</b>	114 150	123 565	9 415
<b>Mai</b>	114 228	126 130	11 902
<b>Juin</b>	114 254	137 582	23 329
<b>+Juillet</b>	114 427	142 342	27 916
<b>Août</b>	114 343	141 058	26 716
<b>Septembre</b>	114 439	138 838	24 399
<b>Octobre</b>	114 284	147 322	33 038
<b>Novembre</b>	114 489	150 073	35 584
<b>Décembre</b>	114 527	168 338	53 812
<b>Cumul</b>	<b>114 096</b>	<b>135 011</b>	<b>20 915</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

Figure 26: écart sur prix de vente de l'année 2021



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

La décomposition des écarts sur prix, nous a permis de constater des écarts favorables pour tous les mois de l'année 2021. Cet écart est dû principalement à l'augmentation des prix de vente enregistré durant l'exercice 2021.

### Tableau N°10 : quantité (en tonne)

La production réalisée à la fin de décembre 2021 au niveau de l'unité d'Akbou est de **109 257 tonnes**, soit **97 %** des objectifs. L'analyse de tableau nous a révélé que pour le mois juillet et d'Août, la réalisation des objectifs a été de 82% et 83%, et cela peut être expliqué par la baisse d'activité nationale durant cette période d'été.

### Tableau N°11 : Prix de vente (DA)

Le tableau N°11 nous a révélé que les prix de vente appliqués durant 2021 ont été augmentés, cette augmentation est une décision prise par la direction générale.

Cette hausse des prix de vente est appliquée dans le but de couvrir les dégradations en amont.

Les facteurs qui ont poussé l'entreprise à prendre la décision de l'augmentation des prix de vente sont la dégringolade du dinar vis-à-vis de la monnaie unique européenne durant la période 2021 et aussi le prix de papier sur le marché international qui ne cesse pas d'augmenter durant cette période.

### 2.4 Comparaison du chiffre d'affaire de l'année 2021

Après avoir calculé les écarts de l'année 2021, nous avons opté pour une comparaison entre les réalisations de deux années différentes, et entre les prévisions et les réalisations de la même année

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

### 2.4.1 Les réalisations de 2020 et les réalisations de 2021 du chiffre d'affaire

Le tableau N°12 représente la comparaison entre les réalisations de l'année 2020/2021 :

**Tableau 12: comparaison entre réalisation 2020/2021 du chiffre d'affaire**

Désignation	Réalisations 2020 (DA)	Taux d'évolution 2020(%)	Réalisations 2021 (DA)	Taux d'évolution 2021(%)	Variation en valeur (20/21)	Taux de variation en%
Janvier	914 566 683	/	963 878 167	/	49 311 484	5%
Février	1 103 731 362	21%	980 071 805	2%	-123 659 558	-11%
Mars	1 065 664 865	-3%	1 308 176 281	33%	242 511 416	23%
Avril	742 900 599	-30%	1 210 297 899	-7%	467 397 300	63%
Mai	700 638 039	-6%	1 227 394 674	1%	526 756 635	75%
Juin	949 976 979	36%	1 308 033 317	7%	358 056 338	38%
Juillet	909 764 900	-4%	1 023 923 298	-22%	114 158 398	13%
Août	870 071 280	-4%	1 114 296 564	9%	244 225 284	28%
Septembre	944 016 660	8%	1 215 557 722	9%	271 541 063	29%
Octobre	912 831 597	-3%	1 493 496 849	23%	580 665 253	64%
Novembre	890 862 413	-2%	1 506 607 899	1%	615 745 486	69%
Décembre	942 045 316	6%	1 399 178 470	-7%	457 133 154	49%
<b>Total</b>	<b>10 947 070 693</b>	<b>1.72%</b>	<b>14 750 912 946</b>	<b>4.45</b>	<b>3 803 842 252</b>	<b>35%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

#### Taux d'évolution du chiffre d'affaire de 2020 et de 2021

Pour calculer le taux d'évolution pour chaque mois, nous avons pris :

$$\text{Taux d'évolution} = [\text{réalisation (2021)} - \text{réalisation (2020)} / \text{réalisation (2020)}] \times 100$$

Par exemple pour le mois de février =  $[(1103731362 - 914566683) / 914566683] \times 100$   
 $= 20,683 \approx 21\%$

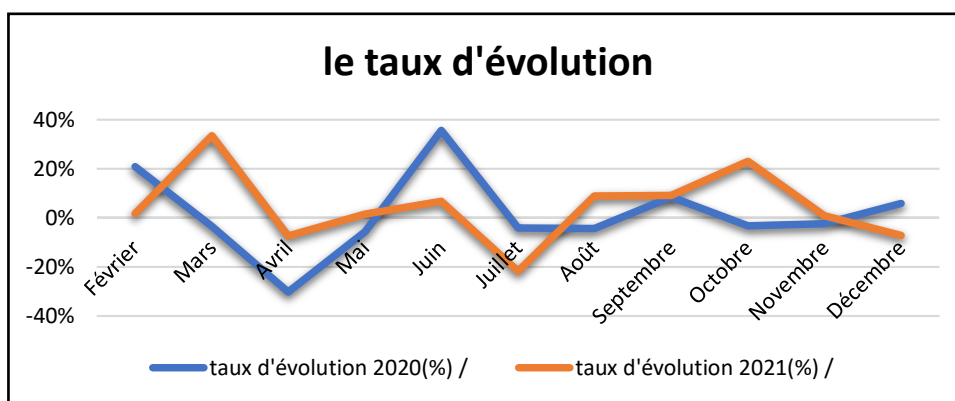
### Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Tableau 13: le taux d'évolution du chiffre d'affaire 2020/2021**

Désignation	Taux d'évolution 2020(%)	Taux d'évolution 2021(%)
<b>Janvier</b>	/	/
<b>Février</b>	21%	2%
<b>Mars</b>	-3%	33%
<b>Avril</b>	-30%	-7%
<b>Mai</b>	-6%	1%
<b>Juin</b>	36%	7%
<b>Juillet</b>	-4%	-22%
<b>Août</b>	-4%	9%
<b>Septembre</b>	8%	9%
<b>Octobre</b>	-3%	23%
<b>Novembre</b>	-2%	1%
<b>Décembre</b>	6%	-7%
<b>Total</b>	<b>1,72%</b>	<b>4,45%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 27: graph représente taux d'évolution des réalisations de l'année 2020**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

- **Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaire pour l'année 2020**

Concernant les taux d'évolution mensuels pour l'année (2020) nous avons constaté un taux d'évolution positif qui correspond au mois de février, juin, septembre et décembre pour pourcentages respectivement de 21%, 36%, 8% et 6% et les reste des mois un taux d'évolution négatif.

Nous remarquons que l'entreprise a réalisé en 2020 un total de chiffre d'affaires de 10 947 070 693DA, soit un taux d'évolution moyen de **1,72%**.

### Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

- **Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaires pour l'année 2021**

Concernant les taux d'évolution mensuels du chiffre d'affaire pour l'année 2021 nous avons constaté un taux d'évolution positif qui correspond aux mois de février, mars, mai, juin, août, septembre, octobre et novembre pour les pourcentages respectivement de 2%, 33%, 1%, 7%, 9%, 9%, 23% et 1%, et les reste des mois un taux d'évolution négatif.

Nous remarquons que l'entreprise a réalisé en 2021 un résultat de 14 750 912 946 DA, soit un taux d'évolution moyen de **4.45%** cette augmentation peut être expliquée par :

- L'augmentation du CA pour les mois suivants : février, mars, mai, juin, août, septembre, octobre, novembre
- Pour les mois février, mai, juin, octobre, novembre le prix unitaire augmente et pour les mois de mars et octobre il y a eu une augmentation des prix unitaire et les quantités en même temps, les deux mois restant en à une augmentation des quantités.
- La baisse du CA pour les mois avril, juillet, décembre pour les trois mois il y avait une baisse des quantités.

On conclut que la plupart des mois, l'entreprise a réalisé une augmentation du CA par rapporte aux autres mois.

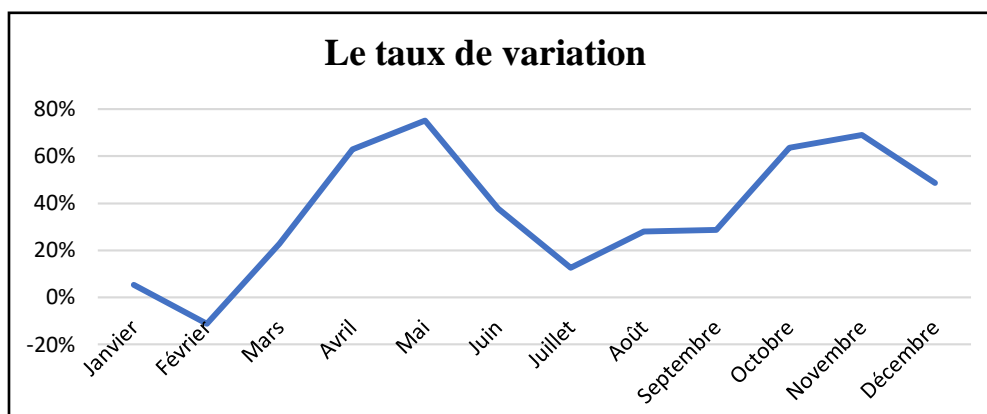
**Tableau 14: Le taux de variation du chiffre d'affaires de 2020/2021**

Désignation	Variation %
Janvier	5%
Février	-11%
Mars	23%
Avril	63%
Mai	75%
Juin	38%
Juillet	13%
Août	28%
Septembre	29%
Octobre	64%
Novembre	69%
Décembre	49%
<b>TOTAL</b>	<b>35%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Figure 28:** graphe représente taux de variation du chiffre d'affaire de l'année 2020/2021



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

- **Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaires pour l'année 2020/2021**

Nous remarquons que l'entreprise a réalisé un total de chiffre d'affaires de 10 947 070 693DA en 2020 contre 14 750 912 946DA en 2021, soit un taux d'évolution global de 35%. Cette hausse de la production, pourrait être expliquée par l'augmentation du CA (qu'on a expliqué dans les commentaires précédents pour les réalisations de l'année 2021).

### 2.4.2 Les réalisations de 2021 et les prévisions de 2021

Le tableau N°15 représente la comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'année 2021 :

**Tableau 15: comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'année 2021**

Désignation	Prévisions 2021 (DA)	Taux d'évolution 2021	Réalisations 2021 (DA)	Taux d'évolution 2021	Variation en valeur	Variation %
<b>Janvier</b>	1 000 710 800	/	963 878 167	/	-36 832 633	-4%
<b>Février</b>	1 065 428 835	6%	980 071 805	2%	-85 357 031	-8%
<b>Mars</b>	1 195 361 144	12%	1 308 176 281	33%	112 815 138	9%
<b>Avril</b>	1 005 338 420	-16%	1 210 297 899	-7%	204 959 479	20%
<b>Mai</b>	978 222 636	-3%	1 227 394 674	1%	249 172 039	25%
<b>Juin</b>	1 069 880 603	9%	1 308 033 317	7%	238 152 714	22%
<b>Juillet</b>	1 002 412 321	-6%	1 023 923 298	-22%	21 510 977	2%
<b>Août</b>	1 082 994 564	8%	1 114 296 564	9%	31 302 001	3%
<b>Septembre</b>	1 088 815 721	1%	1 215 557 722	9%	126 742 001	12%
<b>Octobre</b>	1 197 892 577	10%	1 493 496 849	23%	295 604 273	25%
<b>Novembre</b>	1 115 214 483	-7%	1 506 607 899	1%	391 393 416	35%
<b>Décembre</b>	1 057 091 717	-5%	1 399 178 470	-7%	342 086 753	32%
<b>Total</b>	<b>12 859 363 820</b>	<b>0,82%</b>	<b>14 750 912 946</b>	<b>4,36%</b>	<b>1 891 549 126</b>	<b>15%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

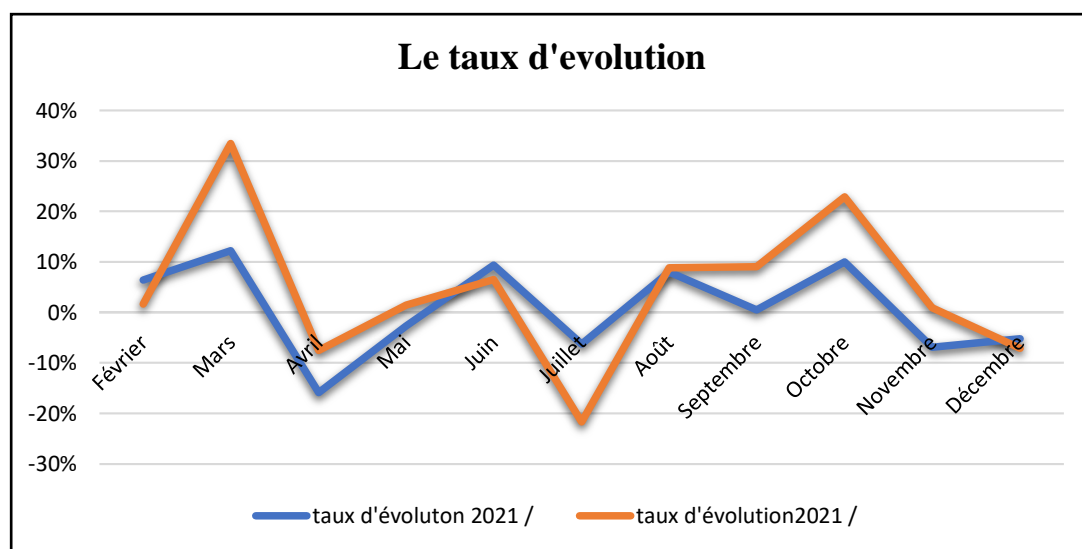
## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Tableau 16: le taux d'évolution de chiffre d'affaire 2021**

Désignation	Taux d'évolution 2021(prévu)	Taux d'évolution 2021 (réel)
Janvier	/	/
Février	6%	2%
Mars	12%	33%
Avril	-16%	-7%
Mai	-3%	1%
Juin	9%	7%
Juillet	-6%	-22%
Août	8%	9%
Septembre	1%	9%
Octobre	10%	23%
Novembre	-7%	1%
Décembre	-5%	-7%
<b>Moyen</b>	<b>0,82%</b>	<b>4,36%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 29: graphe représente le taux d'évolution des réalisations et les prévisions de l'année 2021**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

- **Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaires pour les prévisions de l'année 2021**

Concernant les taux d'évolution mensuels pour les prévisions de l'année 2021 nous avons constaté un taux d'évolution positif qui correspond au mois de février, mars, juin, aoute,



### **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.**

---

septembre et octobre pour les pourcentages respectivement de 6%, 12%, 9%, 8%, 1% et 10% et les reste des mois un taux d'évolution négatif.

Nous remarquons que l'entreprise a prévu en 2021 un total de chiffre d'affaires de 12 859 363 820DA, soit un taux d'évolution moyen de 0,82%. Cette baisse pourrait être expliquée par la baisse du prix de vente de la production onduleuse.

Par ailleurs, nous constatons une augmentation du CA pour les mois suivants : février, mars, juin, août, septembre, octobre

- Pour les mois février, mars, juin et septembre le prix unitaire augmente et les quantités aussi augmentent en même temps, pour les deux mois août, septembre il y a une augmentation des quantités.
- La baisse du CA pour les mois avril, mai, juillet, novembre, décembre à cause de la baisse des quantités.

En conclue, puisqu'en pas une augmentation des prix unitaire donc le taux d'évolution diminue.

#### **• Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaire pour les réalisations de l'année 2021**

Concernant les taux d'évolution mensuels pour les réalisations de l'année 2021 nous avons constaté un taux d'évolution négatif qui correspond au mois d'avril, juillet et décembre, respectivement, de -7%, -22% et -7% et les reste des mois un taux d'évolution positif.

Nous remarquons que l'entreprise a réalisé en 2021 un total de chiffre d'affaire de 14 750 912 946DA, soit un taux d'évolution moyen de 4,36%.

- L'augmentation du CA pour les mois suivants : février, mars, mai, juin, août, septembre, octobre, novembre
- Pour les mois février, mai, juin, octobre, novembre le prix unitaire augmente et pour les mois de mars et octobre il y a une augmentation des prix unitaire et les quantités en même temps, les deux mois restant en à une augmentation des quantités.
- La baisse du CA pour les mois avril, juillet, décembre pour les trois mois il y a une baisse des quantités.

En conclue que la plupart des mois l'entreprise a réalisé une augmentation du CA par apport aux autres mois.

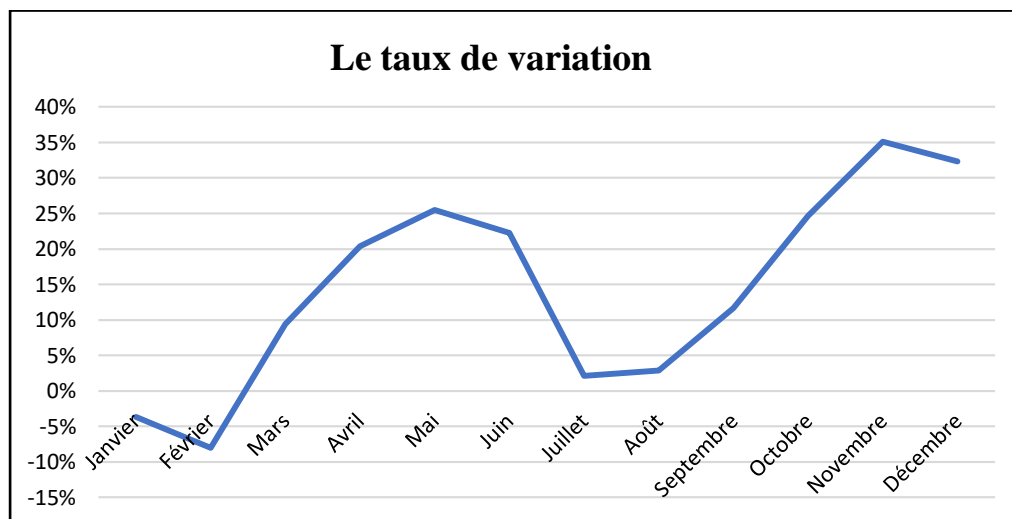
### Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

Tableau 17: le taux de variation du chiffre d'affaires 2021

Désignation	Variation %
Janvier	-4%
Février	-8%
Mars	9%
Avril	20%
Mai	25%
Juin	22%
Juillet	2%
Août	3%
Septembre	12%
Octobre	25%
Novembre	35%
Décembre	32%
Moyen	15%

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Figure 30: graphe représente le taux de variation des réalisations et les prévisions de l'année 2021.



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

- **Interprétation du taux d'évolution du chiffre d'affaires pour les prévisions et les réalisations 2021**

Nous remarquons que l'entreprise a prévu un totale de chiffre d'affaire de 12 859 363 820DA en 2021 contre 14 750 912 946DA en 2021, soit un taux d'évolution global de 15%. Cette hausse de la production, pourrait être expliquée par l'augmentation du CA (qu'on a expliqué dans les commentaires précédents pour les réalisations de l'année 2021).

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.**

---

### **2.5 L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision**

La gestion budgétaire au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE occupe une place primordiale et indispensable dans la prise de décision, il est donc considéré comme un outil de gestion traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budget, puis en faire l'objet du budget réaliser une étude comparative des prévisions avec les réalisations de l'entreprise, lui permettant de mesurer définir dans quelle mesure les objectifs sont atteints, prendre des mesures correctives et récupérer conduit à l'hypothèse fondamentales.

### **3 Pratique tableau de bord**

Le tableau de bord au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE se considère comme étant un outil de gestion et de pilotage ainsi il permet d'orienter les décisions de gestion.

#### **3.1 Le tableau de bord de la production**

Nous allons présenter le tableau de bord de la production au sein de GENERAL EMBALLAGE et cela en faisant la comparaison annuelle entre les réalisations et les prévisions de l'année 2021 ainsi de la comparaison annuelle entre deux années successives 2020/2021.

##### **➤ Le tableau de bord de production en quantité (en tonne) 2021.**

Le tableau N°18 représente les prévisions et les réalisations de la production en quantité :

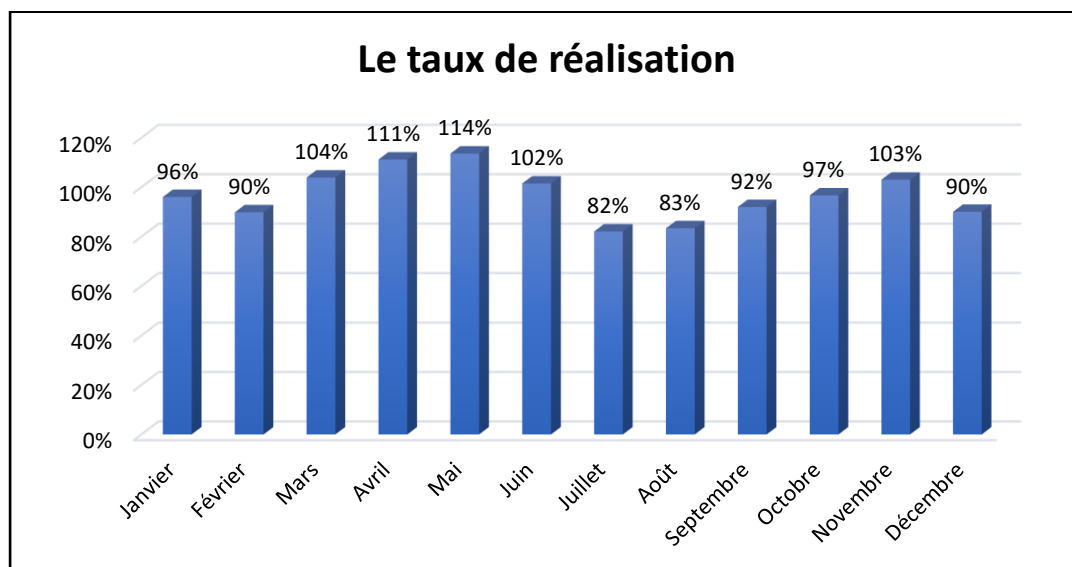
**Tableau 18: les prévision et les réalisation de la production en quantité (en tonne) de l'année 2021**

<b>Désignation</b>	<b>Prévisions 2021</b>	<b>Réalisation 2021</b>	<b>Écart</b>	<b>Taux de réalisation</b>
<b>Janvier</b>	8 846	8 497	-349	96%
<b>Février</b>	9 398	8 445	-953	90%
<b>Mars</b>	10 529	10 945	416	104%
<b>Avril</b>	8 807	9 795	988	111%
<b>Mai</b>	8 564	9 731	1 167	114%
<b>Juin</b>	9 364	9 507	143	102%
<b>Juillet</b>	8 760	7 193	-1 567	82%
<b>Août</b>	9 471	7 900	-1 572	83%
<b>Septembre</b>	9 514	8 755	-759	92%
<b>Octobre</b>	10 482	10 138	-344	97%
<b>Novembre</b>	9 741	10 039	298	103%
<b>Décembre</b>	9 230	8 312	-918	90%
<b>Cumul</b>	<b>112 707</b>	<b>109 257</b>	<b>-3 450</b>	<b>97%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 31: : schéma représentant les taux de réalisation 2021**

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Durant l'année 2021, l'écart global apparait négatif de 3 450 unités, soit d'un taux de réalisation de 97%. Cet écart est obtenu à la suite d'une sur prévision de la plupart des mois.

### ➤ Le tableau de bord de production en quantité (en tonne) 2020/2021

Le tableau N°19 représente les réalisations de la production en quantité :

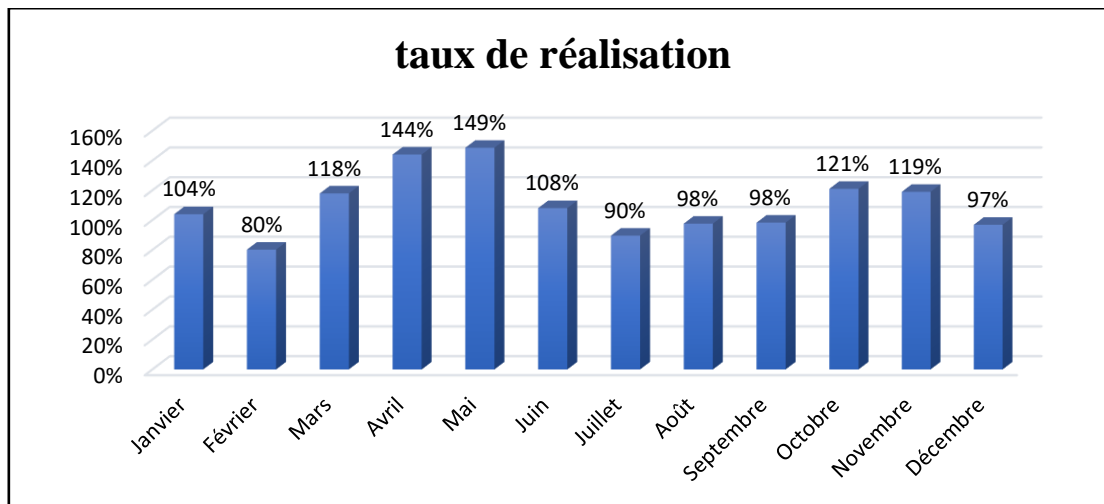
**Tableau 19: Tableau de bord de production en quantité 2020/2021.**

Désignation	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Écart	Taux de réalisation
Janvier	8 172	8 497	325	104%
Février	10 533	8 445	-2 088	80%
Mars	9 279	10 945	1 666	118%
Avril	6 799	9 795	2 996	144%
Mai	6 548	9 731	3 183	149%
Juin	8 796	9 507	711	108%
Juillet	8 032	7 193	-839	90%
Août	8 090	7 900	-191	98%
Septembre	8 903	8 755	-148	98%
Octobre	8 378	10 138	1 760	121%
Novembre	8 438	10 039	1 601	119%
Décembre	8 580	8 312	-268	97%
<b>Cumul</b>	<b>100 548</b>	<b>109 257</b>	<b>8 710</b>	<b>109%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

Figure 32: : schéma représentant les taux de réalisation 2020/2021.



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Durant l'année 2020/2021, l'entreprise GENERAL EMBALLAGE à enregistré un écart global positif de 8 710 unités, soit d'un taux de réalisation de 109%.

L'écart obtenu peut être expliqué que l'entreprise a largement évoluer ses productions de 2021 par rapport à celle de 2020 et cela pour l'ensemble des mois

### 3.2 Le tableau de bord des ventes

Dans ce cas, nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord des ventes de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE et cela en faisant une comparaison annuelle entre les prévisions et les réalisations ainsi une comparaison entre les réalisations de 2021 et celle de 2020.

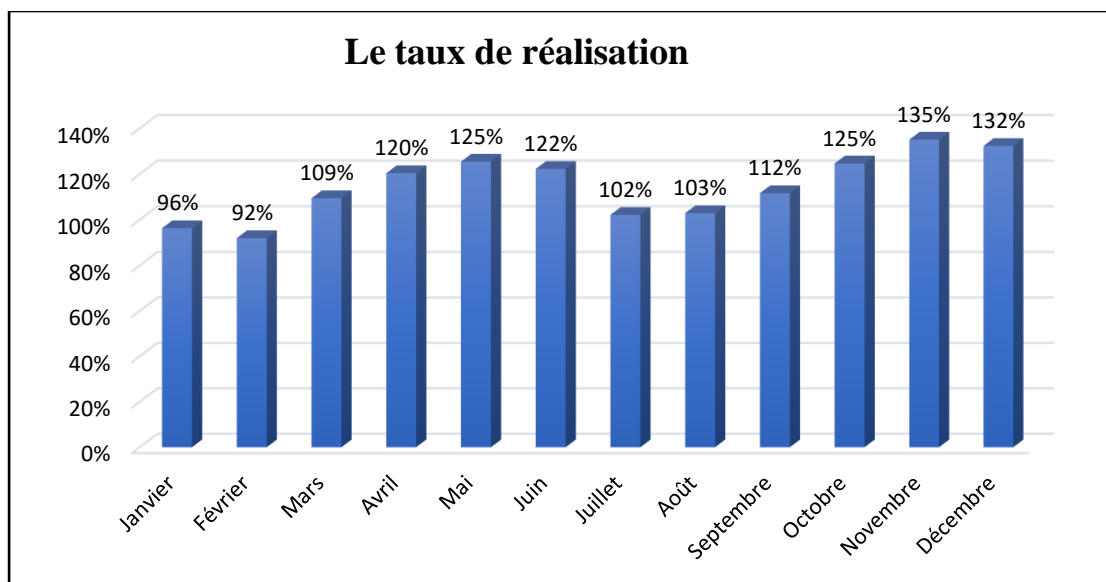
## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Tableau 20: tableau de bord des ventes en valeur 2021**

Désignation	Prévisions 2021 (DA)	Réalisations 2021 (DA)	Écart	Taux de réalisation
<b>Janvier</b>	1 000 710 800	963 878 167	-36 832 633	96%
<b>Février</b>	1 065 428 835	980 071 805	-85 357 031	92%
<b>Mars</b>	1 195 361 144	1 308 176 281	112 815 138	109%
<b>Avril</b>	1 005 338 420	1 210 297 899	204 959 479	120%
<b>Mai</b>	978 222 636	1 227 394 674	249 172 039	125%
<b>Juin</b>	1 069 880 603	1 308 033 317	238 152 714	122%
<b>Juillet</b>	1 002 412 321	1 023 923 298	21 510 977	102%
<b>Août</b>	1 082 994 564	1 114 296 564	31 302 001	103%
<b>Septembre</b>	1 088 815 721	1 215 557 722	126 742 001	112%
<b>Octobre</b>	1 197 892 577	1 493 496 849	295 604 273	125%
<b>Novembre</b>	1 115 214 483	1 506 607 899	391 393 416	135%
<b>Décembre</b>	1 057 091 717	1 399 178 470	342 086 753	132%
<b>Cumul</b>	<b>12 859 363 820</b>	<b>14 750 912 946</b>	<b>1 891 549 126</b>	<b>115%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 33: schéma représentant les taux de réalisation 2021.**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Hormis les deux premiers mois de l'année 2021, les écarts sur ventes entre les réalisations et les prévisions se sont avérés positifs. Cette croissance de taux de réalisation peut être expliquée par l'augmentation des prix des ventes pour la majorité. Globalement les écarts sont de l'ordre de 1 891 549 126 DA, soit avec un taux de réalisation total de 115%.

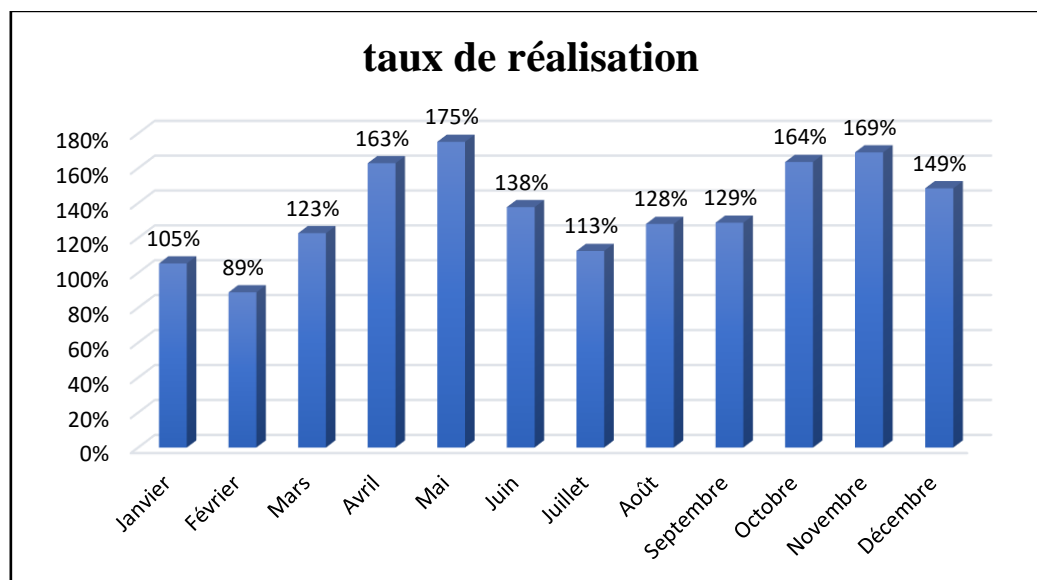
## Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.

**Tableau 21: Tableaux de bord des ventes en valeur 2020/2021**

Désignation	Réalisations 2020 (DA)	Réalisations 2021 (DA)	Écart	Taux de réalisation
Janvier	914 566 683	963 878 167	49 311 484	105%
Février	1 103 731 362	980 071 805	-123 659 558	89%
Mars	1 065 664 865	1 308 176 281	242 511 416	123%
Avril	742 900 599	1 210 297 899	467 397 300	163%
Mai	700 638 039	1 227 394 674	526 756 635	175%
Juin	949 976 979	1 308 033 317	358 056 338	138%
Juillet	909 764 900	1 023 923 298	114 158 398	113%
Août	870 071 280	1 114 296 564	244 225 284	128%
Septembre	944 016 660	1 215 557 722	271 541 063	129%
Octobre	912 831 597	1 493 496 849	580 665 253	164%
Novembre	890 862 413	1 506 607 899	615 745 486	169%
Décembre	942 045 316	1 399 178 470	457 133 154	149%
<b>Cumul</b>	<b>10 947 070 693</b>	<b>14 750 912 946</b>	<b>3 803 842 252</b>	<b>135%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

**Figure 34: schéma représentant les taux de réalisation 2020/2021.**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise

Durant l'année 2020/2021, l'écart global est positif de 3 803 842 252 DA, soit un taux de réalisation de 135%. Cette croissance de taux de réalisation peut être expliquée par l'augmentation des prix de ventes pour la totalité des mois.

### 3.3 L'apport du tableau de bord à la prise de décision

Un tableau de bord est un outil le plus utilisé au sein de l'entreprise général emballage, notamment dans la prise de décision, il surveille et fixe régulièrement des objectifs basés sur un

## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.**

---

grand nombre d'indicateurs à atteindre cible. Il vous permet de gérer les ressources de l'entreprise et de savoir où elles vont. Mais encore complexe à mettre en œuvre, car sa finalisation demande un travail sincère la qualité de l'information et son mode de transmission, le tableau de bord aide anticiper les difficultés futures

La direction générale de l'entreprise général emballage a pris l'initiative de mettre en place le service contrôle de gestion, l'organigramme montre que le contrôle de gestion occupe une place très importante dans cette entreprise et son objectif principal est de comprendre les fonctions interne de l'organisation et l'évolution de l'environnement visant à aider la direction à la prise de décision.

### **✓ Solution**

#### **Objectif l'augmentation du chiffre d'affaires**

Pour augmenter le chiffre d'affaires on peut jouer sur :

- **La quantité à vendre**

Général Emballage est une entreprise papetière algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé, donc elle a les budgets nécessaires pour être la référence des responsables de l'entreprise, c'est à la base des prévisions des ventes que l'entreprise se mobilise pour produire et répondre à la demande c'est- à-dire l'objectif tracés. Pour cela plusieurs décisions devront être prises continuellement et sur tous les niveaux à chaque fois que les circonstances l'exigent, donc il faut augmenter la quantité à vendre de mars à avril

Le mois d'avril pour maintenir au moins le chiffre d'affaires de mars avec le prix d'avril. Il faut une quantité sup d'où minimum 865unité. Ceci n'est pas toujours évident, étant donné que la capacité de production et la demande du marché (les clients de générales emballage) sont souvent limitées.

Ceci nécessite la concertation avec d'autres services techniques. Le service production pour s'assurer que les capacités de production peuvent être revues à la hausse. Aussi, avec le service commercial pour vérifier s'il y a capacité d'augment le volume des ventes.



## **Chapitre III : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise général emballage et son apport à la prise de décision.**

---

### **Conclusion**

Nous venons de voir la technique appliquée par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, dans ce chapitre pour mesurer la contribution des outils de contrôle de gestion à la prise de décision. Tous d'abord, nous avons comparés les prévisions et les résultats réels de l'exercice 2021 dans le but de le calculer et d'analyser des écarts. Ensuite nous avons calculé le taux de réalisation à travers le tableau de bord pour pouvoir rendre les résultats obtenus plus proches à ceux prévus.

Nous avons constaté à la fin de notre stage pratique que ces outils amélioraient les résultats du général emballage ce qui démontrent leur efficacité dans ce dernier sans oublier ils souffrent de certaines anomalies telles que des prévisions budgétaires toujours très éloignées de la réalité.

### Conclusion générale

L'environnement des entreprises est devenu incertain et mouvementé. En conséquence, les entreprises doivent être plus flexibles et mieux adaptées à certaines exigences opérationnelles et stratégiques.

Afin d'atteindre les objectifs fixés au par-avant il faut maîtriser un concept qu'on juge très essentiel, et indispensable pour l'entreprise « le contrôle de gestion », soit pour améliorer les performances ou pour une meilleure prise de décision.

Le contrôle de gestion est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation. Il permet un suivi des réalisations afin d'améliorer l'efficacité par des méthodes et les outils qui non seulement mesurent les résultats mais aussi les analysent et les orientent vers les meilleurs niveaux.

La prise de décision que ce soit à court terme ou à long terme repose sur des informations recueillies auprès de différentes sources. Le contrôle de gestion comme système d'information a pour mission de fournir des informations pour aider les dirigeants de l'entreprise dans le processus de prise de décision. Pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de plusieurs outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

De ce fait, nous avons effectué une recherche à travers divers documents pédagogiques et des documents internes du service contrôle de gestion au sein de GENERAL EMBALLAGE, qui nous a permis de vérifier et de montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans la prise de décision au sein de l'entreprise.

Après avoir posé certaines questions au responsable de département du contrôle de gestion il nous a répondu que le contrôle de gestion aide la direction dans la prise de décision et mettre en place une stratégie pour réaliser les objectifs souhaités, car il permet de fournir aux différents responsables les informations, et les recommandations nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités, notamment à travers les deux outils : la gestion budgétaire et les tableaux de bord. Ceci qui confirme la première hypothèse qui consiste à dire que le contrôle de gestion a une place très importante dans la prise de décision.

La gestion budgétaire est un outil de pilotage de la performance, qui mesure le degré de réalisation d'un objectif. Sa mise en place nécessite une très bonne connaissance des activités, de situation de l'entreprise, pour traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budget, qui feront par la suite l'objet d'une étude comparative avec les réalisations.

Quant au tableau de bord, c'est un instrument de communication et de décision qui permet aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de gestion afin de l'améliorer. Il doit être un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par les responsables de contrôle de gestion, pour l'aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

À travers l'analyse des écarts et l'étude du contrôle budgétaire de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons clairement constaté que le calcul des écarts parmi les moyens de contrôle de gestion, ces écarts permet de comparer les réalisations et les prévisions qui ne sont pas toujours égale (réalisations supérieures aux prévisions). Donc le contrôle de gestion aide la direction générale de prendre des décisions en augmentant la capacité de production., ce qui confirme la deuxième hypothèse qui consiste à dire que Le contrôle budgétaire joue un rôle important qui se traduit par la comparaison des résultats aux objectifs fixés et cela à travers l'analyse des écarts des coûts.

A travers notre étude de recherche dans l'entreprise « GENERAL EMBALLAGE », nous avons essayé de répondre à la question suivante : comment le contrôle de gestion permet de prendre des décisions au sein d'une entreprise et quels est l'apport des outils de contrôle de gestion à la prise de décision au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ? Pour répondre à cette problématique, nous avons essayé de présenter et de montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans la prise de décision au sein de l'entreprise.

Nous ne saurions terminer sans soulever de diverses limites étude. Notre thème intitulé du contrôle de gestion a la prise de décision est loin d'être exhaustif ainsi le domaine du contrôle de gestion est très vaste et complexe et nécessite l'accès aux différentes informations qui concernent l'entreprise étudiée. Nous n'avons pas pu réaliser les ambitions souhaitées et cela est dû principalement :

- A la durée du stage, que nous jugions insuffisante, qui a alourdie l'aboutissement de notre étude.
- A l'insuffisance du système d'information au sein de général emballage du fait de la confidentialité des documents.

# Table des matières

---

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : l’approche conceptuelle de contrôle de gestion .....	3
Introduction .....	3
Section 1 : les concepts clés du contrôle de gestion.....	3
1. Définition et caractéristiques du contrôle de gestion .....	3
1.1 Définition du contrôle de gestion .....	3
1.2 Les caractéristiques du contrôle de gestion .....	5
2 Les notions voisines du contrôle de gestion .....	5
2.1 Le contrôle organisationnel .....	5
2.2 Le contrôle interne.....	5
2.3 Audit interne .....	6
3 Rôle du contrôle de gestion.....	7
3.1 Permettre la décentralisation des responsabilités .....	7
3.2 Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels.....	7
3.3 Inciter les opérationnels à penser au futur .....	7
3.4 Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise .....	8
3.5 Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances .....	8
4 Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion.....	9
4.1 Les objectifs du contrôle de gestion .....	9
4.1.1 La performance de l’entreprise.....	9
4.1.2 L’amélioration permanente de l’organisation .....	9
4.1.3 La prise en compte des risques.....	9
4.2 Les missions du contrôle de gestion .....	10
4.3 Limites du contrôle de gestion.....	10
5 Le processus du contrôle de gestion .....	11
5.1 La phase de prévision .....	11
5.2 La phase d’exécution .....	11
5.3 La phase d’évaluation.....	11

# Table des matières

---

5.4	La phase d'apprentissage .....	11
6	Implantation du contrôle de gestion.....	12
6.1	Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale (DG) .....	12
6.2	Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière (DAF) 13	
6.3	Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO) .....	14
7	Contrôleur de gestion.....	15
7.1	Définition de contrôleur de gestion .....	15
7.2	Métier du contrôleur de gestion.....	15
7.3	Profil du contrôleur de gestion .....	15
7.4	Le rôle de contrôleur de gestion .....	15
7.4.1	Attribution classique du contrôleur de gestion.....	15
7.4.2	Rôle novateur du contrôleur de gestion.....	16
7.5	Les missions du contrôleur .....	16
	Section 2 : les outils de contrôle de gestion .....	17
1	La comptabilité générale.....	17
1.1	Définition de la comptabilité générale.....	17
1.2	Objectifs de la comptabilité générale .....	17
1.3	Rôle de la Comptabilité Générale.....	18
2	Comptabilité analytique .....	18
2.1	Définition de la comptabilité analytique.....	18
2.2	Les objectifs de la comptabilité analytique .....	19
2.3	Le rôle de la comptabilité analytique.....	20
2.3.1	Constituer un système de mesure .....	20
2.3.2	Aider à la prise de décision .....	20
2.3.3	Permettre le contrôle de gestion .....	20
2.4	Relation entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique .....	20
2.5	Les méthodes de calcul des coûts .....	23
2.5.1	La méthode des Coûts Complets .....	23
2.5.2	La méthode des Coûts Partiels .....	23
2.5.3	La Méthode Directe Costing .....	23
2.5.4	La méthode ABC « activityBasedCosting » .....	24
2.5.5	La méthode du coût cible (Target costing).....	24
3	La gestion budgétaire .....	24

# Table des matières

---

3.1	La définition de la gestion budgétaire .....	25
3.2	Les principes de la gestion budgétaire.....	25
3.3	Rôle de la gestion budgétaire.....	26
3.4	Etapes de la Gestion Budgétaire .....	26
3.4.1	La Prévision.....	27
3.4.2	La Budgétisation .....	27
3.4.3	Le Contrôle Budgétaire .....	27
3.5	Intérêt de la gestion budgétaire.....	27
3.6	Limites de la gestion budgétaire .....	28
4	Le reporting.....	28
4.1	Définition de reporting .....	28
4.2	Objectif du reporting .....	28
4.3	Les types de reporting.....	29
4.3.1	Reporting de financier.....	29
4.3.2	Reporting de gestion.....	29
4.4	Les principes du reporting .....	29
5	Tableau de bord.....	29
5.1	Définition de tableau de bord .....	29
5.2	Objectifs du Tableau de Bord.....	30
5.3	Rôles du Tableau de Bord .....	30
5.3.1	Réduire l’Incertitude.....	30
5.3.2	Stabiliser l’Information .....	30
5.3.3	Faciliter la Communication .....	30
5.3.4	Dynamiser la Réflexion :.....	30
5.3.5	Maîtriser le Risque : .....	31
5.4	Démarche d’élaboration du Tableau de Bord.....	31
5.5	Les instruments du tableau de bord .....	31
5.6	Différents types de tableau de bord .....	32
5.6.1	Le tableau de bord de gestion.....	32
5.6.2	Le tableau de bord prospectif (Balanced Score Card).....	32
5.7	Les limites du tableau de bord .....	33
	Conclusion.....	33
	Chapitre 2 : le contrôle de gestion comme outil d’aide à la prise de décision .....	34
	Introduction .....	34
	Section 1 : la prise de décision .....	34

# Table des matières

---

1	La définition de la décision.....	34
2	Les types de décision .....	35
2.1	Classification selon l'échéance des décisions.....	35
2.1.1	Décisions à long terme .....	35
2.1.2	Décisions à moyen terme .....	35
2.1.3	Décision à court terme.....	35
2.2	Classification selon leurs niveaux .....	35
2.2.1	Les décisions opérationnelles.....	35
2.2.2	Les décisions tactiques .....	36
2.2.3	Les décisions stratégiques .....	36
2.3	Classification selon la nature des variables .....	37
2.3.1	Décision programmable (structuré).....	37
2.3.2	Décision non programmable (non structurée).....	38
3	Caractéristiques des différents types de décision.....	39
3.1	Analyse de l'objectif.....	39
3.2	Collecte de l'information.....	39
3.3	Définition des options possibles .....	39
3.4	Comparaison et évaluation de ces options.....	39
3.5	Choix d'une option .....	39
4	Les outils d'aide à la décision.....	39
4.1	Les décisions en avenir certain .....	39
4.2	Les décisions en avenir incertain.....	40
4.3	Les décisions en avenir aléatoire .....	40
4.4	Les décisions en avenir conflictuel.....	40
5	Le processus de prise de décision .....	40
5.1	La phase d'intelligence .....	40
5.2	La phase de modélisation ou de conception .....	41
5.3	La phase de choix .....	41
5.4	La phase de décision.....	41
5.5	La phase de contrôle .....	41
6	Les modèles de la décision.....	43
6.1	Le modèle rationnel de la prise de décision.....	43
6.2	Le modèle organisationnel.....	44
6.3	Le modèle politique .....	44
6.4	Le modèle de la poubelle.....	45

# Table des matières

---

Section 2 : contrôle de gestion, comme système d'information décisionnel .....	45
1 Généralités sur l'information .....	46
1.1 Définition de l'information.....	46
1.2 Les sources de l'information dans l'entreprise.....	46
1.2.1 Les sources internes .....	46
1.2.2 Les sources externes.....	46
1.3 Les différents types de l'information dans l'entreprise .....	47
1.3.1 Les informations comptables .....	47
1.3.2 Les informations techniques.....	48
1.3.3 Les informations commerciales.....	48
1.4 Caractéristiques de l'information .....	48
1.5 Le rôle de l'information dans l'entreprise .....	49
1.5.1 L'information, support du processus de gestion .....	49
1.5.2 L'information instrument de communication dans l'organisation.....	49
1.5.3 L'information, support de la connaissance individuelle .....	50
1.5.4 L'information, instrument de liaison avec l'environnement.....	50
2 Le système d'information .....	50
2.1 Définition du système d'information.....	50
2.2 Les qualités d'un système d'information.....	50
2.2.1 La rapidité de transmission de l'information .....	51
2.2.2 La fiabilité de la transmission .....	51
2.3 Les fonctions du système d'information.....	51
2.3.1 La collecte de l'information .....	51
2.3.2 La mémorisation de l'information.....	51
2.3.3 Le traitement de l'information .....	51
2.3.4 Diffuser l'information .....	52
2.4 Rôle du système d'information.....	52
2.5 Les objectifs du système d'information.....	53
3 Systèmes décisionnels.....	54
3.1 Définition de système décisionnel .....	54
3.2 Les objectifs du système d'information décisionnel .....	55
3.3 Relations entre système décisionnel et système informationnel.....	55
3.4 La place du contrôle de gestion, système d'information pour les systèmes de décision	56
3.4.1 Le système d'information du contrôle de gestion.....	57



# Table des matières

---

3.4.2	La place du contrôle de gestion dans les systèmes d'information de l'entreprise	57
3.4.3	Système d'information pour le contrôleur de gestion .....	58
Chapitre III : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise générale emballage et son apport à la prise de décision. ....		61
Introduction .....		61
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et le service contrôle de gestion de GENERAL EMBALLAGE.....		61
1	Présentation de l'entreprise.....	62
1.1	Historique de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE .....	63
1.2	Les valeurs de Général emballage .....	65
1.3	La position de General Emballage dans le marché national.....	65
1.3.1	Général emballage confirme sa position de leader national.....	65
1.3.2	Chiffre d'affaire de Général emballage.....	66
1.3.3	Gamme de produits fabriqués.....	66
1.3.4	Les partenaires et les concurrents de GE.....	67
1.3.5	Les clients de GE.....	67
1.3.6	Fournisseurs de GE .....	67
1.3.7	Les concurrents de GE .....	67
1.4	Les activités principales de Général Emballage .....	69
1.5	Objectifs de général emballage.....	69
1.6	Organigramme de l'entreprise Général Emballage .....	69
2	Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage .....	70
2.1	La présentation du service contrôle de gestion.....	70
2.2	Les missions de contrôleurs de gestion .....	70
2.3	Missions et tâches effectuées par le service contrôle de gestion.....	71
2.4	La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise.....	74
2.4.1	La direction finance et comptabilité.....	74
2.4.2	Département d'approvisionnement.....	74
2.4.3	La direction commerciale.....	75
2.4.4	Le département de production.....	75
2.4.5	Département maintenance .....	76
Section 2 : L'apport du contrôle de gestion à la prise de décision au sein de GENERAL EMBALLAGE .....		76
1	Présentation des données de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE .....	76
1.1	L'analyse de questionnaire au service contrôle de gestion.....	77

# Table des matières

---

1.2	L'analyse des données des prévisions et réalisations de la production onduleuse ....	79
2	Pratique de la gestion budgétaire .....	82
2.1	Présentation les différents budgets .....	82
2.1.1	Le budget de production.....	82
2.1.2	Le budget des ventes .....	82
2.2	Le contrôle budgétaire .....	82
2.3	Analyses des écarts .....	82
2.3.1	Ecart sur chiffre d'affaire .....	83
2.3.2	Ecart sur quantité.....	84
2.3.3	Ecart sur prix .....	85
2.4	Comparaison du chiffre d'affaire de l'année 2021 .....	86
2.4.1	Les réalisations de 2020 et les réalisations de 2021 du chiffre d'affaire .....	87
2.4.2	Les réalisations de 2021 et les prévisions de 2021.....	90
2.5	L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision.....	94
3	Pratique tableau de bord.....	94
3.1	Le tableau de bord de la production .....	94
3.2	Le tableau de bord des ventes.....	96
3.3	L'apport du tableau de bord à la prise de décision .....	98
	Conclusion.....	100
	Conclusion générale .....	101
	Références bibliographies	
	Annexe	

## Références bibliographiques

# Références bibliographiques

---

## Ouvrages

1. Alain Fernandez ; « l'essentiel du tableau de bord » ; 4ème édition ; 61, bd saint-germain 75240 paris cedex 05.
2. ALAZARD. C, SEPARI. S, « Contrôle de gestion : Manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
3. ALAZARD.C, SEPARI.S «CG manuel et application, DUNOD, 2emeEdition, Paris, 2010.
4. ARAB Zoubir : « la comptabilité analytique dans une entreprise – Rôles et Objectifs », rapport de stage d'expertise comptables, novembre 200
5. ARDOIN J, JORDAN H, « le contrôleur de gestion », paris, Flammarion, 1976.
6. Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009.
7. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT ; « comptabilité générale » ; 15eme édition ; Edition GUALINO ; 70, rue du Gouverneur Général Éboué, 2015-2016.
8. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « Comptabilité de gestion », 13ème édition Lextenso, Paris, 2012-2013.
9. Bouquin H., « Le contrôle de gestion », Paris, 2006.
10. Bressy G, Konkuyt C, "Economie d'entreprise", 1er Ed, Paris, Ed Dollaz, 2004.
11. BRIGITTE. D, « Contrôle de gestion », Dunod, 3ème édition, Paris, 2002.
12. Calme I, « introduction à la gestion », 2ème édition, Paris, Dunond, 2003.
13. Châari Z, Leclère D, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants »en ligne
14. CHARRON.J. L, SEPARI. S, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition, DUNOD, Paris, 2001.
15. Claude ALAZARD ; SABINE SEPARI ; « contrôle de gestion manuel et applications » ; 5 ème Edition, DUNOD, paris ,2001.
16. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, 2eme édition « Contrôle de gestion », DCG11, édition DUNOD, paris 2010.
17. DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011
18. Didier LECLERE ; marc RIQUIN ; olivier VIDAL ; « le contrôle de gestion, outil de modélisation » ; institut national des technique économique et comptable ; 2013/2014
19. Doriath Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5 ème édition Dunod, Paris, 2008.

## Références bibliographiques

---

20. DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « Comptabilité analytique de gestion », édition Dunod, Paris, 2007.
21. EL GADI A (1996), « Audit et contrôle de gestion », Mithaq-almaghrib.
22. FORGET. J, « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 2005.
23. Françoise GIRAUD ; Olivier SAULPIC ; Gérard NAULLEAU ; Marie-Hélène DELMOND ; Pierre-Laurent BESCOS.
24. GERMAK.PH, MARCA. J-p« Management des systèmes d'information » ORGANISATION, 4emeEdition, Paris, 1998.
25. Gervais M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2000.
26. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion », ECONOMICA, 6emeEdition, Paris, 1997
27. Gualino M, « comptabilité de gestion », édition Economica, Paris, 2012.
28. Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001.
29. GUERNY J, GUIRIEC J C (1998), « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris.
30. Hélenelonining thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris 1992.
- 31.
- 32.
33. HLFER.J. P, ORSONI.J : « T.O.G2 comptabilité analytique », Edition Vuibert, Paris, 1984.
34. HUTIN. H, « Toute la finance de l'entreprise », édition Organisation, Paris, 2002.
35. Jean-Louis MALO, Jean-Charles Mathé, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998.
36. Kaplan R, Norton D, Spéry M, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
37. LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris, 2006.
38. Laurent .C ; Philippe. B ; Gérard. D ; François-Xavier. R ; « contrôle de gestion » ; DUNOD, 5 rue Laramiguière, 75005 Paris, 2014.

## Références bibliographiques

---

39. LEGRESZI.C, NAU.J « le contrôle de gestion du système d'information », DUNOD, paris, 2012.
40. LONING H & All, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, troisième édition Dunod, 2008.
41. M. LEROY, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012.
42. MARIE G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica, paris, 2005.
43. MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations », 1 ère édition, Organisation, Paris, 2003.
44. PASCAL.C « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007.
45. PEAUCELLE.J-L « les systèmes d'information », PUF, 1981.
46. Pierre Lemaitre « la décision », éditionorganisation, Paris, 1981.
47. R. N. ANTHONY; [1988] «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988.
48. RIVIERE.P, « Aide à la décision et performance », École d'été méditerranéenne en santé Corte, Juillet 2009.
49. SAHRAOUI. A, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 2000.
50. Sépari S, Solle G, le cœur L, « management et contrôle de gestion », Edition Francis Lefebvre, Dunod, Paris.
51. SIMON.H.Administration, et processus de décision, Ed Economica, paris, 1983, P56.

### Mémoires et thèses

1. TEBANI Nawel, TEBRI Nadjat, « contribution du contrôle de gestion a la prise de décision : Cas TCHIN-LAIT CANDIA3 », Bejaïa, 2013-2014 ;
2. Thèse de doctorat de CHABI Tayeb (juin2007), l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes.
3. Thèse de Doctorat, TOURNIER. R, « Analyse en ligne (OLAP) de documents », Université de Toulouse 3-' Paul SABATIER, 2007.

### Sites :




[Comptabilité analytique : définition, rôle et exemple de calculs de coûts \(compta-facile.com\)](http://compta-facile.com)



# Annexes



**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE**

	Rédacteur	Vérificateurs	Approbateur
<b>NOM &amp; PRÉNOMS</b>	Amirouche DEBIANE	Ouazna OUALI	Mohamed HAMMOUDI
<b>FONCTION</b>	DRH	DQHSE	Directeur Général
<b>DATE</b>	le 16.08.2021	le 16.08.2021	16.08.2021
<b>SIGNATURE</b>	 DEBIANE Amirouche Directeur Ressources Humaines	 S.P.A GENERAL EMBALLAGE OUALI Ouazna Directrice DQHSE	 S.P.A GENERAL EMBALLAGE Z.A. M. AMMIMMOUDI TAHARACHT AKBOU BEJAIA R.C.N. 00 E 0183268-00106 - 01 -



**Université Abderrahmane Mira-Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département de finance et comptabilité**

## **QUESTIONNAIRE**

**Thème : le contrôle de gestion et la prise de décision    Thème : le  
contrôle de gestion et la prise de décision**

**M<sup>lle</sup> MERADI Imane**  
**M<sup>lle</sup> OUCHIHA Hadjila**

L'objet de ce questionnaire est de déterminer le rôle du contrôle de gestion dans la prise de décision dans une entreprise. Nous nous engageons à n'utiliser les données collectées qu'à des fins scientifiques et nous nous engageons à conserver l'anonymat

### **1. selon vous ; le contrôle de gestion :**

- Est un ensemble de procédure qui a pour but de permettre a la direction de s'assure que les objectifs sont atteint de manière efficace de efficience
- Doit s'assure que le comportement des individus est cohérent avec les objectifs de l'entité
- Doit non seulement être appréhendé dans le sens de « vérification » mais aussi dans celui de « pilotage de l'organisation »

### **2. Quel est le rôle du contrôle gestion dans votre entreprise ?**

- Permettre la décentralisation des responsabilités
- Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels
- Inciter les opérationnels à penser au futur
- Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise
- Aider les opérationnels a apprendre pour améliorer leur performance

### **3. Le processus du contrôle de gestion implique les phases**

- De prévision budgétaire pour indiquer la direction à prendre et le niveau de performance à attendre
- D'évaluation des performances grâce au système analytique ou la comptabilité de gestion
- De contrôle budgétaire caractérisé par le calcul et l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ajustées aux réalisations

### **4. Quelle est la place du contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?**

- Conseiller
- Ordonnateur
- Assistance à la prise de décision

### **5. À quel service le contrôle de gestion est rattaché ?**

- Comptabilité
- Direction
- Intégré à la fonction finance
- Indépendant des autres services
- Autre (précisez)

### **6. Le contrôle de gestion a-t-il un apport important dans le pilotage de l'entreprise**

- Oui
- Non

**Si oui comment ?**

.....

### **7. Le contrôle de gestion participe-t-il à la stratégie de l'entreprise**

- Oui
- Non

**Si oui, de quel type de stratégie ?**

- Stratégie de domination par les coûts
- Stratégie de diversification
- Stratégie de spécialisation

- Stratégie de pénétration du marché
- Autre réponse.....

**8. Le contrôle de gestion dans votre entreprise est-il en relation avec d'autres services ?**

- Oui
- Non

**Si oui lesquels ?**

- Service commerciale
- Service finance et comptabilité
- Service qualité développement RH
- Service des achats
- Service logistique industriel
- Service technique
- Service maintenance
- Service production

**9. Quel travail a été fait par le contrôle de gestion ?**

- Rapport PMP papier
- Rapport d'activité
- Budget et plan financement
- rapporte de gestion
- business plan
- reporting

p

**10. Quel est l'outil le plus utilisé par le contrôle de gestion**

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Le tableau de bord
- La gestion budgétaire
- Lereporting
- Autres (préciser

**11. Quelles tâches faites-vous au niveau de votre service ?**

- Calcul du coût de revient
- Prévisions
- Calcul les écarts entre réalisations et prévisions
- Élaboration et suivie des fiches de stock
- Calcul des indicateurs de performance
- Calcul des ratios
- Autre.....

**12. Quel est le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'information ?**

- Dépendance faible
- Dépendance raisonnable
- Dépendance forte

**13. Est-ce que la direction générale transmet des informations au contrôle de gestion ?**

- Oui
- Non

**Si oui, quel genre d'information ?**

.....  
 .....

**14. Est-ce que tous les services transmettent leurs informations au contrôle gestion**

- Oui
- Non

**Si non, quel sont les services qui transmettent leurs informations pour le service contrôle de gestion**

- Service finance et comptabilité
- Service d'approvisionnement
- Service commerciale
- Service de production
- Service maintenance
- Service technique
- Service qualité et développement RH

**15. Quel est le premier service qui transmet l'information de l'augmentation du prix**

- Service finance et comptabilité
- Service d'approvisionnement
- Service commerciale
- Service de production
- Service maintenance
- La direction générale

**16. A quel service est transmise l'information du l'augmentation des prix des intrants**

- Service finance et comptabilité
- Service d'approvisionnement
- Service commerciale
- Service de production
- Service maintenance

**17. Qui prend la décision de la modification du prix ?**

- Service finance et comptabilité
- Service d'approvisionnement
- Service commerciale
- Service de production
- Service maintenance
- La direction générale

**18. Comment est déterminé le nouveau prix ?**

- A base de prix de marché
- A base du cout de revient
- A base de la marge bénéficière

**19. à qui vous avez transmet ce message de modification des prix ?**

- A la direction générale

- Le service concerné

**7.6 20. Quel type de décision vous prenez habituellement ?**

- Des décisions au niveau stratégique (plus de 5ans direction générale)
- Des décisions au niveau Tactique (de 5ans a 2ansdirections fonctionnelles)
- Des décisions au niveau Opérationnels (moins de 2ans chefs de services)

**21. Quel est le type de décision qui est le plus important pour vous ?**

- Des décisions stratégiques
- Des décisions tactiques
- Des décisions Opérationnelles

**22. Pensez-vous que les décisions stratégiques ont une importance pour assurer l'avancement de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**23. Les responsables de la décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision ?**

- Oui
- Non

**Si oui, quand ?**

- Avant
- Après
- Durant

**24. Qui, selon vous, doit participer aux prises de décisions dans une entreprise ? (plusieurs réponses possibles)**

- La direction
- Les cadres
- L'ensemble des employés
- Les actionnaires
- Autres précisez.....

**25. Quelles sont les difficultés que vous trouvez lors de la prise de décision ?**

- La peur d'échouer (faire échouer un projet.)
- Trop focalisé sur le choix (une décision n'est bonne que lorsqu'elle est prise)
- Le manque d'informations
- La peur des conséquences
- La difficulté à prendre du recul**
- Le manque de temps**

**26. Quels sont les critères d'évaluation retenus par les autres parties prenantes ?**

- La collecte d'information
- La mémorisation de l'information
- Le traitement de l'information
- La diffusion de l'information

**27. Selon vous :**

	<b>Vrai</b>	<b>Faux</b>	<b>Je ne sais pas</b>
La comptabilité de gestion est un instrument au service du contrôle de gestion			
L'efficience représente la capacité à atteindre un objectif fixé			
Le principal objectif de la comptabilité de gestion est de servir au pilotage de l'entreprise			

**28. Par ordre de priorité, quelles sont les missions du contrôle de gestion ?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyse de l'information									
Conseil interne									
à la prise de décision									
Participation « stratégiques »									
Planification stratégique									
Evaluation des performances									
et mis en place de nouveaux systèmes d'information									
Amélioration des processus									

**Nous vous remercions de votre contribution et de votre temps afin d'avoir répondu à ce questionnaire. Nous vous souhait**



## Résumé

Le contrôle de gestion, considéré comme outil de pilotage, permet à l'entreprise de clarifier ses objectifs, de maîtriser ses coûts et d'améliorer sa performance. Le contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision qui évalue l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

L'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE nous a permis de voir la contribution du contrôle de gestion à la prise de décision à travers ses outils tels que la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et le tableau de bord qui servent à transformer les informations de l'entreprise en données chiffrées destinées à la prise de décision.

## Mots clés

Contrôle de gestion, système d'information, informations, prise de décision, gestion budgétaire, tableau de bord.

## Summary

Management control, considered as a management tool, allows the company to clarify its objectives, control its costs and improve its performance. Management control is a decision support tool that assesses the efficiency and effectiveness of the implementation of the company's resources.

The case study carried out within the company GENERAL EMBALLAGE allowed us to see the contribution of management control to decision-making through its tools such as management accounting, budget management and the scoreboard used to transform company information into numerical data for decision-making.

## Keywords

Management control, information system, information, decision-making, budget management, dashboard.

## ملخص

الرقابة الإدارية، التي تعتبر أداة إدارية، تسمح للشركة بتوضيح أهدافها والتحكم في تكاليفها وتحسين أدائها. الرقابة الإدارية هي أداة دعم القرار التي تقيم كفاءة وفعالية تنفيذ موارد الشركة.

سمحت لنا دراسة الحالة التي أجريت داخل شركة General Emballage برؤية مساهمة الرقابة الإدارية في صنع القرار من خلال أدواتها مثل المحاسبة الإدارية وإدارة الميزانية ولوحة المعلومات التي تُستخدم لتحويل معلومات الشركة إلى أرقام لاتخاذ القرار.

## الكلمات الدالة

الرقابة الإدارية، نظام المعلومات، المعلومات، صنع القرار، إدارة الميزانية، لوحة القيادة.