

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



**Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de
gestions**
Département des sciences de gestion

Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : S.E.G.C

Option : management

Thème

**Le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans les différents systèmes
de management au sein de l'entreprise ALCOVEL**

Réalisé par :

1-Moulelkaf Bachir

2-Djennad Yazid

Sous la direction de :

Mme.HAMITOUCHE FAIROUZE

Promotion juillet 2021

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la patience pour mener à bien ce travail.

À notre encadreur Mme HAMJOUHE par sa compétence, son encadrement, sa gentillesse, sa disponibilité permanente et notamment sa générosité qui ont toujours suscité notre admiration. Veuillez bien recevoir nos remerciements et l'expression de nos gratitude et de nos grandes estimes.

Nous tenons à exprimer toute nos reconnaissance et un merci spécial à le responsable du Master management Mr Meziane pour tous ses efforts et les sacrifices consentis notamment son inquiétude pour le bon déroulement de la formation durant toute l'année.

Nous tenons également a remercié Mr Fakhedemit Saïd et Ourah Youcef ainsi tous le personnel de ALCOVEL et plus spécial le service finance et comptabilité pour l'accueil durant toute la période de stage.

Nos remerciements s'adressent également à tous nos enseignants de la faculté SEEG pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont sues faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Dédicaces

❖ A tous ceux qui nous sont chers ...

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale | 01 |
| CHAPITRE I : Fondements théoriques du contrôle de gestion..... | 02 |
| Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion..... | 03 |
| Section 02 : Le contrôleur de gestion..... | 09 |
| Section 03 : Le processus et les outils de contrôle de gestion..... | 17 |
| CHAPITRE II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management..... | 22 |
| Section 01 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système de planification..... | 22 |
| Section 02 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'organisation..... | 28 |
| Section 03 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'animation..... | 35 |
| CHAPITRE III : Le contrôle de gestion au sein de la SPA ALCOVEL..... | 41 |
| Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil | 41 |
| Section 02: Choix du cas d'étude et méthodologie de recherche..... | 51 |
| Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête..... | 54 |
| Conclusion générale..... | 60 |
| Liste bibliographique | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des figures et tableaux | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, incertain, croissant et en changement permanent. La mondialisation a entraîné des modifications, des évolutions, voire même des ruptures. Aussi, les entreprises devraient être soucieuses de leurs évolutions internes ainsi que de l'évolution de leurs environnements externes, afin de garantir leur pérennité face à la concurrence. Plusieurs métiers dits services fonctionnels transversales ou services centraux sont ainsi nés pour répondre à ce besoin. Parmi eux figure la fonction de contrôle de gestion qui est devenue une source de progrès et d'amélioration potentielle à tout type d'entreprise puisqu'elle s'avère être indispensable dans la découverte et/ou la prévention des erreurs.

Le contrôle de gestion ou « management controlling », comme son appellation en anglais l'indique, vise à maîtriser le management. Sa naissance officielle aux USA remonte aux environs de 1939, lorsque se créa le « controllers Institute of America » après la crise de 1929, les entreprises privées, notamment celles de grande taille, ont trouvé dans le contrôle de gestion un remède efficace pour le malaise des années 1930 où régnaient les pertes de contrôle et la dégradation des performances.

Après quelques années, les européens ont cherché à transposer à leurs entreprises le contrôle de gestion qui semblait expliquer la compétitivité et la réussite des entreprises américaines. La vague est par la suite arrivée au reste du monde par l'internationalisation des grandes entreprises.

Le contrôle de gestion est chargé d'alimenter les systèmes de management par des informations pertinentes susceptibles d'orienter les dirigeants à prendre des décisions efficaces afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour le présent thème afin de montrer l'importance de la fonction du contrôle de gestion qui est devenue primordiale en liaison avec les pratiques de la performance au sein de l'entreprise. En effet, la survie et la prospérité de toute organisation reposent en grande partie sur la qualité des outils de gestion dont elle dispose et la manière dont ils sont utilisés.

Dans cette perspective, la question principale à laquelle nous tenons à apporter des réponses est la suivante :

Quel est le rôle de la fonction contrôle de gestion dans les différents systèmes de management de l'entreprise ?

Dans ce sens et pour pouvoir répondre à notre question centrale, nous nous sommes interrogés aussi sur les points suivants :

- Quelle est l'importance du contrôle de gestion dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- Quel est le lien entre la fonction de contrôle de gestion et les systèmes de management ?

Comme première tentative de réponse à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : L'importance du contrôle de gestion dépend de la perception des dirigeants de l'entreprise.

H2 : La fonction du contrôle de gestion occupe une place très importante dans les systèmes de management au sein de l'entreprise.

Nous avons opté pour l'entreprise textile SPA ALCOVEL sise à Akbou comme cas d'étude et avons adopté tout au long de notre mémoire une démarche reposant sur :

- Une recherche bibliographique portant sur le contrôle de gestion et les systèmes du management.
- L'intégration de l'entreprise SPA ALCOVEL pour effectuer un stage pratique afin de collecter les données nécessaires.

Dans le souci de traiter ce thème et d'apporter des réponses aux questions précédentes, nous avons opté pour un plan de travail scindé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre est composé de trois sections : notions générales sur le contrôle de gestion, profil du contrôleur de gestion, processus et outils de contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre est composé aussi de trois sections: le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système de planification puis, dans le système d'organisation et enfin dans le système d'animation.
- Le troisième est, quant à lui, une étude de cas (l'entreprise SPA ALCOVEL).

Introduction

La fonction, les rôles, les missions de contrôle de gestion sont parmi les métiers de l'entreprise, qui permettent à cette dernière de fixer ses objectifs pour les atteindre, de s'adapter à l'environnement qui se caractérise par une incertitude et une concurrence intense, d'assurer ainsi sa pérennité et de faire face aux plusieurs complexités soit externe ou interne, et ce en mettant en place un système de contrôle de gestion efficace.

Dans ce premier chapitre, nous allons essayer d'éclairer quelques concepts de contrôle de gestion et ses notions. De ce fait, ce chapitre est divisé en trois sections, la première est focalisée sur les notions générales de contrôle de gestion et dans la seconde section nous aborderons la fonction de contrôleur de gestion à travers son profil, rôle, et sa position dans l'entreprise.

Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons la consacrer à la présentation de la notion du contrôle de gestion, en donnant quelques explications à cette dernière et en présentant un certains nombres de définitions, genèse et évolution, les objectifs et les finalités, enfin les limites.

1.1. Genèse et évolution du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle avec l'évolution du monde technique et économique.

« Le contrôle de gestion né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi. »¹

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification... Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants. Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

¹Alazard. C et Sépari. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010, P 03.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure. Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme.
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité.

1.2. Définition du contrôle de gestion

Avant d'extraire les différentes définitions du contrôle de gestion, il est indispensable d'expliquer la signification de CG.

1.2.1. Définition du concept contrôle/gestion

- **Contrôle** : il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule. Donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine.

1.3. Les différentes définitions du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, chacune développe un aspect particulier de cette discipline, des spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite :

Selon Alazard et Sépari « *Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitative et qualitative), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.* »² .

Selon Guerny et Guriec : le contrôle de gestion est « *un ensemble de techniques et de procédures visant à combiner au mieux l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers pour atteindre des objectifs, le plus souvent annuels, dans le cadre des stratégies choisies.*»³ .

Selon Gautier et Pezet(2006) « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie.*»⁴ .

Selon Bouquin et Kuszla (2013) « *le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers.* »⁵ .

Michel Gervais a ajouté la notion de la pertinence et définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.* »⁶ .

D'après la définition de ce dernier, on remarque qu'il a corrélé entre trois notions importantes dans le domaine du contrôle de gestion :

L'efficacité, l'efficacité et la pertinence. La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

²Alazard. C et Sépari. S, op, cit, P 28.

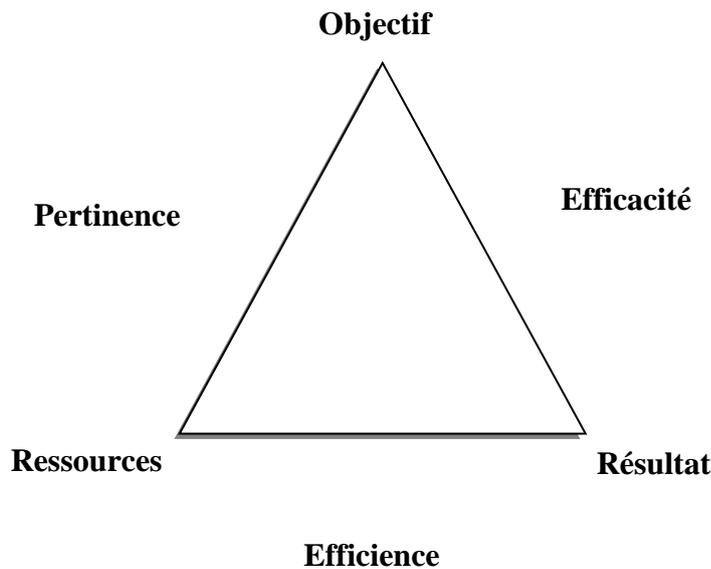
³Deguerny .J et Guiriec (J-C). « Contrôle de gestion et choix stratégiques », 6ème édition, Paris, 1998, P197.

⁴Gautier. F et Pezet. A, « Contrôle de gestion, gestion appliqué », édition PEARSON, Paris, 2006, P 32.

⁵Bouquin. H et Kuszla. C, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10 e édition, presses universitaires de France, Paris, 2013, P11.

⁶Gervais. M, « contrôle de gestion »,8e édition, ECONOMICA, Paris, 2005, P 12.

Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source: Löning et Al., 2008, p.06⁷.

D'après ce schéma :

- La pertinence : elle met en relation les objectifs fixés et les ressources allouées pour leur réalisation.
- 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.

Définition à retenir est celle de Robert Newton Anthony (1965), le contrôle de gestion apparaissait comme le « *garant* » du non-gaspillage des ressources confiées à un manager. Cette définition indiquait : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.* »⁸.

1.4. Les objectifs et les finalités du contrôle de gestion

Gautier et Pezet ont montré que les objectifs du contrôle de gestion, bien que dépendants au type d'organisation, de culture, d'époque... que l'on considère, couvrent trois grands domaines : ⁹

⁷Löning et Al « Le contrôle de gestion, organisation outils et pratiques, 3^e édition, Dunod, Paris, 2008, P.06

⁸Anthony.R et J. Dearden, « La fonction contrôle de gestion », édition : Publi-Union, 1993, P. 209.

⁹Gautier. F et Pezet. A, op, cit, P 27.

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

1.5. Les finalités du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés. Ces missions sont réalisées par le suivi d'un processus¹⁰.

- **Maitrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances**

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'action à suivre et les conséquences de toutes les actions de l'entreprise.

D'autre part, la comparaison entre réalisation et prévisions pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance. En ayant connaissance des résultats de leurs actions, les managers arrivent à mieux comprendre le fonctionnement du système dont ils ont la charge et à mieux choisir les actions à entreprendre. Néanmoins, cela ne signifie pas que les actions des différents managers soient isolées les unes des autres. Au contraire, le contrôle de gestion permet de s'assurer de la cohérence de celles effectivement entreprises au cours de l'année.

- **Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision**

Actuellement, l'information représente, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent,

¹⁰Rouach. M, Naulleau. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3 ème édition, Paris, 2000, P 70.

le contrôle de gestion aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite avoir des informations du résultat de ces décisions.

1.6. Les limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :¹¹

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion, en effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant, il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et les renouvelant le plus souvent possible.
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis, les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une forme de métiers, malgré tout assez proche, à savoir l'audit interne.¹²

¹¹Kirby.J, « management contrôle système », 2ème édition, Prentice Hall, 1994, P 53.

¹²Mahe .H de Boislandelle, «Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, P47.

Section 02 : Le contrôleur de gestion

Dans cette seconde section, nous allons nous focaliser sur la personne qui est le premier responsable de la fonction de contrôle de gestion, où nous allons citer son profil qui doit correspondre à ses responsabilités et son rôle en tant que contrôleur de gestion, et sa position dans l'entreprise et les différents styles pratiqués de ce dernier au sein de l'entreprise.

2.1. Le profil de contrôleur de gestion

Dans ce titre, on va citer les différentes caractéristiques d'un contrôleur de gestion telles les différentes qualités techniques et humaines, ainsi les compétences nécessaires qu'il doit posséder pour accomplir ces missions.

Un bon contrôleur de gestion doit :

- Bien connaître l'entreprise et prendre en compte toutes les dimensions : le contrôleur de gestion doit être capable d'avoir une vision macro et micro de l'entreprise pour comprendre le mode de fonctionnement de ces différents processus, pour avoir une capacité d'analyse et de synthétiser, afin de déterminer les défis auxquels l'entreprise peuvent être confronté.
- Savoir aller à l'essentiel et oublier les problèmes mineurs : *«trop de contrôle nuira l'entreprise sous beaucoup de papiers, coutera beaucoup d'argent et risque d'aboutir à peu de résultats»*¹³.
- Savoir communiquer : il doit savoir dialoguer avec les opérationnels de façon à de chacun. En un mot il doit être diplomate ; et avoir de bonne qualité relationnelle avec les différents collaborateurs pour créer un climat de confiance afin d'assurer la réalisation des objectifs fixés au préalable pour chacune dans son activité.
- Veiller à la mise en application de certaines décisions.

Les qualités du contrôleur de gestion sont résumées dans le tableau suivant :

¹³Gervais. M, « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », édition, Vuibert d'entreprise, Paris, 1989, P 227/228.

Tableau N° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion

| Qualités techniques | Qualités humains |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigoureux, méthodique, organisé; ▪ Fiable, claire ; ▪ Cohérent ; ▪ Capable de synthèse ; ▪ Faisant circuler l'information sélectionnée ; ▪ Maîtrisant les délais ; ▪ Connaissant les outils. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Morale : honnêteté, humilité ; ▪ Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion ; ▪ Mentales : ouverture, critique, créativité ; ▪ Collectives : écoute, accompagnement implication ; ▪ Sociales : gestion des conflits ; |

Source : C .Alazard, S.Separi, 2007, p. 34¹⁴

¹⁴Alazard.C, Separi.S, « Contrôle de gestion manuel et applications », édition, DUNOD, Paris, 2007, P. 34.

Les compétences du contrôleur de gestion se résument dans le tableau suivant :¹⁵

Tableau N° 02 : Les compétences du contrôleur de gestion

| Compétence | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| <p>➤ Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la comptabilité analytique • Connaissance des méthodes associées • Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion • Expertise sur la notion de coût • Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et d'indicateurs • Connaissance de l'organisation en question | | | |
| <p>➤ Savoir faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de gérer un projet • Etre capable de constituer un coût • Etre capable d'analyser un coût • Etre capable d'animer une réunion • Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation • Etre capable d'élaborer des documents de synthèse • Etre capable de conduire une formation | | | |
| <p>➤ Savoir être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir le sens de l'écoute • Etre pédagogue • Avoir un esprit de synthèse • Etre rigoureux • Etre réactif • Etre créatif | | | |

¹⁵Arab Zoubir : « le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHELLIL AMRANE de BEJAÏA », thèse de magister soutenu le 12/01/2011, université de BEJAÏA, Page 115.

Appréciation des compétences pour tenir le poste :

A : compétences indispensables.

B: compétences souhaitées.

C : compétences à acquérir.

Commentaire

D'après ce tableau au-dessus, nous constatons que le contrôleur de gestion doit posséder certains compétences indispensables tel que, une expérience profonde sur la notion des coûts, aussi dans l'élaboration des tableaux de bord et d'indicateurs ; être capable de constituer et d'analyser un coût, afin d'élaborer des documents de synthèses pour proposer des méthodes de résolutions des problèmes adapter à l'environnement de l'entreprise dans le but de les diffusées, on communiquant par l'animation des réunions pour assurer la réalisation des objectifs fixés au préalable.

2.2. Le rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise

Le contrôleur de gestion peut être considéré comme une personne qui assume et assure la responsabilité du contrôle de gestion dans une entreprise.

- ❖ **Le contrôleur concepteur** : le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, ainsi que la forme et le contenu de chaque budget).

Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.

- Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

Il évalue le montant de la « *réserve budgétaire de direction* » dont dispose la direction générale pour faire face aux imprévus.

- ❖ **le contrôleur animateur** : le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il est incite à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

- ❖ **Le contrôleur vérificateur** : il vérifie :
 - Que les responsables respectent les procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations).
 - Que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire.
 - Que les projets de budgets sont cohérents entre eux avec le plan opérationnel.
 - Que les hypothèses et les objectifs sont réalistes.¹⁶

En ces temps de changement, la multiplication des implications des contrôleurs ne rend pas facile la description de leur rôle. Comme le note une étude d'Arthur Andersen et de l'IMA (1999), les contrôleurs peuvent être à la fois: ¹⁷

- Des experts consultés sur des thèmes managériaux variés ;
- Des agents de changement ;
- Des évaluateurs supposés identifier les zones de moindre performance pour alerter le management ;
- Des collecteurs d'information, notamment de benchmarking ;
- Des « facilitateurs », pour inciter à travailler en processus transverses ;
- Les garants de la déclinaison de la stratégie ;

2.3. La position de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Le contrôle de gestion se situe au centre de toutes les interactions d'information au sein de l'entreprise. Il effectue plusieurs tâches, il reçoit, traite, analyse après exploite, interprète puis il transmet l'information aux différents services.

Sa position au sein de l'entreprise est donc central et est devenu axial. Il existe plusieurs facteurs de contingences qui déterminent la position de contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise tel que :

- La taille de l'entreprise ;
- Son mode de fonctionnement ;
- Les moyens disponibles ;
- Les objectifs poursuivis par la direction générale.

¹⁶Langlois. L et Al., « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2006, P190/191

¹⁷Bouquin. H et Kuszla. C, op, cit, P162.

Dans la plus part des cas le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financier soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagé quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution d'environnement des entreprises a poussé à opter pour un nouveau mode d'organisation qui tend à situer le contrôle de gestion en dehors de tous hiérarchie et a le rattacher directement aux dirigeant de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

Ainsi, il existerait trois rattachements de contrôle de gestion dans les entreprises :

2.3.1. Au directeur général : C'est un point fort de lier le contrôle de gestion et le niveau stratégique et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle plus important que celui du directeur financier.

2.3.2. Au même niveau que d'autres directions : Cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

2.3.3. Au directeur financier : Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles qualité, délai.....)¹⁸.

Dans des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif. Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, en termes hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnel.

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'entreprise, et pour bien mener ses missions le contrôleur de gestion doit s'appuyer sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

¹⁸Alazard. C, Separis. S, op.cit, P. 35.

2.4. Les styles de contrôleur de gestion

Sathe (1982) à partir de questionnaires et d’entretiens, identifie quatre profils de contrôleurs de gestion et souligne les avantages et les risques potentiels liés à chacun de ces profils.

Le tableau ci-dessus donne un petit résumé sur les différents styles de contrôleur de gestion qui peuvent être appliqués au sein d’une entreprise ; l’avantages et les inconvénients de chaque style.

Tableau N°03 : Style de contrôleur de gestion

| Style | Rôle de contrôleur | Comportement nécessaire du contrôleur | Avantages potentiels | Risques potentiels |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| Le contrôleur impliqué | Mise en avant de la dimension d’aide à la décision ; Faible mise en avant des responsabilités de reporting financier et de contrôle interne. | Reste activement impliqué dans la prise de décision au niveau de la division. | Contribution à la prise de décision au niveau de l’unité. | Risque d’inhibition de la créativité et de l’initiative des opérationnels. |
| Le contrôleur indépendant | Mise en avant des responsabilités de reporting financier et de contrôle interne; Faible mise en avant de la dimension d’aide à la décision. | maintient une certaine objectivité et une indépendance vis -à- vis des opérationnels auxquels il est rattaché. | Assurance d’un Reporting financier fiable et d’un contrôle interne assuré (mais ex post) | Contrôleur perçu comme un étranger, rendant la pro activité délicate. |
| Le contrôleur partagé | Les rôles sont partagés. Les responsabilités en | Le contrôleur qui a une responsabilité en termes d’aide à la | Contribution à la prise de décision au | Dédoublément des efforts et des ressources. |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| | termes de reporting financier et de contrôle interne d'une part et celles liées à l'aide à la décision sont exercées par des individus différents, les deux dimensions étant importantes. | décision est très impliqué dans la prise de décision opérationnelle. Le contrôleur de gestion qui se voit assigner la responsabilité en termes de contrôle interne et reporting financier doit garder un sens de l'objectivité et d'indépendance vis-à-vis de l'équipe. | niveau de l'unité Assurance d'un reporting financier fiable et d'un contrôle interne assuré. | Affaiblit-la coordination entre les deux phases de la même fonction. Contrôle anticipé difficile à mettre en œuvre Risque d'inhibition de la créativité et l'initiative des opérationnels. |
| Le contrôleur puissant | Les deux dimensions d'aide à la décision et de reporting financier et de contrôle interne sont jugées importantes et sous la responsabilité des mêmes individus. | Dois rester activement impliqué dans les décisions Opérationnelles tout en restant indépendant de l'équipe opérationnelle. | Contribution à la prise de décision au niveau de l'unité Assurance d'un reporting financier fiable et d'un contrôle interne assuré avant les faits. | Sélection, formation et développement de contrôleurs « forts » » Risque d'inhibition de la créativité et de l'initiative des opérationnels. |

Source : C. Lambert, 2005p. 324¹⁹.

¹⁹C. Lambert, « La fonction contrôle de gestion », thèse Doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine, 2005 P. 324.

Section 03 : Le processus et les outils de contrôle de gestion

Dans cette troisième partie de ce chapitre, nous allons aborder les différentes phases du processus par lequel le contrôle de gestion et les outils qui peuvent être utilisés dans le service de contrôle de gestion pour l'exécution de ces missions.

3.1. Processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, il est décomposé en quatre phases : ²⁰

3.1.1. La phase de prévision

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

3.1.2. 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 leurs actions. 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.

3.1.3. La phase d'évaluation

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

²⁰Langlois. L, Bonnier. C et Bringer. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, P 18.

3.1.4. La phase d'apprentissage

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

3.2. Les outils de contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'entreprise et aide dans la mise en place de la stratégie et le suivi de sa réalisation et pour cela le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils, on va retenir les plus utilisés.

3.2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise, elle permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par cette dernière. Et aussi considéré comme la première source d'information de l'entreprise.

3.2.1.1. Définition de la comptabilité générale

Selon le PCG « *la comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à date de clôture.* »²¹

Selon Bouvier et Disle la comptabilité « *est un système d'information fournissant une information intelligible, significative, fiable et pertinente sur la réalité économique de l'entreprise.* »²²

Selon Fayel et Pernot, la comptabilité « *est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition.* »²³

²¹Disle. C, Maéso. R et Méau. M, « DCG 9, introduction à la comptabilité, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2013, P 03

²²Bouvier. A-M et Disle. C, « comptabilité générale », 3e édition, DUNOD, Paris, 2013, P 01.

²³Fayel. A et Pernot. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et Applications », édition DUNOD, Paris 2001, P 03.

3.2.2. La comptabilité analytique

Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données de l'activité de l'entreprise, et par elle-même que chaque responsable puisse suivre ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaire, la consommation de matières premières pour chaque ou un ensemble de produit...à fin de prendre les meilleures décisions.

3.2.2.1. Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été données à la comptabilité analytique, nous nous essayons de tirer les plus significatives :

Selon Dubrulle et Jourdain, la CA « *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 d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs.* »²⁴

Puis, Silemla définit comme: « *un système de saisir et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non.* »²⁵

Y avait ainsi une complémentarité entre la comptabilité générale et analytique, c'est que cette dernière inspire les informations à partir de la comptabilité générale.

3.2.3. Le tableau de bord

Le tableau de bord l'un des outils de contrôle de gestion, qui regroupe un ensemble d'indicateurs financières et non financières permet aux responsables de piloter la performance de leurs activités et prendre des décisions.

3.2.3.1. Définition de tableau de bord

Lochard définit le tableau de bord comme étant « *un ensemble d'information cohérentes dont l'une des qualités essentielles est de faire gagner du temps. En conséquence, il doit être simple, complet, synthétique, comporter une partie prévisionnelle et une partie réalité (écart)*»²⁶

²⁴Dubrulle. L et Jourdain. D, « comptabilité analytique de gestion », 4e édition, Dunod, Paris, 2003, P11.

²⁵Martinet. A et Silem. A, « Lexique de gestion », édition Dalloz, Paris, 2000, P 92.

²⁶Lochard .J, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, 1998, P146.

Selon Doriath et Goujetle, tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état de système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs »²⁷

3.2.4. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.

3.2.4.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire, technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions. A partir de ces prévisions, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible.

Un rapprochement entre les prévisions et les réalisations constitue la dernière étape de la gestion budgétaire.

Selon le PCG (1982) la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelé budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »²⁸.

3.2.5. 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.

3.2.5.1. Définition de reporting

Selon Calme, « le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale. »²⁹

Selon Doriath, le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité ».³⁰

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

²⁷Doriath. B et Goujet .C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007, P 284.

²⁸Doriath. B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5èmeEdition, Dunod, Paris, 2008, P 01.

²⁹Calme. I, « introduction à la gestion »,2e édition, Dunod, Paris, 2003, P 300.

³⁰Doriath. B, op.cit. P143.

Conclusion

Le contrôle de gestion répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et de la coordination des différentes actions. Il permet de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation, de suivre les réalisations, d'aider à la prise de décision et d'adopter des mesures correctives. Le contrôleur de gestion joue le rôle d'accompagnateur car il fournit les outils qui vont aider les décideurs dans la mesure de l'impact de leurs actions.

Pour pouvoir assurer ses différentes missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils, dont principalement : la comptabilité générale, la comptabilité analytique et les tableaux de bord. La combinaison de tous ces outils permet donc d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans le chapitre qui suit, nous allons montrer la contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les systèmes de management de l'entreprise.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Introduction

Dans ce second chapitre, nous allons nous intéresser à la contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les différents systèmes par lesquels l'entreprise assure la réalisation de ces objectifs fixés. De ce fait, nous avons repartis ce chapitre en trois sections, la première est le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système de planification (le processus décisionnel) ; la deuxième est le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système d'organisation (types de structures et répartitions des tâches) ; le troisième est le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système d'animation (management des ressources humaines).

Section 01 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système de planification

Nous subdiviserons cette section en deux parties. La première contient une définition sur la planification et les types. La deuxième comprend le contrôle de gestion comme une source d'information par laquelle elle contribue à une bonne qualité de Dans cette première section concernant le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système de planification on décision.

1.1. Définition de la planification

La planification est un processus qui fixe (pour un individu, une entreprise, une institution, une collectivité territoriale ou un État), après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les éléments fondamentaux de suivi de celle-ci.³⁰

1.2. Les niveaux de planification

La planification d'une entreprise se fait selon trois niveaux :

1.2.1. La planification à long terme

La planification à long terme, appelée planification stratégique, couvre un horizon de deux à cinq ans. Elle formalise la direction du développement de l'entreprise, ses grandes orientations stratégiques telles que les marchés à pénétrer, les technologies à maîtriser ou à

³⁰Merlin.P, et Choay.F, « Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement», PUF, 2010, P 06.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

développer, les augmentations de capacités de production, le chiffre d'affaire et le profit à réaliser...³¹

À ce niveau, la direction élabore la stratégie d'entreprise déployée en stratégie optimale de production, de financement et commerciale. Elle se présente sous forme d'un plan stratégique ou plan global obtenu à partir de prévisions commerciales agrégées, par grande famille de produits, et en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.³²

1.2.2. La planification à moyen terme

La planification à moyen terme, appelée planification tactique ou « planification opérationnelle moyen terme » couvre un horizon de trois à dix-huit mois :

- Formalise l'objectif annuel.
- Permet d'élaborer un ensemble de plans interdépendants pour les services opérationnels.
- Planifie, analyse les ressources clés de l'entreprise afin de mettre en œuvre les actions nécessaires à la réalisation des objectifs (gestion de ressources critiques).

À ce niveau de planification, on élabore le plan industriel et commercial et le plan directeur de production moyen terme à partir de prévisions commerciales, du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan stratégique.

Cette planification est un facteur clé de succès de pilotage pour atteindre des objectifs de l'entreprise. De ce fait, cet exercice doit être répétitif et régulier. Généralement sa périodicité est mensuelle.

1.2.3. La planification à court terme

La planification à court terme, appelée également planification opérationnelle ou ordonnancement, couvre un horizon de la journée à un mois. Elle est située au plus près de l'activité quotidienne de l'entreprise, gère l'allocation des commandes et détermine le déploiement optimal des ressources et moyens de production pour satisfaire la demande immédiate.

³¹Javel.G, «organisation et gestion de la production», 4^{ème}, éditions Dunod, Paris, 2004, P 153.

³²Idem.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

À ce niveau de planification, on élabore les plans par unités de production (plans directeurs court terme) à partir du carnet de commandes, et en cohérence avec le plan directeur moyen terme.

Cela signifie une interdépendance à la fois des plans et des décisions prises à chaque niveau d'agrégation.

1.3. Le rôle de la fonction contrôle de gestion dans le système de planification

La fonction contrôle de gestion est considérée comme *«une fonction support caractérisée par un ensemble d'activités qui consomment des ressources (humaines, matérielles, organisationnelles et flux d'information), ces activités sont alimentées par des flux d'informations en amont et produisent des prestations en aval au service des utilisateurs internes et externes de l'entreprise »*³³.

Un système de contrôle de gestion peut se définir comme un *« système d'assurance-qualité des décisions, doté de deux objectifs. Le premier réside dans une évaluation de la performance (en termes d'efficience et d'efficacité, essentiellement) ; le second vise à repérer et à réduire les dysfonctionnements éventuels, responsables de résultats jugés non satisfaisants »*.³⁴

Le contrôle de gestion est un système car il représente un tout cohérent, converge vers le pilotage de la performance et implique :

- Les différents niveaux hiérarchiques, de la direction générale aux opérationnels.
- Un système d'information fiable pour s'informer et agir, relatif à toutes les activités de l'entreprise.
- La connaissance des changements du marché, des nouvelles exigences de la clientèle, en d'autre terme l'environnement.
- La complémentarité et la cohérence des objectifs contenus dans les différents outils, notamment les budgets.

³³David.A, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'Organisation, Paris, 2007, P 19-20.

³⁴Yves.D, « Faire de la recherche en contrôle de gestion », édition Vuibert, Metz, 1999, P 32.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Le contrôle de gestion en tant que système sert d'interface entre la stratégie et son déploiement par des plans et actions. Il génère à l'intérieur de l'entreprise une relation ascendante et une autre descendante.

Enfin certains auteurs tel que R. Simons considère le système de contrôle de gestion comme un système « *diagnostic, interactif et de valeur* ». ³⁵

1.3.1. Système diagnostic

Le système diagnostic se base sur une batterie d'indicateurs ayant pour vocation l'amélioration de la performance. Ce sont tous les instruments de planification et de mesure de la performance (Budgets, reporting, tableaux de bord, comptabilité analytique, comptabilité à base d'activités, ...).

1.3.2. Système interactif

Il s'agit de l'interaction des informations entre managers et opérationnels, il peut être considéré comme un système de dialogue afin de traiter et de mettre en œuvre les orientations stratégiques dictées par le siège. Ce système sert à faire évoluer la stratégie, à la faire adopter et à apporter des changements profonds.

1.3.3. Système de valeur

Le système de valeur regroupe l'ensemble des croyances et des mythes partagés par l'ensemble des employés. Les valeurs qu'il comporte constituent des références personnelles ou collectives qui influencent le comportement et l'attitude des employés.

1.4. Le contrôle de gestion interface entre les objectifs stratégiques et les activités critiques

Sachant que le contrôle de gestion s'intègre dans une relation ascendante et descendante entre la stratégie et son déploiement et qu'il nourrit le système d'information de l'entreprise, on peut dire qu'il joue également ce rôle quand il s'agit d'activités critiques. En effet le contrôle de gestion est une interface entre objectifs stratégiques et les activités critiques.

Il contribue à :

- L'élaboration des objectifs stratégiques ou à leur révision.
- La détection et l'analyse des activités critiques.

³⁵Hélène.L, et alii, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P 72.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

- La mise en œuvre du processus d'amélioration des activités critiques, pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

De ce fait, il assure trois fonctions à savoir « *la fonction d'intégration, gestion du temps et le retour collectif sur l'action* ». ³⁶

1.4.1. La fonction d'intégration

Les entreprises aujourd'hui ont dépassé la structure traditionnelle qui est la division du travail et cela pour mettre en œuvre une approche processus qui regroupe un ensemble d'activités découlant des différents niveaux hiérarchiques, qui travaillent d'une part dans l'optique d'obtenir la satisfaction des différentes parties intéressées et plus particulièrement le client et d'autre part dans l'optique de la consommation rationnelle des ressources vu leur caractère limité.

L'approche classique met l'accent sur la vision verticale des métiers orientée fonction, elle est devenue inopérante à cause de la suprématie des liens hiérarchiques au détriment des liens fonctionnels et du travail en groupe.

Le passage d'une logique métier à une logique processus n'est pas une chose facile surtout pour le personnel. Ainsi le pilotage des processus devient compliqué, d'où le rôle du contrôle de gestion qui assure la coordination et l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques en vue de remédier à tout dysfonctionnement.

1.4.2. Une fonction de gestion du temps

Le facteur temps est important dans la mise en œuvre de l'approche processus en raison de la lenteur de son adoption face à la rigidité du comportement des employés, d'où l'importance du contrôle de gestion qui est le trait d'union entre la direction et les opérationnels pour minimiser au maximum cet aspect.

1.4.3. Un retour collectif sur l'action

Il ne peut exister qu'après avoir déployé la stratégie et mis en évidence les dysfonctionnements qui bloquent la réalisation des objectifs.

C'est pour cela que le système de contrôle de gestion est un système à double boucle, la première est la boucle de régulation qui résulte du suivi du déploiement de la stratégie et des

³⁶Philippe.L, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », édition Dunod, Paris, 1993, P 338-339.

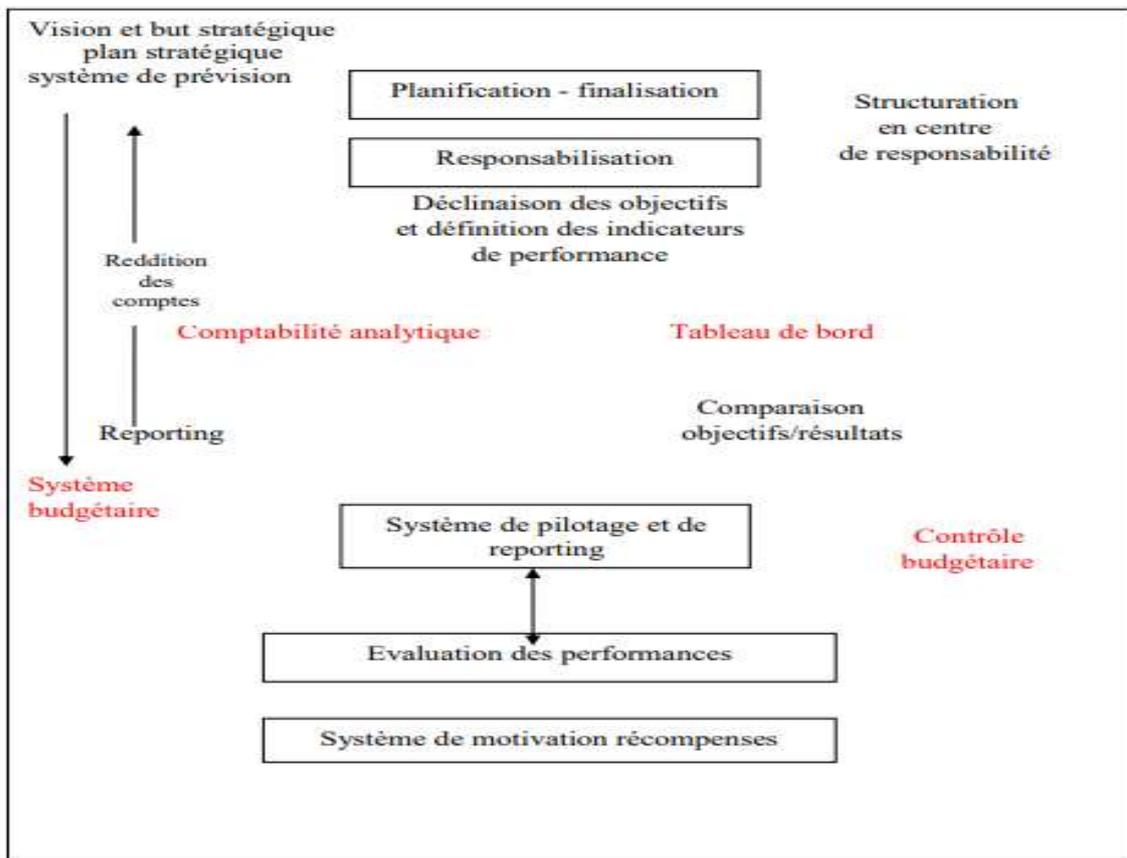
Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

réalisations ; la deuxième boucle est une boucle d'apprentissage qui consiste à changer l'état du système, après avoir décelé les dysfonctionnements qu'il y a lieu de corriger.

La figure N°02 qui suit montre que le système de contrôle de gestion en tant qu'ensemble de processus s'appuie sur :

- La planification : stratégique et opérationnelle. Elle va du plan stratégique jusqu'aux budgets.
- La délégation du pouvoir : par la création de centres de responsabilités (subdivisions).
- Des liens ascendants assurés par le reporting et des liens descendants assurés par les budgets.
- Un ensemble d'outils : budget, tableau de bord, comptabilité analytique, reporting,...
- Un système de mesure de la performance et un système de motivation.

Figure N°02: Les processus formant le système de contrôle de gestion



Source : Augé B., et Naro G., 2011 p17³⁷.

³⁷Augé B., et Naro G., « Mini manuel de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2011, P 17.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Section 02 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'organisation

Nous diviserons cette section en trois parties. La première contient une définition sur le système d'organisation. la deuxième cite les différentes structures organisationnelles qui peuvent être adoptées pour chaque entreprise. dans la troisième partie concernant le rôle de la fonction de contrôle de gestion dans le système d'organisation.

Le management sans doute, un élément incontournable comme une solution adéquate pour développer la compétitivité de l'entreprise et faciliter sa mise à niveau. L'adoption d'un système de management dans les entreprises ne pourrait se faire sans la prise en considération des systèmes qui les composent à savoir : système de décision, système d'organisation, système de planification, le système de contrôle.

Un système est un ensemble d'éléments en interaction, un système doit être toujours, abordé comme étant complexe, ouvert et finalisé. Le SO est complexe chaque fois que le nombre d'intervenants augmente, ouvert car il est vulnérable au changement de son environnement.

2.1. Définition du système d'organisation

Le développement de l'étude de l'organisation comme étant un système ou bien l'analyse du système d'organisation se trouve appuyé par les propos de Mr Crozier : *«c'est à dire que le développement d'une théorie des organisations, permettant de comprendre le fonctionnement des organisations comme système d'action et de pouvoir, les limites que tel ou tel système impose à la volonté humaine, devrait constituer un des objectifs prioritaires des sciences sociales et le lieu de rencontre privilégié entre chercheur et homme d'action»*³⁸

2.2. Les structures organisationnelles

Les structures organisationnelles sont multiples et dépendent de la volonté des responsables, on analyse à ce niveau cinq types :

³⁸ <https://www.memoireonline.com/Management-et-systeme-d-organisation-par-Ahmed-Salem-ould-sidi>
Université Gaston Berger - DEA 2004 consulté le 22/06/2021 à 23h55.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

2.2.1. La structure hiérarchique

C'est une structure dans laquelle la relation d'autorité réalise la division du travail. Cette structure est fondée sur une relation de supérieur à subordonné, elle peut aussi s'appeler pyramidale. Chaque supérieur possède l'autorité légale totale sur ses subordonnés, et chaque subordonné ne se réfère qu'à son supérieur hiérarchique direct.

Cette structure ne peut concerner que des activités faiblement diversifiées car chaque responsable doit être compétent dans tous les domaines. Elle permet des communications rapides et une fixation claire des responsabilités de chacun.

2.2.2. La Structure fonctionnelle

C'est Taylor qui a conçu ce type de structure pour pallier les inconvénients de la structure line, notamment celui qui correspond au manque d'organes spécialisés dans une tâche.

D'une manière générale, le terme de fonction désigne le rôle propre joué par un organe (outil) dans un ensemble dont les parties sont interdépendantes, dans un être vivant ou une machine par exemple. En gestion, la fonction correspond à une activité homogène particulière (commerciale, technique, financière, de personnel, etc.) contribuant à la vie totale de la firme. Les diverses fonctions de l'entreprise vont être utilisées comme critères de découpage structurel et la coordination interviendra au sommet.

2.2.3. La structure Staff and Line

Cette structure reste hiérarchique dans sa configuration générale, mais elle vise à renforcer la compétence des chefs hiérarchiques en leur adjoignant des conseillers spécialisés.

Les responsables vont donc bénéficier de la spécialisation de ces conseillers et pouvoir ainsi consacrer du temps à la réflexion stratégique. Il est à noter que chez les responsables line, le staff est souvent considéré comme mouvant qui exerce un certain droit de commandement, mais il n'est pas responsable de ses décisions.

Malheureusement, les relations entre "Staff" et "Line" peuvent être rendues au point de priver l'entreprise des avantages de ce type d'organisation qui a été adopté par l'armée française.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

2.2.4. Structure par division

Elle est apparue au début du siècle aux USA. Le principe est de diviser l'entreprise en unités autonomes spécialisées sur un domaine d'activités et ayant un large éventail de moyens à leur disposition.

Ces "divisions" peuvent être spécialisées selon :

- Les familles de produits.
- Les marchés ou clientèle.
- Plus récemment, les domaines d'activité stratégique.

A l'intérieur de chaque division, on retrouve fréquemment une structure fonctionnelle centralisée. L'essentiel de la coordination intervient dans le cadre des divisions, leur objectif fixé par le siège, et la direction générale se contente, à posteriori, de contrôler leur résultat.

2.2.5. Structure Matricielle

Sa vocation est d'effacer les inconvénients des structures fonctionnelles et décisionnelles pour n'en conserver que les points positifs.

La structure matricielle consiste à combiner deux modes simultanément, ce qui revient à créer deux hiérarchies : une structure dans laquelle coexisteraient des cellules fonctionnelles et des cellules chargées du développement de certains produits ou projets, la coordination de l'ensemble étant réalisé par une relation d'autorité double.

Les membres de l'organisation sont repérés par des "coordinations". Une abscisse fixe marque leur appartenance à un département ; une ordonnée, variable dans le temps, indique à quel projet, à quelle tâche, à quel client ils consacrent leur activité pour l'instant.

L'avantage de cette structure réside dans la rapidité de répandre à l'environnement en favorisant l'innovation et l'adaptation des technologies avancées. En outre, ce mode de structure trop mouvant engendre des conflits et oblige les collaborateurs à vivre parfois dans l'ambiguïté, car ils ne savent toujours clairement de qui ils dépendent.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

2.3. Le rôle du contrôle de gestion dans le système d'organisation

2.3.1. Organiser l'environnement des managers

Le contrôle de gestion s'adresse à des managers c'est à dire des personnes qui, selon l'excellence formule R.N. Anthony (1965), doivent « *atteindre des résultats c'est à dire des objectifs par l'intermédiaire de l'action d'autres personnes* ». ³⁹

Les managers ont donc trois préoccupations majeures, car leur réussite dépend de la compréhension de l'avenir, l'orientation et la maîtrise des actions des autres.

C'est fondamentalement pour les aider dans ces deux domaines que les dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans nombreuses organisations est spécialement dans les entreprises. ⁴⁰

2.3.1.1. Comprendre l'avenir

Le contrôle de gestion aide, en effet, les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence :

- Parce qu'il saisit, et diffuse l'information pertinente pour anticiper (par le suivi des indicateurs significatifs des involutions de l'environnement), notamment en modélisant les relations entre les ressources nécessaires et les finalités poursuivis.
- Parce qu'il comporte un cycle récurrent, annuel et pluriannuel, de planification (le processus de définition des objectifs, de plan d'action et d'allocation des ressources par les budgets).
- Parce qu'il permet de rapprocher en permanence le réel de ce qui était attendu pour inciter aux actions correctives nécessaires (par le contrôle budgétaire souvent mensuel, et de manière plus souple grâce aux indicateurs contenus dans les tableaux de bord). ⁴¹

2.3.1.2. Orienter les actions des autres

Le contrôle de gestion aide aussi les managers à orienter, sinon à maîtriser, les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures, de ce qu'ils ne peuvent côtoyer directement :

³⁹ Anthony .R.N. «Cost Concepts for Control» The Accounting review, April 1957, P .229-234.

⁴⁰Bouquin.H et Kuzla.C, «le contrôle de gestion» 10 e édition, presses universitaires de France, Paris, 1986, P 38.

⁴¹Ibid.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

- Parce qu'il exige de spécifier les missions des entités qui forment l'entreprise ou l'organisation, et d'identifier les moyens qui leur sont nécessaires. Le contrôle de gestion repose en effet sur un découpage de l'organisation au centre de responsabilité dont il est possible de mesurer la contribution à la performance d'ensemble. Des centres, donc, doter d'objectifs clairs, et en contrepartie pourvus des ressources jugées nécessaires pour remplir les missions, pour atteindre les objectifs.
- Parce que ces entités sont jugées sur leurs résultats (non pas seulement leurs résultats comptables), c'est à dire sur la manière dont elles ont contribué aux résultats de l'organisation globale. Evaluer ex post les entités disposent ainsi d'autonomie, ce qui leur permet de s'adapter à certaines évolutions de l'environnement.
- Parce que cette organisation est faite pour décentraliser les actions courantes (on parle souvent de « contrat de gestion » entre la hiérarchie et un centre de responsabilité) et permettre ainsi aux managers de niveaux supérieurs de se concentrer sur les questions stratégiques qui engage la pérennité de l'entreprise, tout en gardant l'œil sur les actions déléguées.⁴²

2.3.1.3. Maîtriser les actions des autres

Faire agir les autres tout en maîtrisant leurs actions, et, au-delà, développer leurs potentiels, c'est la mission de leadership du manager. Le contrôle de gestion ne couvre pas les multiples enjeux de leadership, mais il en structure le champ puisque il est impliqué dans les processus de délégation.

De ce fait le contrôle de gestion apparaît comme une composante clé de ce qu'il est désormais d'appeler le gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Il spécifie la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants, comme le conseil d'administration, les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine la structure par laquelle les objectifs de l'entreprise sont choisis, par quels moyens ils sont atteints et comment sont pilotées vers ces objectifs.⁴³

⁴²Bouquin.H et Kuzla.C op cit P 38.

⁴³Bouquin.H et Kuzla.C op cit P 39.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

2.3.1.4. Le nécessaire management des paradoxes

Il est impossible de définir le contrôle de gestion comme simple gardien de logique financier ,cette conception restrictive ne peut manquer de la conduire a deux impasses .D'une part ,elle imposerait de laisser à d'autres fonctionnels les autres logiques du management .D'autres part, la spécialisation financières du contrôle ne lui conférerait de légitimité pour s'emparer de la fonction clé d'intégration que si l'on faisait de la logique financier la principal logique fédératrice de l'entreprise. Certains le veulent .d'autres considèrent que le succès financiers résulte de la performance des processus techniques et pensent que les marchés financiers sont moins myopes qu'on le dit .Ceux-là sont alors conduit à confier la missions d'intégration à d'autres fonctions que celle d'un contrôle de gestion replier sur les comptes et les budgets .On comprend de malaise que peuvent ressentir certains contrôleurs de gestion aujourd'hui perçu comme non légitimes par des directions financières puissantes réduisant leur champ d'action en simple *reporting* ou par des directions générales ou opérationnelles qui cherche ailleurs des *business Partner* .

Le contrôle de gestion aide le manger à intégrer plusieurs logiques (technique, financier, commerciales, sociales, environnementale, etc.) le contrôle de gestion, pas plus que le manager, ne peut évidemment se limiter au langage financier .Il est un intégrateur des logiques multiples du management, que la recherche de l'efficacité, la division du travail, conduisant aussi différencier en les spécialisant.⁴⁴

2.4. Contrôleur de gestion un rôle de catalyseur

Le contrôleur de gestion, doit permettre de générer de la synergie, de la transversalité et de l'intelligence organisationnelle, en incitant les décideurs à travailler ensemble et de manière cohérente.

2.4.1. Instauration d'un dialogue de gestion

Cette impulsion passe entre autres par l'animation de groupe de réflexion rassemblant des opérationnels autour de thèmes de travail prédéfinis et exploitant au mieux les expertises métier de chacun (échanges sur la performance et les moyens de l'améliorer). Ceci permet à chacun de se positionner par rapport aux enjeux financiers de l'entreprise, de participer au

⁴⁴Bouquin.H et Kuzla.C op cit P 43.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

renouvellement des procédures ou des outils de pilotage. C'est aussi l'occasion de capitaliser sur le retour d'expérience des acteurs et de conduire à une meilleure organisation du travail.⁴⁵

Tableau N°04 : Les différents types des réunions.

| Réunion d'information | Réunion de consultation | Réunion de décision ou de résolution de problème |
|---|---|--|
| Exemple : former sur la culture cash au cours d'un séminaire. | Exemple : faire décider d'un plan de réduction des coûts. | Exemple : concevoir une procédure de gestion. |
| Portais à la connaissance des participants des informations qui auront fait l'objet d'une synthèse. Sensibiliser les participants en accentuant certains points afin de faire prendre conscience de leur importance. Convaincre les participants, c'est-à-dire leur faire admettre un fait, une idée. | Recueillir des informations, des faits, des opinions, des avis au pris des participants. Faire participer les personnes. Clarifier la règle du jeu : prendre en comptes toute les idées, expliquer pourquoi certaines ne sont pas retenues. | Prendre une décision collective, résoudre ensemble un problème ou arrêter un plan d'action. Faire réagir les participants et provoquer l'action. La décision suit généralement une consultation ou un débat d'idées. |
| L'information va de l'animateur de la réunion vers les participants. | La communication remonte des participants vers l'animateur. | Les échanges sont à la fois verticaux et latéraux. |
| L'information structure, supports si nécessaire. | Poser la bonne question au démarrage, puis écouter et reformuler. | Orienter le travail sur des arguments et non sur des opinions ou des jugements de valeur. |

Source : Selmer C., 2012.⁴⁶

⁴⁵www.le blog des fonctions financieres.fr 03/01/2012 contrôleur de gestion un rôle de catalyseur par Caroline Selmer consulter le 28/06/2021 à 10 :45.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Section 03 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'animation

La définition des tâches et des relations au sein de l'organisation sont susceptibles d'interprétation diverses de la part des personnes et des groupes. C'est au système d'animation d'harmoniser ces significations, en d'autres termes, il s'agit de faire converger les efforts des membres de l'organisation de réaliser une intégration des efficacités individuelles en agissant de la capacité et de la volonté (motivation) du participant, d'œuvrer selon les finalités de l'organisation et dans le cadre des contraintes organisationnelles.

De même toute système de gestion est un système de processus de décision qui « finalisent », « organisent » et « animent » les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes reliant les activités qui leur sont assignées dans une « organisation ».

3.1. Définition du concept « animation »

Selon M. Carthy (1971) : « *Animer, c'est maintenir en ordre et faire progresser l'action d'un groupe d'Hommes. Animer, c'est l'action, l'idéal c'est d'obtenir la participation des Hommes* ». ⁴⁷

Cette fonction essaierait d'agir sur les difficultés afin de les atténuer en apportant les solutions adéquates. Et ce pour objectif final de pérenniser et d'assurer un fonctionnement optimal du dispositif.

L'animation c'est l'art de susciter une conscience de groupe chez chacun des participants dans la poursuite d'un objectif commun.» de même l'animation a pour but de :

- Reformuler pour vérifier si l'on a bien compris.
- Interroger, pour aller vers la communication authentique.
- Faire des liens.
- Faire préciser pour ne pas avoir à deviner.
- Faire des synthèses.
- Accueillir Reformuler ou refléter.
- Relativiser.
- Permettre la détente par l'humour.

⁴⁶Disponible sur : www.leblogdesfinancieres.fr/cdn.ampprojet.org. Consulté le 28/06/2021 à 10 :45.

⁴⁷Humbert LESCA « Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation » 3emes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, 20-22 fév. 2003.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

3.2. Le rôle du système d'animation

Le rôle du système d'animation est de générer l'action, de faire exécuter par les membres de l'organisation le travail nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'efficacité de l'organisation a :

- Une composante économique : l'efficacité se mesure en termes de rentabilité ou de profit,
- Une composante sociale : l'efficacité se mesure en termes de satisfaction des individus dans l'entreprise.

D'où des notions comme :

- Le leadership ou capacité d'influencer les membres de l'entreprise pour leur faire comprendre la nécessité d'accomplir leur travail.
- La motivation : tous les éléments qui incitent les individus à agir dans un sens favorable à la réalisation de leurs objectifs.
- La formation et la culture.

3.3. Les composantes de l'animation et rôles de l'animateur

Animer, « *c'est faire progresser l'action du personnel des sous organes définies par le système d'organisation pour atteindre les buts du système de finalisation* ».

Pour ce faire, l'animateur doit motiver, communiquer, coordonner, promouvoir et contrôler de l'action des groupes.

Dans ce qui suit, nous détaillerons ces cinq composantes de l'animation toute en précisant le rôle de l'animateur dans chacune de ces composantes. :

3.3.1. La motivation

D'après Carthy et Dugué (1971), l'animation « *aide à stimuler* » et ainsi à motiver les membres du groupe. L'activité d'animation devra donc être attentive à bien motiver et à soutenir la volonté des participants. Cette stimulation pourra aider à obtenir la participation des intervenants et leur approbation pour réussir à atteindre les objectifs de l'entreprise. A ce

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

niveau, l'animateur est qualifié de *Motivant*, il doit piloter, orchestrer tout le dispositif et surtout entretenir le moral des participants en les motivant.⁴⁸

3.3.2. La communication

Le même auteur suggère que les différents membres de l'équipe « *soient informés* ». On comprend que le but est de dynamiser les échanges entre le personnel et qu'une communication entretenue et durable au sein du groupe pourra mobiliser les participants.

Dans ce cadre on prétend à ce que l'Animation devra développer et maintenir une communication et dynamiser les échanges entre les différents participants de différentes phases du dispositif.

A ce niveau, l'animateur sera un Médiateur puisqu'il jouera le rôle d'un intermédiaire entre ses participants et les supérieurs hiérarchiques. Il va recevoir de chaque côté des fragments d'information, de connaissance. Son rôle est de faire véhiculer l'information dans tous les sens et savoir intégrer le tout dans la prise de décision.

3.3.3. La coordination

Tabatoni et Jarniou(1975) montrent que l'Animation a pour but de « *faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration de leur efficacité individuelle* »⁴⁹.

La nécessité de la coordination dans l'Animation est expliquée par la particularité du caractère du dispositif. Ses participants sont répartis sur plusieurs fonctions de l'entreprise.

Cette segmentation d'une part et l'exigence de réaliser les objectifs d'autre part font apparaître le besoin de la coordination.

L'animateur jouera ici le rôle du *Coordinateur*. En effet, il essayera de tenir une collaboration à tous les niveaux et essentiellement avec les supérieurs hiérarchiques.

3.3.4. La visibilité

Zeyl et Dayan(1982) proposent à ce que « *l'Animation se fera surtout à l'aide de conseils et de recommandations pour les tâches précises* ». Nous attendons à ce que l'Animation offre une visibilité auprès des différents membres de l'entreprise. Nous pensons à

⁴⁸Carthy.M et Dugué. D « La conduite du personnel » 2e édition, Paris, Dunod, 1971, P 342.

⁴⁹Tabatoni P. et Jarniou P., « Les systèmes de Gestion politiques et structures », 1er édition, Paris, Presses universitaires de France, 1975, P 230.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

ce qu'une visibilité puisse contribuer à faciliter la compréhension de des objectifs, des règles, ses méthodes ainsi que les différentes tâches à effectuer.

3.3.5. Le contrôle

Une dernière composante qui devra être fournie par l'Animation est le contrôle. Zeyl et Dayan(1982) trouvent qu'il est important que « *l'animateur vérifie la bonne exécution des tâches et aussi si ces tâches entraînent bien le résultat escompté* ».

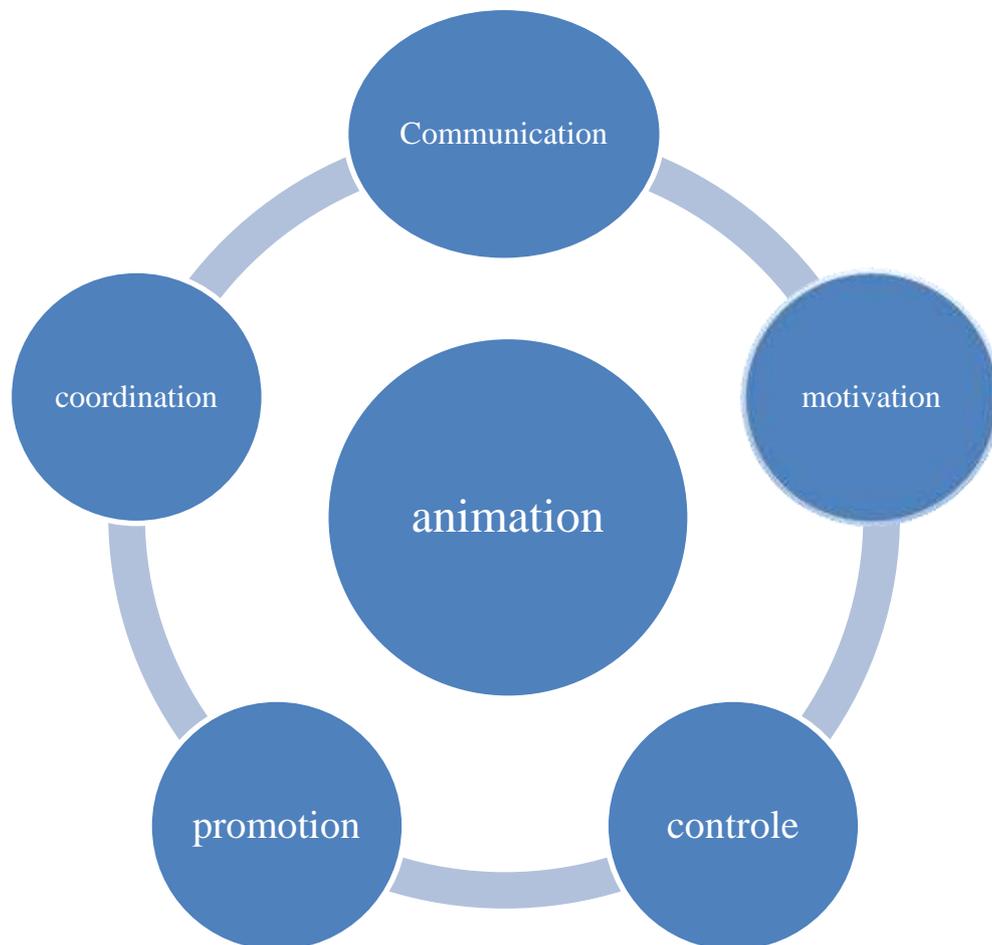
Le contrôle permettrait alors d'évaluer l'état d'avancement des travaux, mais aussi d'évaluer les efforts des participants, de leur guider dans la réalisation de leurs tâches en apportant une assistance et en offrant les techniques appropriées.

Dans ces deux dernières composantes, l'animateur jouera le rôle d'un Pédagogue : car il aura à promouvoir les objectifs, les méthodes et les tâches c'est à dire à les faire connaître, les expliquer et les rendre visible. L'animateur dans ce rôle aura tendance à être un animateur formateur.⁵⁰

⁵⁰Alfred et Armand «Animation et contrôle de la force de vente », Paris, Les éditions d'organisation, 1982, P186.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Figure N°03 : Les composantes de l'animation



Après avoir déterminé les différentes composantes nécessaires pour la fonction d'Animation, On peut conceptualiser l'Animation en proposant la définition suivante :

L'Animation est un ensemble d'actions menées par un animateur orientées vers les différents participants visant à insuffler une âme et à donner souffle et pérennité au dispositif.
« Animer c'est donner vie »⁵¹.

Ces actions sont :

- Motiver les membres du groupe régulièrement.
- Créer un cadre de communication, d'échange dynamique d'information et de partage des expériences.
- Faire converger (ordonner) les efforts vers une action collective.

⁵¹Carthy.M et.Dugué.D op cit, P 342.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

- Fournir une aide dans la compréhension et la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Permettre une évaluation des efforts et un développement des compétences de chacun afin de mettre en œuvre des actions correctives.

La réussite de ces actions dépendant du profil de l'animateur qui devra prouver un minimum de compétences pour bien assurer sa fonction. Ainsi, il doit être:

- **Compétant** : l'animateur doit avoir les compétences techniques et administratives nécessaires pour mener l'action du groupe mais aussi pour les former et les assister en cas de besoin.
- **Motivé, ambitieux, optimiste** : l'animateur a pour mission de faire progresser l'action du groupe et donc il devra avoir la capacité de savoir motiver les participants et ce tout en étant motivé de son côté.
- **Confiant et crédible** : pour les parties présentes. En effet, il est perçu comme le médiateur et il doit véhiculer, gérer des flux d'informations descendantes et ascendantes entre les différents participants et supérieurs hiérarchiques.
- **Communicant**: l'animateur devrait avoir le contact facile car il se situe à un point d'intersection entre plusieurs flux d'information, résultat de la diversité et du nombre de ses contacts avec les différents participants.

3.4. Le contrôle de gestion et fonction d'animation

Par le biais du budget, à la fois orientation de l'activité des membres de l'entreprise et source d'informations sur les résultats de chacun, le contrôleur de gestion a un rôle d'animation des managers et de leurs équipes, notamment par :

- à une communication verticale (présentation des objectifs).
- à une communication horizontale (explication des résultats).
- à un feed-back (analyse des résultats et adaptations).
- à un partage des « bonnes pratiques » (les benchmark).
- à une « humanisation » des données chiffrées.

Chapitre II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de découvrir que le contrôle de gestion se situe au cœur de tous les systèmes de management de l'entreprise directement relié à la direction générale et joue un rôle très important dans la structure de l'entreprise.

Les dirigeants de chaque entreprise sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la continuité de ses activités. Le contrôle de gestion est un système d'aide à la décision qui s'assure que les décisions de la direction générale sont, effectivement et efficacement, pris et mis en œuvre dans le but de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cette dernière doit met en œuvre un système de contrôle pour une finalité de préparé l'entreprise à affronter l'avenir, donc l'amélioration de sa performance et facilité la communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons essayer d'expliquer le rôle du la fonction contrôle de gestion dans l'entreprise ALCOVEL, en passant par les étapes nécessaires à suivre et quels sont les méthodes d'élaboration ?

Introduction

Dans le présent chapitre nous allons traiter trois sections, la première sera consacrée pour la présentation de l'entreprise SPA ALCOVEL et les différents départements. La deuxième section sera consacrée à l'explication du choix du cas d'étude et de la méthodologie de recherche suivie dans ce mémoire. Dans la troisième et dernière section, nous allons traiter la contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les différents systèmes du management, et l'apport de cette fonction pour cette entreprise sur les différents niveaux de gestion.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons voir en premier lieu la présentation de l'entreprise SPA ALCOVEL et son organigramme puis dans le second lieu portera sur l'historique, la description géographique et sur les missions et les activités de la SPA ALCOVEL. Seront également présentées les différentes directions.

1.1. Historique de l'entreprise SPA ALCOVEL

La société nationale des industries textile(SONITEX) a mis en place un réseau dans l'unité de production et de commercialisation, la société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction, c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont engendré de nombreuses entreprises qui sont comme suit : INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX.

L'entreprise nationale des industries textile et cotonnière ,créé par le décret n°82-389 du 04/12/1982,cette entreprise est chargée dans le cadre du développement économique et sociale de la nation, son rôle est de gérer, développer des activités de filature, tissage et finissage pour la production de fils de tissus, écrus et finis, utilisant des procédés de fabrication de type coton à partir de fibre coton au de mélange avec fibre textile naturelles, artificiels, ou synthétiques, ainsi que toutes les autres activités industrielles liées directement à son projet, la COTITEX fût divisé par la 2èmeréforme économique du juillet 1986 en 4entreprises : Batna, Sebdou, Draa ben khedda et Laghouat.

La COTITEX de Laghouat, autonome depuis le 01/08/1989, son siège est situé à Alger, elle se compose de 3 unités :

- Unité de Laghouat : son activité est filature, tissage, la production des tissus écrus et fils écrus.
- Unité de kherrata : finissage et la production de la taille chemises, robes et draperie et impression.
- Complexe velours d'Akbou : d'après le plan quadriennal signé le 31/01/1977 entre le SONITEX et l'association SYBETRA et le PEIGNE de Belgique Initialement projet de SONITEX puis après restructuration dépendant de COTITEX Laghouat, le complexe a été réceptionné définitivement le 07 novembre 1984.

Institué en filiale ,sous tutelle du groupe TEXMACO ,ALCOVEL a été créée le 25 janvier 1998 et sont capitale qui été de 1.000.000DA, a été augmenté à 1500 000 000DA en vertu de la résolution de l'AGEX n°03 du 08/12/1999,a été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 30/12/2007 et a été diminué à 350 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 28/02/2009.

L'unité industrielle ALCOVEL/TEXALG Akbou a été créé le 30/11/2011, son capital est détenu à 100% par l'algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.

Le complexe est implanté à la zone industrielle d'Akbou.il est créé par arrêt ministériel N° 4 du 13/03/1978, le complexe a connu des dates importantes ayant jalonnées l'histoire :

- 15 mai 1978 : individualisation du projet.
- 25 septembre 1978 : mise en vigueur du contrat.
- 25 novembre 1979 : démarrage des travaux.
- 28 juillet 1983 : réception provisoire.
- 07 novembre 1984 : réception définitive et mise au régime de croisière.

1.2. Projet de construction du complexe

Filature tissage et finissage de complexe velours d'Akbou pour la production de velours récusé dans le deuxième plan quadriennale, le formulé «produit en main» a été signé le 31 janvier 1977 entre le SONITEX et SYBRTA le peine (Belgique).

Industrialisation de projet est intervenir 15 mai 1978, les travaux en débuté novembre 1984. Le Complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde mais aussi la première entreprise algérienne de secteur à être certifier par L' ISO9002 en 2000.

Le complexe est une SPA le capitale 1500000000 DA, il comprend un bloc administrative, un magasin de matière primaire, un atelier de filature, tissage et finissage, un bloc de service

moyen généraux est un centre de formation, le processus de fabrication est divisé en deux programmes :

- Fabrication des velours trame (habillement).
- Fabrication des velours ameublements.

1.3. Implantation géographique d'ALCOVEL

ALCOVEL est implanté en zone industrielle d'Akbou situer à environ 70 km du port et aéroport de Bejaia ; 180 km du port et aéroport d'Alger, 6 km de la gare ferroviaire.

Il est entourée de :

- Est : village d'Akbou a 8 km.
- Ouest : village colonel Amirouche (ricky) à 3 km.
- Nord : village laazibe oulahdhire (ighile nacer) a 4 km.
- Sud : la RN n° 26 qui relie Bejaia-Alger a 500 m.

1.4. Régime du travail

Le travail est organisé en équipe et en fonction des taches des ateliers comme suit :

- Filature : 3*8 heures/jours discontinue.
- Tissage : 3*8 heures/jours discontinue.
- Finissage : 2*8 heures /jours discontinue.
- Maintenance et administration : en surface et autre services généraux.

1.5. Le processus de fabrication

Les types de produits fabriquiez sont :

- Velours terme (habillement) velours et toile.
- Velours chaine (ameublement).
- File.
- Chaque type donne plusieurs variétés.

1.6. Composantes du velours « habillement »

- Velours fines cotes.
- Velours très fines cotes.
- Velours moyenne cotes.
- Velours grasse coutes.

- Velours chaine uni rayonne.
- Velours chaine habilement uni coton.
- Velours double cotes.

1.7. Composantes du velours« ameublement »

- Uni coton.
- Uni acrylique.
- Danier coton et jacquard.

1.8. Les différents services du complexe

➤ La direction générale (DG)

La direction générale est assurée par une présente direction générale. Elle dispose d'un secrétariat chargé de la liaison entre la direction et déférentes département.

➤ La sous-direction hygiène et sécurité (SDHG)

S'occupe des conditions hygiène et sécurité on matière de protection, elle est chargée aussi de l'étude d'analyse des accidents de travail. Pour aboutir la meilleure moyenne de protection.

➤ La direction de l'administration et finance

• La sous-direction des ressources humaines (SDRH)

Elle regroupe le service personnel, service assurance, service moyenne généraux et le service formation et organisation.

• Service personnel (SP)

Ce service assure le pointage horaires (entré, sortie) .les absences autoriser, les maladies, les discision de recrutement, il est subdivisé en section (section gestion des carrières des travailleurs, section paie et section administrative).

• Service de moyenne générale (SMG)

Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).La structure de la moyenne générale Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produit d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments.

- **Service social (SC)**

Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, citée d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.

- **Service formation (SF)**

Elle assure le déroulement de la formation du début jusqu'à la fin dans le domaine du textile, elle contient également le CFO, le rôle de celui-ci s'occupe des stagiaires issus des écoles privés ou publique.

- **La sous-direction finance et comptabilité (SDFC)**

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle se compose de trois services comme suit :

- **Service comptabilité générale (SCG)**

Elle est chargée de la saisie des différentes dépenses (l'achat, personnel, charge)

Ainsi que les suivies des comptabilités des tiers et la fiscalité.

- **Service comptabilité matière et analytique (SCA)**

Il a pour mission l'établissement des coûts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires comptable et physique de fin d'année, et ce en collaboration avec la sous-direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci-dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière, il est chargée de suivre les mouvements et la valorisation des stocks chaque jours et établissement des inventaires comptable et physique

- **Service finances (SF)**

Elles s'occupent de tout le décaissement de l'entreprise.

- **La direction approvisionnement et commercialisation (DCA)**

- **La sous-direction commerciale (SDC)**

Cette structure est composé d'un service de vent et marketing, son rôle est la facturation et le suivie des destinée ou secteur publique et prévis.

- **La sous-direction approvisionnement (SDA)**

Elle s'occupe des achats locaux et extérieurs (pièces de recharges fourniture de bureau produit chimique, colorant matière primaires).

- **Service gestion des stocks(SGS)**

Elle assure la gestion des stocks du différent magazine

Chapitre III : Le contrôle de gestion au sein de la SPA ALCOVEL

• Service achat (SA)

Il regroupe deux sections achat locales et achat extérieur. Le tableau suivant résume les principaux achats engagés par l'entreprise SPA ALCOVEL suivant la famille de produits et ce pour le premier trimestre 2020.

Tableau N°05 : Récapitulatifs des achats par famille de produit (premier trimestre 2020).

U=KDA

| famille de produits | Valeur | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|
| | Locale | | | | | Total | |
| | Cessions Intra Entreprise | Autres EPEs GETEX | Sociétés Nationales | Privé | Importation | 1 er Trim | Cumul au 31/03/2020 |
| Matière de base écrue | | | | | 35 342 | 35 342 | 35 342 |
| Filé & Fil | | | | | | 0 | 0 |
| Tissus écrus | 16 448 | | 17 506 | | | 33 954 | 33 954 |
| colorants & produits chimiques et auxiliaires | | | | 4 412 | | 4 412 | 4 412 |
| Déchets (matière) | | | | | | 0 | 0 |
| Autres matières premières | | | | | | 0 | 0 |
| Matières consommables (Carburant et lubrifiant) | | | 85 | 123 | | 208 | 208 |
| pieces de rechange | | | | 386 | | 386 | 386 |
| emballage | | | | 185 | | 185 | 185 |
| Total | 16 448 | 0 | 17 591 | 5 106 | 35 342 | 74 487 | 74 487 |

Source : Document interne à l'entreprise

Commentaire :

Les achats sont de l'ordre de **74 487 KDA** répartis comme suit :

- Achat locaux pour **39 145 KDA** représentant essentiellement ;

- cession inter unités (**16 464 KDA**) ;

- Tissus écrus **12 409KDA** de LAGHOUAT et **4 039KDA** de SOTEXHAM.

- Achat de tissus auprès de TAYAL pour un montant de **17 506KDA (100 097 ML)**.

-Fournisseurs privés pour un montant de **5106KDA**, il s'agit essentiellement de colorant, produits chimiques, auxiliaires et pièces de rechanges.

- Achat à l'importation : **35 342 KDA**, matière première (**133 Tonnes de coton**).

➤ La direction de production et maintenance (DPM)

- La sous-direction technique (SDT)

Elle joue un Rolle très important ou neveux de complexe, elle est la régulatrice production et elle agit par intermédiaire d'un département contrôle de qualité d'un service de programmation et servisse d'étude elle regroupe le service contrôle de qualité, et le service programmation.

- **Service contrôle de qualité (SCQ)**

C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.

- **Service programmation (SP)**

Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

- ❖ **La sous-direction maintenance (SDM)**

Elle établit des rapports d'activité mensuelle sur les quelles son porte les heures d'intervention par section et différents travaux effectués et elle se compose de service suivant :

- service études et usinage.
- service chaudronnerie entretien.
- service conditionnement.
- service électricité annexes.
- service électricité équipement.
- service fluide exploitation.

- ❖ **La sous-direction de recherche et développement (SDRD)**

Les rôles de cette direction sont :

- recherche des nouveaux produits.
- réorganisation.
- suivi des projets d'investissement.

1.9. Mission et activité

1.9.1. Mission

La mission d'ALCOVEL/TEXALAG Akbou est de satisfaire sa clientèle qui est devenu de plus en plus exigeante en matière du textile.

1.9.2. Activité

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- ❖ Les Filés (coton cadré, peigné, acrylique et polyester).
- ❖ Les velours d'habillement coton (fines cotes)

- ❖ Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- ❖ Toiles d'habillement.
- ❖ Support vêtement professionnel.
- ❖ Draps de lit 01 place.
- ❖ Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

1.10. Statut juridique de l'entreprise

AL.CO.VEL est une société par action (SPA) à caractère industrielle commercial.

a. Commerciale

Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

b. Industrielle

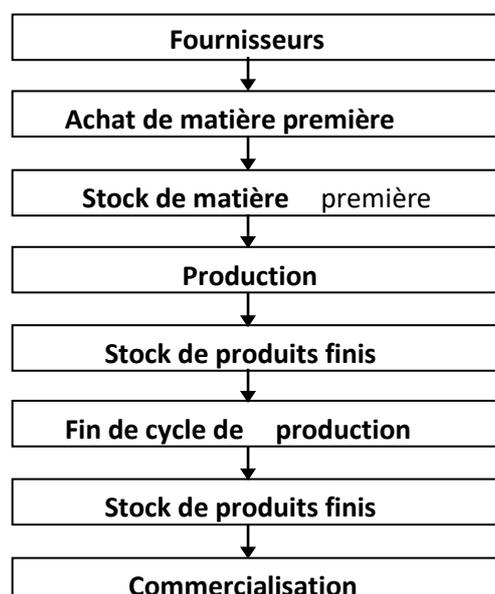
Elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme produits finis.

c. Prestation de services

Outre la transformation et la commercialisation l'entreprise réalise aussi des prestations de services où elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

d. Processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe

Figure N°04 : Les étapes de réalisation des produits finis.

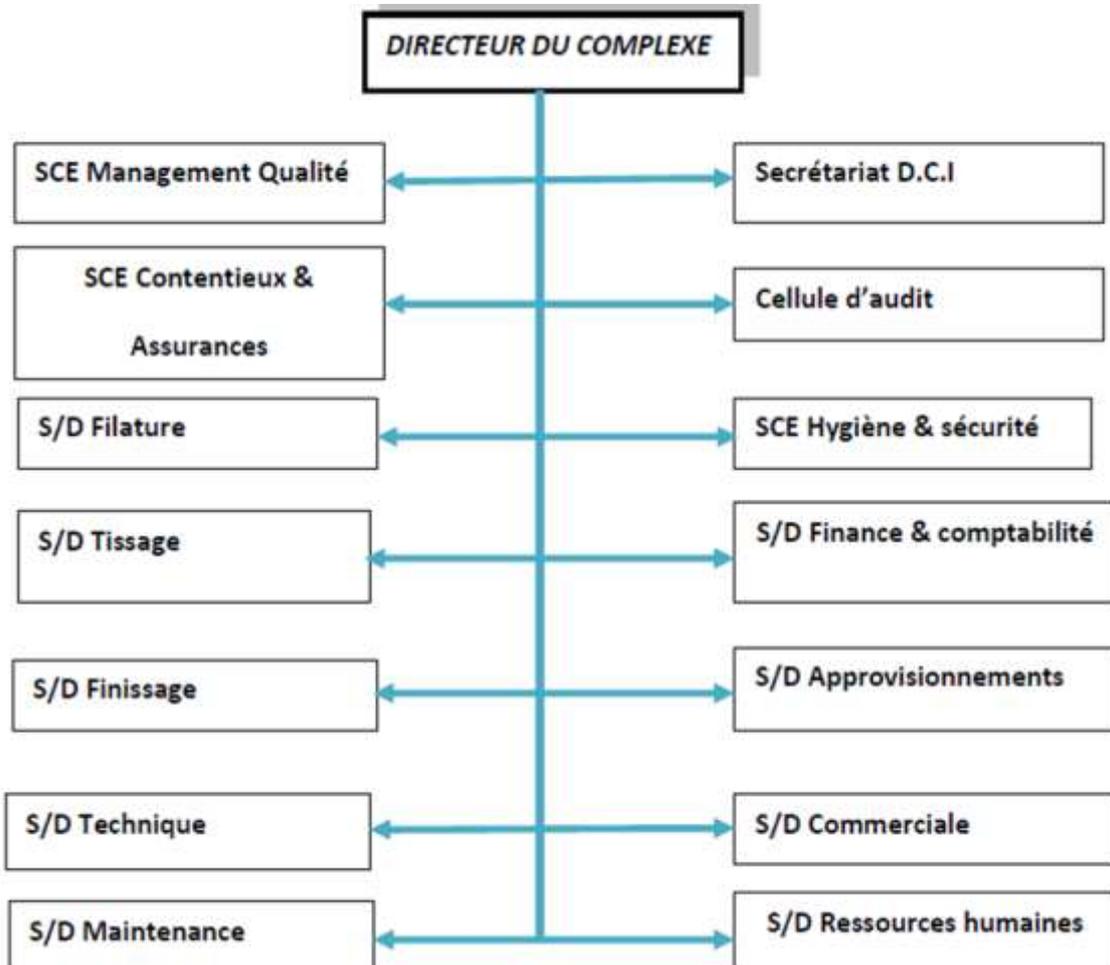


- ❖ Phase 1 : Approvisionnement en matière première.
- ❖ Phase 2 : Stockages des matières premières.
- ❖ Phase 3 : Transformation des matières première.
- ❖ Phase 4 : Stockage de produits semi- finis.
- ❖ Phase 5 : Transformation des produits semi-finis en produit finis.
- ❖ Phase 6 : Stockage de produit finis.
- ❖ Phase 7 : Mise en vente des produits finis.

1.10.1. Les Certificats

- ❖ ISO 9000 :1994 décerné par QMI Canada n°014054 du 08/11/2002.
- ❖ ISO 9001 :2000 décerné par QMI Canada n°014054 du 02/12/2003.
- ❖ ISO 9001 :2000 décerné par QMI Canada n°0023101 du 23/01/2007.
- ❖ ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0046023 du 22/01/2010.
- ❖ ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0067694 du 23/01/2013.
- ❖ ISO 9001 :2008 décerné par QMI Canada n°0094003 du 19/01/2016.
- ❖ ISO 9001 :2015 décerné par QMI Canada n°014054 du 10/05/2017.

Figure N°05 : Organigramme de l'entreprise ALCOVEL d'Akbou



Source : document interne de l'entreprise

Section 02 : Choix du cas d'étude et méthodologie de recherche

L'objectif de cette section est de présenter le choix d'étude et la démarche méthodologique de la recherche menée au sein de l'entreprise ALCOVEL dans le but d'appréhender des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées qui sont : comment la fonction de contrôle de gestion contribue dans les différents systèmes de management au sein de l'entreprise pour ce faire nous devons vérifier les hypothèses qui visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique.

2.1. Choix du cas de l'étude

L'entreprise ALCOVEL accorde une grande importance à la fonction de contrôle de gestion dans la gestion de son portefeuille d'activité. De ce fait, le choix de cette entreprise pour notre étude s'avère pertinent. En effet, ce dernier correspond parfaitement à notre problématique, puisqu'il nous offre le terrain d'explorer au mieux notre sujet.

2.2. Présentation de l'enquête

L'étude que nous avons menée a un double objectif : premièrement, sur la base des repères identifiés par les chapitres précédents, nous tenons à découvrir l'importance accordée pour la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise ALCOVEL. Deuxièmement, c'est de savoir le rôle de cette fonction dans les systèmes de management de cette entreprise.

Les hypothèses jouent un rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sorte l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale. Dans cette perspective, et afin de cadrer le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : L'importance de contrôle de gestion dépend de la perception des dirigeants de l'entreprise.

H2 : la fonction du contrôle de gestion occupe une place très importante dans les systèmes de management au sein de l'entreprise ALCOVEL.

Notre étude sur le terrain s'est faite au cours du mois de mai jusqu'au mois de juin 2021, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui contient une étude qualitative à l'aide d'entretiens avec le directeur finance et comptabilité et les différents chefs de département au niveau d'Akbou.

2.2.1. La population d'enquête

Nous pouvons définir la population mère comme : « *l'ensemble des objets possédant les Informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude* »¹

Notre travail de recherche peut être réalisé sur une catégorie de la population appelée «Échantillon » de la population qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population, qui se sont généralement le DFC, les chefs de département RH.

2.3. Le champ d'investigation

Pour les besoins spécifiques de notre recherche, les cadres dirigeants construiront notre champ d'investigation. Ce choix est justifié déjà par, le fait que les cadres dirigeants constituent les premiers responsables sur l'application ou de la non-application de toutes les recommandations, mais aussi c'est la seule source de détention d'informations.

2.3.1. Outils d'investigation (techniques de collecte des données)

2.3.1.1. Enquête par Entretien

Selon Blanchet et Gotman (1992), « *l'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits peuvent concerner un ensemble organisé de représentations et/ou pratiques sociales* ». ²

Méthode basée sur un caractère inductif, « *l'approche qualitative vise à décrire et mieux comprendre un phénomène dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente* ». ³

Cette méthode consiste à collecter et analyser les données exprimées par des interviews. Cette dernière est basée sur l'utilisation d'un guide d'entretien qui comporte les différents points à aborder durant la séance d'entretien.

Pour Labvo et Fanshel « *l'interview est un speech évent dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B* ». Les différents types d'interviews sont :

- L'interview libre : où l'enquêteur s'abstient de poser des questions visant à réorganiser l'entretien.

¹Giannellon et Vernet, « Etude de marché », édition : Vuibert, 1998, P 152.

²Blanchet et Gotman « l'enquête et ses méthodes: L'entretien » Paris: édition. Nathan, 1992, P 39.

³Terre, Mongeau .Réaliser son mémoire ou sa thèse. Canada: édition. Presse de l'université du Québec, 2008, P 31.

- L'interview dirigée : la personne interviewée répond à des questions préparées et planifiées dans un ordre donné.
- L'interview semi-dirigée : où l'interviewer prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère.

L'interview peut ne pas être individuelle. Elle peut être aussi de groupe et les fins visées peuvent être très diverses.⁴

Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, tout en orientant son discours sur la thématique de la séance. Les interviews libres et semi-dirigées accordées par les cadres de direction finance et comptabilité, dont le total de trois était en face à face. L'objectif était de décrypter la perception des cadres de l'entreprise ALCOVEL sur la fonction contrôle de gestion et son importance dans l'entreprise, ainsi que sa contribution dans les différents systèmes de managements de l'entreprise.

Notre guide d'entretien a été initialement posé aux différents cadres concernés par les séances d'entretien dans l'objectif d'anticiper les rencontres ainsi que de les préparer et de les orienter vers ses axes majeurs. Puis ensuite nous avons effectué et nos entrevues en tête à tête sur rendez-vous d'un volume horaire moyen d'environ une heure pour chaque responsable

2.3.1.2. Le questionnaire

Le questionnaire constitue l'un des éléments essentiels de notre enquête. Notre questionnaire a été rédigé de manière à pouvoir recueillir les informations qui peuvent répondre aux objectifs de l'enquête.

Dans ce cadre, le questionnaire est constitué de 04 axes à savoir :

- ✚ 1er axe : profil du contrôleur de gestion cet axe contient 16 questions formées pour mieux connaître le profil de ce responsable au sein de cette entreprise.
- ✚ 2ème axe : profil de la fonction contrôle de gestion, cet axe contient 08 questions formées dans le but de connaître l'organisation de cette fonction.
- ✚ 3ème axe : nature des interactions de la fonction contrôle de gestion, cet axe contient 06 questions formées dans le but de détecter la relation de cette fonction avec les autres services.

⁴Grawitz, M. «Méthodes en sciences sociales», Paris, édition. Dalloz, 1979, P 429.

- ✚ 4 ème axe : perspective, cet axe contient 03 questions fermes dans le but de connaître les freins rencontrés par le contrôleur de gestion dans l'exercice de sa fonction au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL.

Afin d'analyser les données issues de nos entretiens et de questionnaire, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancés dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain.

2.3.1.3. L'analyse des données

Dans le cadre de notre recherche, les données et les statistiques nous a été donnée par le département finance et comptabilité et des ressources humaines ainsi que les autres départements possédant l'information.

Les entretiens menés avec les cadres dirigeants des différents départements ainsi que les données internes de l'entreprise, c'est ce qui nous a permis d'appuyer notre recherche sur le terrain.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus à travers notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les 4 axes ayant répondu à notre questionnaire et ce afin de vérifier nos hypothèses de recherche.

3.1. Profil du contrôleur de gestion

Cet axe porte sur les caractéristiques du contrôleur de gestion et les compétences qu'il dispose au sein de l'entreprise ALCOVEL ainsi que leurs analyses.

La constatation primordiale que nous avons faite est que le contrôleur de gestion n'est autre que le directeur du département « Finance et Comptabilité » de l'entreprise, et l'organigramme présenté dans la section 1 de ce chapitre atteste ce fait. Autrement dit, c'est ce dernier qui s'occupe du rôle de contrôleur de gestion et délègue des missions dans ce sens à son équipe de travail.

D'après les questionnes posées pour le directeur du département « Finance et Comptabilité » de l'entreprise et l'analyse des réponses reçues, nous avons confirmés que le contrôleur de gestion doit avoir un haut niveau de qualification dans le domaine de gestion, une très large expérience au sein de l'entreprise et avoir une très bonne connaissance et une maitrise des processus par structure. L'objectif étant de bien connaître le fonctionnement de

l'entreprise sur tous les niveaux et afin de détecter les origines des problèmes en cas d'existence.

Le directeur du département « Finance et Comptabilité » de l'entreprise décrit le profil d'un bon contrôleur de gestion, qui selon lui doit avoir certaines qualités telles que la vérification d'organisation des différents processus de l'entreprise au sens large (mais pas seulement la vérification des chiffres : bilan, TCR,...) et il doit assurer quelques missions comme :

- ✚ La réalisation d'analyses chiffrées sur les terrains pour optimiser la gestion financière.
- ✚ L'émission d'avis sur la stratégie de l'entreprise.
- ✚ L'élaboration du tableau de bord mensuel.
- ✚ L'élaboration du bilan d'activité trimestriel.
- ✚ L'élaboration du budget annuel.
- ✚ Le calcul des coûts de revient.
- ✚ Les actions de correction sur les écarts (prévision/réalisation).
- ✚ L'intervention /le traitement des écarts inventaires.

Les principaux objectifs qui doivent être atteints par le contrôleur de gestion est la mise en place des moyens de pilotage de l'entreprise comme les tableaux de bord, les bilans d'activités et des budgets, l'optimisation de la gestion budgétaire (comparaison entre les réalisations et les prévisions). Afin d'y parvenir, des réunions sont régulièrement organisées avec la direction et les autres responsables des autres services de l'entreprise, et ce en moyenne à l'ordre de deux réunions par mois.

Le système d'information et la qualité de la communication au sein de l'entreprise ALCOVEL est jugée appréciable. Le degré de la communication entre la fonction de contrôle de gestion et les autres fonctions, à savoir la direction générale, le département de production, la direction d'approvisionnement, la direction commerciale et la direction marketing, est très fréquent vue l'intensité des flux d'informations existants entre eux.

3.2. Profil de la fonction contrôle de gestion

Cet axe porte sur le profil de la fonction contrôle de gestion, autrement dit, nous avons pour objectif de réaliser une fiche de présentation de cette fonction (outils, rédaction de rapports, ...).

Les objectifs à atteindre pour la fonction de contrôle de gestion au sein de cette entreprise sont déterminés par les responsables des structures.

Les outils les plus utilisés dans la mission de contrôle de gestion au sein de la SPA ALCOVEL sont :

- Les tableaux de bord ;
- La comptabilité analytique ;
- Le rapport hebdomadaire ;
- Le bilan d'activité ;
- La gestion budgétaire.

Le contrôleur de gestion s'occupe de la rédaction d'un rapport de mission. Ce dernier est composé d'une part d'un rapport d'activité (bilan d'activité) trimestriel qui contient des commentaires de comparaison entre deux exercices, et d'autre part du taux de réalisation par rapport à l'objectif fixé. Ce rapport est destiné au premier responsable de l'entreprise pour mieux l'éclairer sur la situation globale de l'entreprise. Un résumé du rapport de mission est remis aux autres services pour les tenir au courant de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

D'après l'entretien que nous avons effectué avec le contrôleur de gestion, nous avons compris que le degré de la prise en considération des recommandations dans le rapport de mission rédigé et transmis pour la direction générale de l'entreprise est appréciable, même le résumé remis pour les autres services et qui comporte les suggestions et les recommandations émises par le contrôleur de gestion sont sérieusement prise en considération et appliquée dans la mesure du possible.

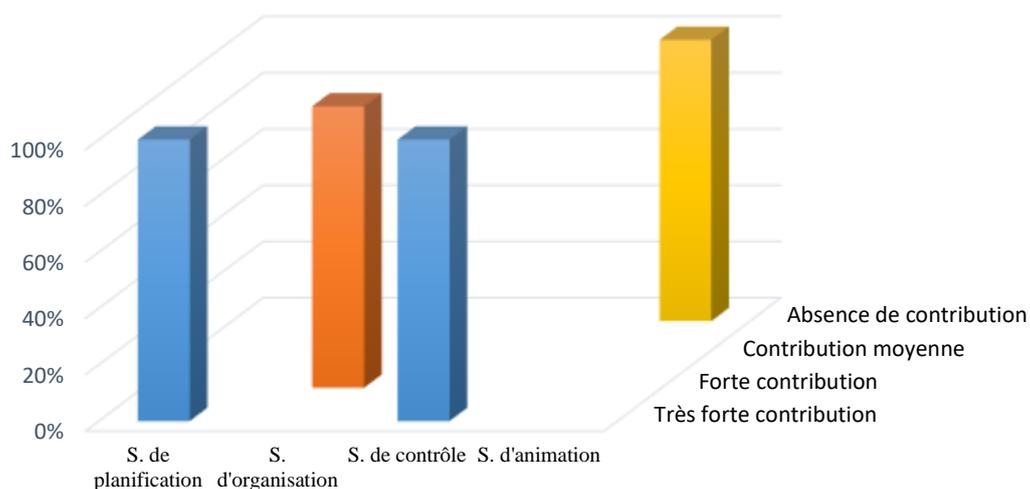
3.3. Nature des interactions de la fonction de contrôle de gestion

Cet axe est représenté dans le guide d'entretien sous forme de 6 questions fermées dans le but de détecter la relation de cette fonction avec les autres services.

D'après les réponses recueillies auprès du contrôleur de gestion, nous avons déduit la nature de la relation du contrôleur de gestion avec les autres fonctions. En effet, le contrôleur de gestion au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL est principalement un vérificateur. Il fait abstraction ainsi à ses autres missions, en particulier celle du contrôleur-animateur qui est la plus importante au sein de l'entreprise, puisque la réussite de la mission du contrôleur de gestion dépend de la collaboration de tout le personnel de l'entreprise.

En ce qui concerne la contribution du contrôle de gestion dans les différents systèmes de gestion, l'analyse des données issues de l'entretien nous a permis de réaliser la figure suivante :

Figure N°06 : Degré de contribution du contrôle de gestion dans les systèmes de management dans l'entreprise SPA ALCOVEL



Source : Réalisé par nous-mêmes

De cette figure, nous constatons que le degré de contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les systèmes de planification (processus décisionnel) et de contrôle (efficacité, efficacité et amélioration continue) est très fort donc c'est une relation très significative. La contribution de la fonction de contrôle de gestion dans le système d'organisation est jugée forte et appréciable. Par contre, nous remarquons que l'apport du contrôle de gestion dans le système d'animation est carrément inexistant.

D'autre part, le contrôleur de gestion nous a confirmé que sa fonction est très bien perçue dans l'entreprise SPA ALCOVEL. D'ailleurs, en cas de détection d'anomalies dans l'un des systèmes au sein de l'entreprise, la Direction est informée et une réunion est automatiquement organisée avec la présence des responsables concernés par l'anomalie. Aussi, avant de prendre des décisions majeures concernant l'entreprise, la Direction n'hésite

pas à consulter les contrôleurs de gestion. Cependant, en termes d'autonomie d'action et de prise d'initiatives, le contrôleur de gestion a confirmé qu'il se sent comme un simple exécutant et désirerait avoir plus de liberté d'action, surtout dans la mise en œuvre d'idées innovantes.

3.4. Perspectives

Ce dernier axe, nous l'avons dédié aux perspectives. Il consiste à identifier, d'une part, les avantages liés à la fonction de contrôleur de gestion, et d'une autre part à recenser les obstacles rencontrés par le contrôleur de gestion dans l'exercice de sa fonction. Egalement, une partie est consacrée aux propositions suggérées par le contrôleur de gestion pour qu'il puisse être un acteur performant au sein de l'entreprise.

Parmi les avantages cités par le contrôleur de gestion nous citons :

- ✚ Jouer le rôle de conseiller pour la Direction et les autres services.
- ✚ Détecter les anomalies et réfléchir à apporter les solutions adéquates au contexte de l'entreprise.
- ✚ Connaitre le fonctionnement des différents processus de l'entreprise et ainsi avoir une vision globale sur son fonctionnement.

Parmi les obstacles rencontrés par le contrôleur de gestion sont comme suit :

- ✚ Retards constatés dans la transmission de certaines informations à temps réels car jugées non-significatives par leurs détenteurs.
- ✚ La qualité de la gestion budgétaire est à améliorer car elle est jugée traditionnelle et minimaliste.

Enfin, les propositions suggérées par le contrôleur de gestion pour mener à bien ses missions sont les suivantes :

- ✚ mettre en place un circuit d'information organisé.
- ✚ créer les procédures pour structurée et veiller sur l'application des décisions.
- ✚ tenir une comptabilité analytique rigoureuse avec l'application des nouvelles méthodes telle que la méthode ABC (Activity Based Costing).

Conclusion

Dans ce dernier chapitre qui est consacré à l'analyse du contrôle de gestion au sein de l'organisme d'accueil SPA ALCOVEL, nous avons pu constater que l'entreprise considère la fonction de contrôle de gestion comme un facteur clés de succès.

Cela dit, notre travail comme tout travail scientifique a été parsemé d'obstacles, à l'exemple de la non-disponibilité du contrôleur de gestion et des responsables des autres fonctions pour répondre à toutes nos questions. Le fait que l'entreprise soit étatique nous a semblé être un inconvénient en termes d'autonomie d'action, surtout que notre objectif de départ a été de dresser un comparatif de l'impact de la fonction du contrôle de gestion dans les différents systèmes de management dans le cas d'une entreprise publique et une entreprise privée. Hélas, nous n'avons reçu aucune réponse positive de la part des entreprises privées contactées.

Malgré ces difficultés rencontrées, la description de la fonction du contrôle de gestion nous a été très utile car elle a servi à faire l'analyse de l'existant et à faire ressortir les avantages et les obstacles de l'entreprise.

Nous pouvons alors affirmer, avec ce que nous avons pu observer, que la fonction du contrôle de gestion de l'entreprise SPA ALCOVEL n'est pas totalement en désaccord avec ce que nous avons décrit dans la partie théorique. Cependant, il y a quelques points à améliorer. Des recommandations ont été suggérées dans la conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est devenue plus complexe dans un environnement concurrentiel et instable. Pour atteindre les objectifs face à une telle complexité, l'entreprise doit adopter un système de contrôle pouvant lui permettre une prise de décision adéquate avec une bonne maîtrise de l'information.

Le contrôle de gestion, ainsi doté de ses différents outils, s'avère être l'interface qui facilite la transmission d'information entre les niveaux de contrôle stratégique, tactique et opérationnel.

Pour rappel, notre étude a eu pour objectif d'analyser un cas pratique sur le rôle du contrôle de gestion dans les systèmes du management. Pour cela, nous avons été affectés au cours de notre stage pratique au département « Finance et Comptabilité » de l'entreprise SPA ALCOVEL, dans lequel nous avons essayé de répondre à nos questionnements et de vérifier nos hypothèses.

Au cours des jours passés dans ce département, nous avons étudié la fonction de contrôle de gestion pour montrer la place qu'elle occupe au niveau de la SPA ALCOVEL et ce, en abordant ses différents outils qui sont à la base : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le tableau de bord et le reporting.

Nous avons constaté qu'au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL, la comptabilité analytique est un moyen de calcul des coûts et du résultat analytique seulement. Si théoriquement le tableau de bord est considéré comme l'outil préférable du pilotage de la performance, au niveau de la SPA ALCOVEL il est complètement évincé, car il ne présente aucune utilité pour ses dirigeants. Aussi, le reporting, présenté comme étant l'application la plus utilisée dans l'informatique décisionnelle, est complètement absent au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL qui se limite juste aux rapports d'activité traditionnels.

Comme réponse à notre question principale formulée comme suit : « *Quel est le rôle de la fonction contrôle de gestion dans les différents systèmes de management de l'entreprise ?* », nous avons remarqué que le contrôle de gestion occupe une place importante au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL. Cependant, cette dernière ne le considère pas pour autant comme un système d'aide à la décision stratégique. Cela peut être expliqué par la place qu'occupe la fonction de contrôle de gestion dans l'organigramme de cette entreprise, à savoir qu'elle se trouve rattachée directement au niveau de la direction « finance et comptabilité ».

Cette situation ne donne pas l'autorité et le pouvoir nécessaire au contrôleur de gestion pour orienter les responsables à utiliser les ressources d'une manière à réaliser les objectifs voulus.

De l'analyse des données recueillies, nous avons constaté l'intérêt qu'affiche la Direction de l'entreprise SPA ALCOVEL à la fonction de contrôle de gestion et cela se reflète à travers la prise en considération du rapport rédigé par le contrôleur de gestion, sa concertation avant la prise de décisions majeures et la tenue régulières de réunions de travail qui accentuent la relation entre eux. A cet effet, nous validons notre première hypothèse formulée comme suit : « *L'importance du contrôle de gestion dépend de la perception des dirigeants de l'entreprise* ».

Nous avons également remarqué que la fonction de contrôle de gestion est en étroite relation avec les différents services de l'entreprise et la communication mise en place en son sein est jugée appréciable. Aussi, nous avons noté que le degré de contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les systèmes de management (planification, organisation, contrôle) est jugé très fort, sauf pour le système d'animation sur lequel le contrôle de gestion n'a aucun impact. Au vue de ces constatations, nous validons en partie notre seconde hypothèse qui formulée comme suit : « *La fonction du contrôle de gestion occupe une place très importante dans les systèmes de management au sein de l'entreprise* ».

Nous avons constaté » entre autres que c'est le directeur du département « Finance et Comptabilité » qui s'occupe du rôle de contrôleur de gestion. Donc, le contrôleur de gestion n'est pas totalement autonome et indépendant. Afin de pallier aux incohérences que nous avons constatées au sein de l'entreprise SPA ALCOVEL et qui sont liées à la fonction de contrôle de gestion, nous émettons les recommandations suivantes :

Au cours de notre étude, nous avons essayé de porter nos observations au niveau de l'entreprise SPA ALCOVEL en termes de pratiques de contrôle de gestion. A cet effet, nous émettons les recommandations suivantes :

- ❖ La centralisation et le rattachement du contrôle de gestion au niveau de la direction finance et comptabilité représente un frein pour les responsables de l'entreprise. Pour cela, la mise en place de service contrôle de gestion au sein de l'entreprise apportera peut-être des meilleurs résultats.
- ❖ Un écartement des tâches du contrôle de gestion du langage financier donnera une marge de manœuvre surtout les activités de l'entreprise. Ceci améliorera la relation

ouvrier/cadre qui doit être articulée sur le dialogue, ce qui permettra de comprendre les raisons, les attentes, et les motivations de tous les travailleurs.

- ❖ Inculquer une perception positive sur le contrôleur de gestion à l'intérieur de l'entreprise permettra d'éviter tout type de conflit et d'assurer la souplesse entre les ordres donnés et leurs exécutions.

Nous concluons notre travail en soulignant quelques limites liées à notre recherche dont :

- ❖ Faute de la taille de notre échantillon qui est constitué d'une seule entreprise publique. Or, il se peut qu'il y ait des cas contraires à nos résultats dans d'autres entreprises, notamment dans des entreprises privées.
- ❖ Un manque dans le nombre de personnes interviewées faute de centralisation de toutes les informations au niveau de direction « finance et comptabilité ».
- ❖ Le manque et la non disponibilité de certains responsables de la fonction RH pour différentes raisons.

ANNEXES

Questionnaire

Ce questionnaire est conçu dans le cadre de la rédaction d'un mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme de Master, option « Management ». Les objectifs de notre étude sont la compréhension du rôle de la fonction « Contrôle de gestion » et la détection de la nature de ses interactions avec les autres services au sein d'une entreprise.

Axe 1 : Profil du contrôleur de gestion

1. Sexe : Homme Femme
2. Age :
3. Niveau d'instruction :
4. Diplôme obtenu :
5. Durée de l'expérience au sein de l'entreprise :
6. Durée de l'expérience en dehors de l'entreprise :
7. Avez-vous déjà occupé un autre poste au sein de cette entreprise (à part celui du contrôleur de gestion) ? Oui Non
8. Si la réponse est « Oui », sur quels critères avez-vous été sélectionné pour le poste de contrôleur de gestion ?
.....
.....
9. Selon vous, quelles sont les qualités d'un bon contrôleur de gestion ?
.....
.....
10. Quelles sont les différentes missions du contrôleur de gestion ?
.....
.....
11. Quels sont les principaux objectifs que doit atteindre par le contrôleur de gestion ?
.....
.....
12. Faites-vous régulièrement des réunions avec la direction et/ou avec les autres responsables des autres services de l'entreprise ? Oui Non
13. Si la réponse à la question précédente est « Oui », combien de réunions sont tenues par mois ? réunion (s) par mois.

14. Comment jugez-vous le système d'information au sein de l'entreprise ?

- Très appréciable
- Appréciable
- Neutre
- Moyen
- Absent

15. Comment jugez-vous la qualité de la communication au sein de l'entreprise ?

- Très appréciable
- Appréciable
- Neutre
- Moyen
- Absent

16. Quel est le degré de communication entre la fonction de contrôle de gestion et les autres fonctions de l'entreprise ?

| | Très fréquent | Fréquent | Moyen | Rare | Totalement absent |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------|-------------|--------------------------|
| Avec la Direction générale | | | | | |
| Avec la Direction Production | | | | | |
| Avec la Direction Approvisionnement | | | | | |
| Avec la Direction commerciale | | | | | |
| Avec la Direction Marketing | | | | | |

Axe 2 : Profil de la fonction de contrôle de gestion

1. Quelle est la place de la fonction de contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entreprise ?

- Un service indépendant
- Un service géré par le Directeur financier
- Un service géré par la Direction générale
- Autre (veuillez préciser)

2. Quel est le nombre de personnes qui travaillent dans la fonction de contrôle de gestion et quelles sont leurs principales tâches ?

| Nom du poste occupé | Tâches principales |
|---------------------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

3. Qui détermine les objectifs à atteindre pour la fonction de contrôle de gestion ?

.....

4. Quels sont les outils les plus utilisés par le contrôleur gestion ?

.....

.....

.....

5. Y a-t-il rédaction d'un rapport de mission ? Oui Non

6. Si la réponse à la question précédente est « Oui »,

- 6.1. de quoi est composé ce rapport (les principales rubriques) ?

.....

.....

.....

- 6.2. à qui est-il destiné ?

.....

- 6.3. qui s'occupe de rédaction ?

- 6.4. un résumé de ce rapport est-il remis aux autres services ? Oui Non

7. Quel est le degré de prise en considération des recommandations émises par le contrôleur de gestion par la Direction générale de l'entreprise ?

Très appréciable

Appréciable

Neutre

Moyen

Absent

8. Quel est le degré de prise en considération des recommandations émises par le contrôleur de gestion par les autres fonctions de l'entreprise ?

- Très appréciable
- Appréciable
- Neutre
- Moyen
- Absent

Axe 3 : Nature des interactions de la fonction de contrôle

1. Quelle est la nature de la relation du contrôleur de gestion avec les autres fonctions ?

- Contrôleur et vérificateur
- animateur
- Accompagnateur
- Autre (veuillez préciser)

2. Quel est le degré de contribution de la fonction de contrôle de gestion dans les différents systèmes de l'entreprise ?

- 1) Très forte contribution 2) forte contribution 3) moyenne contribution
- 4) faible contribution 5) contribution absente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Système de planification (Processus décisionnel) | | | | | |
| Système d'organisation (type de structure et répartition des tâches) | | | | | |
| Système d'animation (management des ressources humaines) | | | | | |
| Système de contrôle (efficacité et efficience) | | | | | |
| Système de qualité (amélioration continue de la qualité) | | | | | |

3. En cas de détection d'anomalies dans l'un des systèmes, comment les communiquez-vous au sein de l'entreprise ?

- La Direction sera informée et c'est à elle seule de décider ce qu'il faut faire
 - La Direction sera informée et une réunion est automatiquement organisée avec la présence des responsables concernés par l'anomalie
 - La responsables concernés par l'anomalie sont informés directement par le contrôleur de gestion sans passer par la Direction
 - Autre (veuillez préciser)
-

4. Avant de prendre des décisions majeures pour l'entreprise, la Direction consulte-elle les contrôleurs de gestion ?
5. Le contrôleur de gestion dans cette entreprise est :
 - Un simple exécutant
 - Décideur
 - Autre (veuillez préciser)
6. Diriez-vous que le contrôleur de gestion est bien perçu (toléré, estimé à sa juste valeur) au sein de l'entreprise ?
 - Tout à fait d'accord
 - D'accord
 - Partiellement d'accord
 - Neutre
 - Désaccord

Axe 4 : Perspectives

1. Quels sont les avantages offerts par la fonction contrôle de gestion ?

2. Quels sont les obstacles rencontrés par le contrôleur de gestion dans l'exercice de sa fonction ?

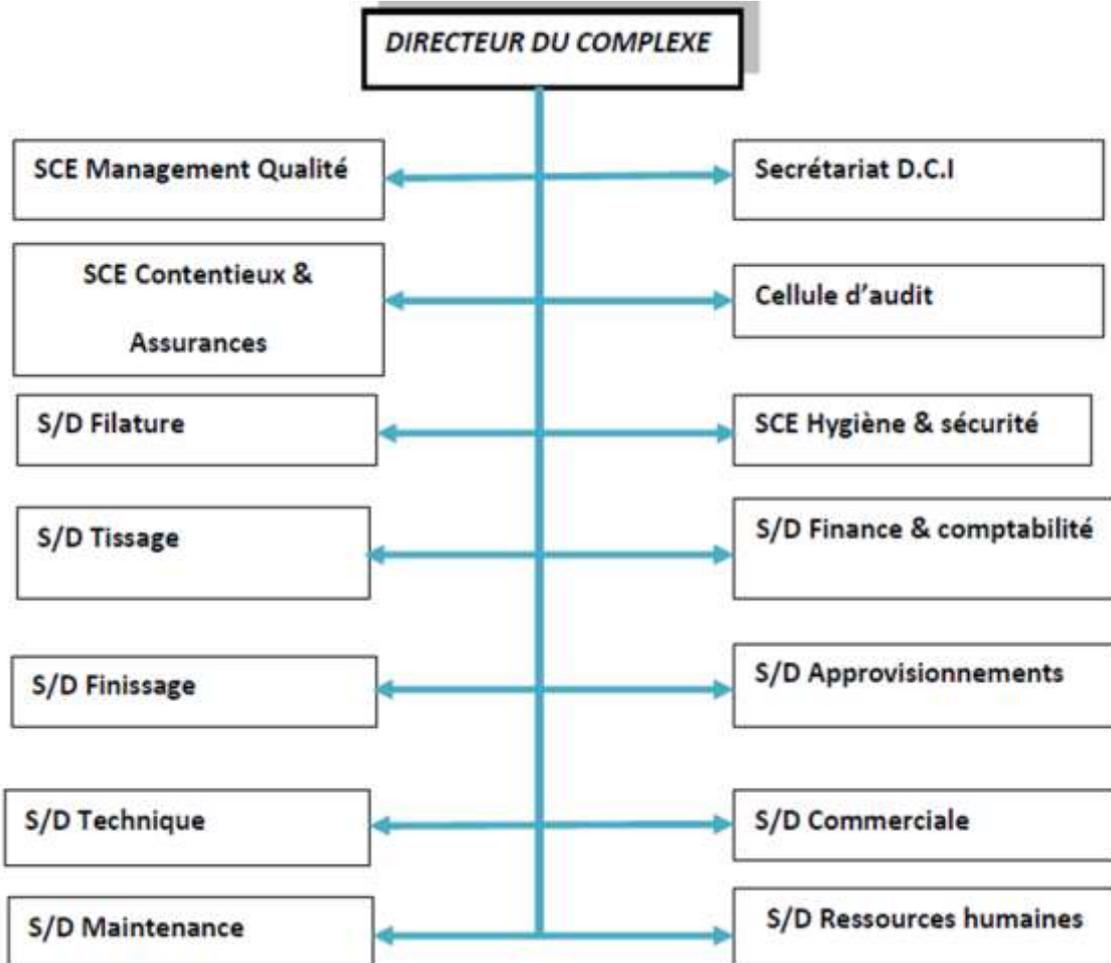
3. Quelles sont les propositions suggérées pour que le contrôleur de gestion soit plus performant au sein de l'entreprise ?

ANNEXE N 01

U=KDA

| famille de produits | Valeur | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|
| | Locale | | | | | Total | |
| | Cessions Intra Entreprise | Autres EPEs GETEX | Sociétés Nationales | Privé | Importation | 1 er Trim | Cumul au 31/03/2020 |
| Matière de base écru | | | | | 35 342 | 35 342 | 35 342 |
| Filé & Fil | | | | | | 0 | 0 |
| Tissus écrus | 16 448 | | 17 506 | | | 33 954 | 33 954 |
| colorants & produits chimiques et auxiliaires | | | | 4 412 | | 4 412 | 4 412 |
| Déchets (matière | | | | | | 0 | 0 |
| Autres matières premières | | | | | | 0 | 0 |
| Matières consommables (Carburant et lubrifiant) | | | 85 | 123 | | 208 | 208 |
| pieces de rechange | | | | 386 | | 386 | 386 |
| emballage | | | | 185 | | 185 | 185 |
| Total | 16 448 | 0 | 17 591 | 5 106 | 35 342 | 74 487 | 74 487 |

ANNEXE N°02



LISTE DES ABREVIATIONS

La liste des abréviations

U.S.A: United State of America

SPA : Société Par Action

CG : Control De Gestion

SO : Système d'organisation

SONITEX : Société Nationale des Industries Textiles

ALCOVEL : Algérie des cotonnades et velours

INDITEX : Industrie de Diseño Textile

ECOTEX: Economy Innovative Skills in the Textile

ELATEX : Entreprise de l'élastique et du textile

SOITEX : Société des industries et textile

DISTRITEX : Distribution du textile (produit textile)

COTITEX : Complexe technique des industries textiles

PEINGNE : Ligne d'acrylique.

AGEX : Age-prix

DA : Dinars Algérien

ISO : Organisation International De Normalisation

KM : Kilomètre

M : Mètre

R.N : Route National

DG : La Direction général

SDHG : La sous-direction hygiène et sécurité

SDRH : La sous-direction des ressources humaines

SP : Service personnel

SMG : Service de moyenne générale

SC : Service social

SF : Service formation

SDFC : La sous-direction finance et comptabilité

SCG : Service comptabilité générale

SCA : Service comptabilité analytique

DCA : La direction approvisionnement et commercialisation

SDC : La sous-direction commerciale

SDA : La sous-direction approvisionnement

SGS : Service gestion des stocks

SA : Service achat

KDA : Unités de mesure en dinars

ML : Million

DPM : La direction de production et maintenance

SDT : La sous-direction technique

SCQ : Service contrôle de qualité

SDM : La sous-direction maintenance

SDRD : La sous-direction de recherche et développement

TEXALAG : L'Algérienne des textiles

DFC : Direction Finance Comptable

RH : Ressource Humain

TCR : Tableaux De Compte De Résultat

ABC : Activity Based Costing

LISTE DES
FIGURES ET DES
TABLEAUX

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion..... | 06 |
| Figure N°02 : Les processus formant le système de contrôle de gestion..... | 27 |
| Figure N°03 : Les composantes de l’animation..... | 39 |
| Figure N°04 : Les étapes de réalisation des produits finis | 49 |
| Figure N°05 : Organigramme de l’entreprise ALCOVEL d’Akbou | 51 |
| Figure N°06 : Degré de contribution du contrôle de gestion dans les systèmes de management dans l’entreprise SPA ALCOVEL..... | 58 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau N° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion..... | 10 |
| Tableau N° 02 : Les compétences du contrôleur de gestion..... | 11 |
| Tableau N°03 : Style de contrôleur de gestion..... | 15 |
| Tableau N°04 : Les différents types des réunions..... | 34 |
| Tableau N°05 : Récapitulatifs des achats par famille de produit (premier trimestre 2020). | 47 |

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Ouvrage :

- Alazard.C et Separi.S, « Contrôle de gestion manuel et applications », édition, DUNOD, Paris, 2007.
- Alazard. C et Sépari. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2010.
- Alfred et Armand «Animation et contrôle de la force de vente », Paris, Les éditions d'organisation, 1982.
- Augé .B, et Naro. G, « Mini manuel de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2011.
- Blanchet et Gotman «l'enquête et ses méthodes: L'entretien» Paris: édition. Nathan, 1992.
- Bouvier. A-M et Disle. C, « comptabilité générale », 3e édition, DUNOD, Paris, 2013.
- Calme. I, « introduction à la gestion »,2e édition, Dunod, Paris, 2003.
- Carthy.M et Dugué. D « La conduite du personnel » 2e édition, Paris, Dunod, 1971.
- David.A, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'Organisation, Paris, 2007.
- Deguerny .J, et Guiriec. (J-C), « Contrôle de gestion et choix stratégiques », 6ème édition, Paris, 1998.
- Disle. C, Maéso. R et Méau. M, « DCG 9, introduction à la comptabilité, manuel et applications», 2ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- Doriath. B, et Goujet .C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, 2007.
- Doriath. B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, Dunod, Paris, 2008.
- Dubrulle. L, et Jourdain. D, « comptabilité analytique de gestion », 4e édition, Dunod, Paris, 2003.
- Fayel. A, et Pernot. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et Applications», édition DUNOD, Paris 2001.
- Gautier. F, et Pezet. A, « Contrôle de gestion, gestion appliqué », édition PEARSON, Paris, 2006.

- Gervais. M, « contrôle de gestion », 8e édition, ECONOMICA, Paris, 2005.
- Gervais. M, « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », édition, Vuibert d'entreprise, Paris, 1989.
- Giannellon et Vernet, « Etude de marché », édition : Vuibert, 1998.
- Grawitz. M, « Méthodes en sciences sociales », Paris, édition. Dalloz, 1979.
- Hélène.L, et alii, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- Javel.G, « organisation et gestion de la production », 4ème édition, éditions Dunod, Paris, 2004.
- Kirby.J, « management contrôle système », 2ème édition, Prentice Hall, 1994.
- Langlois. L, et Bonnier. C, et Bringer. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, Page 18.
- Langlois. L, et Al, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2006.
- Lochard .J, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, 1998.
- Löning et Al « Le contrôle de gestion, organisation outils et pratiques, 3 édition, Dunod, Paris, 2008.
- Martinet. A, et Silem. A, « Lexique de gestion », édition Dalloz, Paris, 2000.
- Philippe.L, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », édition Dunod, Paris, 1993.
- Yves.D, « Faire de la recherche en contrôle de gestion », édition Vuibert, Metz, 1999.

Mémoire et thèses :

- Arab Zoubir : « le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHELLIL AMRANE de BEJAÏA », thèse de magister soutenu le 12/01/2011, université de BEJAÏA.
- C. Lambert, « La fonction contrôle de gestion », thèse Doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine, 2005.
- Ierre, Mongeau .Réaliser son mémoire ou sa thèse. Canada: édition. Presse de l'université du Québec, 2008

Sites internet :

- [https://www.memoireonline.com /Management et systeme d'organisation par Ahmed Salem ould sidi Universite Gaston Berger - DEA 2004](https://www.memoireonline.com/Management-et-systeme-d'organisation-par-Ahmed-Salem-ould-sidi-Universite-Gaston-Berger-DEA-2004) consulté le 22/06/2021 à 23h55.
- [www.le blog des fonctions financieres.fr](http://www.leblogdesfonctionsfinancieres.fr) 03/01/2012 contrôleur de gestion un rôle de catalyseur par Caroline Selmer consulter le 28/06/2021 à 10 :45.
- Disponible sur : www.leblogdesfinancières.fr.cdn.ampprojet.org. Consulté le 28/06/2021 à 10 :45.
- www.demos.fr 01/05/2021- 13 :00.
- www.ilv.fr 04 bonne pratique 01/05/2021- 13 :10.
- [www.wickimemoire.net /2012/03/domaine-et-place-du-contrôle-de-gestion/](http://www.wickimemoire.net/2012/03/domaine-et-place-du-contrôle-de-gestion/).

Revue :

- Anthony.R, et J. Dearden, « La fonction contrôle de gestion », édition : Publi-Union, 1993.
- Anthony .R.N. «Cost Concepts for Control» The Accounting review, April 1957.
- Rouach. M, Naulleau. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3 ème édition, Paris, 2000.

Conférence :

- Humbert LESCA « Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation » 3emes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, 20-22 fév. 2003.

Dictionnaire :

- Mahe .H, de BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998.
- Merlin.P, et Choay.F, « Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement», PUF, 2010.

Journaux :

- Bouquin.H, et Kuzla.C, « le contrôle de gestion» 10 e édition, presses universitaires de France, Paris, 1986.
- Tabatoni .P, et Jarniou .P, « Les systèmes de Gestion politiques et structures » ,1er édition, Paris, Presses universitaires de France, 1975.
- Bouquin. H, et Kuszla. C, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10 e édition, presses universitaires de France, Paris, 2013.

TABLE DES MATIERES

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Remerciements..... | I |
| Dédicaces..... | II |
| Sommaire..... | III |
| Introduction général..... | 01 |
| CHAPITRE I : Fondements théoriques du contrôle de gestion | |
| Introduction | 03 |
| Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion | 03 |
| 1.1. Genèse et évolution du contrôle de gestion | 03 |
| 1.2. Définition du contrôle de gestion | 04 |
| 1.2.1 Définition du concept contrôle/gestion | 04 |
| - Contrôle | 04 |
| - Gestion | 04 |
| 1.3. Les différentes définitions du contrôle de gestion | 04 |
| 1.4. Les objectifs et les finalités du contrôle de gestion | 06 |
| 1.5. Les finalités du contrôle de gestion | 07 |
| - Maitrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances...07 | |
| - Conception et gestion d'un système d'information orienté vers la décision | 07 |
| 1.6. Les limites de contrôle de gestion | 08 |
| Section 02 : Le contrôleur de gestion | 09 |
| 2.1. Le profil de contrôleur de gestion | 09 |
| 2.2. Le rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise | 12 |
| - Le contrôleur concepteur | 12 |
| - le contrôleur animateur | 12 |
| - Le contrôleur vérificateur | 13 |
| 2.3. La position de contrôle de gestion au sein de l'entreprise | 13 |
| - Au directeur général | 14 |
| - Au même niveau que d'autres directions | 14 |

| | |
|--|-----------|
| - Au directeur financier | 14 |
| 2.4. Les styles de contrôleur de gestion | 15 |
| Section 03 : Le processus et les outils de contrôle de gestion | 17 |
| 3.1. Processus du contrôle de gestion | 17 |
| 3.1.1. La phase de prévision | 17 |
| 3.1.2. La phase d'exécution | 17 |
| 3.1.3. La phase d'évaluation | 17 |
| 3.1.4. La phase d'apprentissage | 18 |
| 3.2. Les outils de contrôle de gestion | 18 |
| 3.2.1. La comptabilité générale | 18 |
| 3.2.1.1. Définition de la comptabilité générale | 18 |
| 3.2.2. La comptabilité analytique | 19 |
| 3.2.2.1. Définition de la comptabilité analytique | 19 |
| 3.2.3. Le tableau de bord | 19 |
| 3.2.3.1. Définition de tableau de bord | 19 |
| 3.2.4. La gestion budgétaire | 20 |
| 3.2.4.1. Définition de la gestion budgétaire | 20 |
| 3.2.5. Le reporting | 20 |
| 3.2.5.1. Définition de reporting | 20 |
| Conclusion | 21 |
| CHAPITRE II : La relation entre la fonction contrôle de gestion et les systèmes de management | |
| Introduction | 22 |
| Section 01 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système de planification | |
| | 22 |
| 1.1. Définition de la planification | 22 |

| | |
|---|----|
| 1.2. Les niveaux de planification | 22 |
| 1.2.1. La planification à long terme | 22 |
| 1.2.2. La planification à moyen terme | 23 |
| 1.2.3. La planification à court terme | 23 |
| 1.3. Le rôle de la fonction contrôle de gestion dans le système de planification | 24 |
| 1.3.1. Système diagnostique..... | 25 |
| 1.3.2. Système interactif..... | 25 |
| 1.3.3. Système de valeur | 25 |
| 1.4. Le contrôle de gestion interface entre les objectifs stratégiques et les activités critiques. | 25 |
| 1.4.1. La fonction d'intégration | 26 |
| 1.4.2. Une fonction de gestion du temps | 26 |
| 1.4.3. Un retour collectif sur l'action | 26 |
| Section 02 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'organisation | 28 |
| 2.1. Définition du système d'organisation | 28 |
| 2.2. Les structures organisationnelles | 28 |
| 2.2.1. La structure hiérarchique | 29 |
| 2.2.2. La Structure fonctionnelle | 29 |
| 2.2.3. La structure Staff and Line | 29 |
| 2.2.4. Structure par division | 30 |
| 2.2.5. Structure Matricielle | 30 |
| 2.3. Le rôle du contrôle de gestion dans le système d'organisation | 31 |
| 2.3.1. Organiser l'environnement des managers..... | 31 |
| 2.3.1.1. Comprendre l'avenir | 31 |
| 2.3.1.2. Orienter les actions des autres | 31 |
| 2.3.1.3. Maitriser les actions des autres | 32 |
| 2.3.1.4. Le nécessaire management des paradoxes | 32 |
| 2.4. Contrôleur de gestion : un rôle de catalyseur | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.1. Instaurer un dialogue de gestion | 33 |
| Section 03 : Le rôle de la fonction du contrôle de gestion dans le système d'animation... | 35 |
| 3.1. Définition du concept « animation » | 35 |
| 3.2. Le rôle du système d'animation | 36 |
| 3.3. Les composantes de l'animation et rôles de l'animateur..... | 36 |
| 3.3.1. La motivation | 36 |
| 3.3.2. La communication | 37 |
| 3.3.3. La coordination | 37 |
| 3.3.4. La visibilité | 38 |
| 3.3.5. Le contrôle | 38 |
| 3.4. Le contrôle de gestion et fonction d'animation | 40 |
| Conclusion | 41 |
| Chapitre III : Le contrôle de la gestion au sein de l'entreprise ALCOVEL | |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche..... | 42 |
| 1.1. Historique de l'entreprise SPA ALCOVEL | 42 |
| 1.2. Projet de construction du complexe | 43 |
| 1.3. Implantation géographique d'ALCOVEL..... | 44 |
| 1.4. Régime du travail..... | 44 |
| 1.5. Le processus de fabrication | 44 |
| 1.6. Composantes du velours « habillement » | 44 |
| 1.7. Composantes du velours « ameublement »..... | 45 |
| 1.8. Les différents services du complexe | 45 |
| 1.9. Mission et activité | 48 |
| 1.9.1. Mission | 48 |
| 1.9.2. Activité | 48 |
| 1.10. Statut juridique de l'entreprise | 49 |
| 1.10.1. Les Certificats | 50 |
| Section 02 : Choix du cas d'étude et méthodologie de recherche | 52 |
| 2.1. Choix du cas de l'étude | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Présentation de l'enquête | 52 |
| 2.2.1. La population d'enquête | 53 |
| 2.3. Le champ d'investigation | 53 |
| 2.3.1. Outils d'investigation (techniques de collecte des données) | 53 |
| 2.3.1.1. Enquête par Entretien | 53 |
| 2.3.1.2. Le questionnaire | 54 |
| 2.3.1.3. L'analyse des données | 55 |
| Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête | 55 |
| 3.1. Profil du contrôleur de gestion | 55 |
| 3.2. Profil de la fonction contrôle de gestion | 56 |
| 3.3. Nature des interactions de la fonction de contrôle de gestion | 57 |
| 3.4. Perspectives | 59 |
| Conclusion | 60 |
| Conclusion générale | 61 |
| Annexes | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des figures et tableaux | |
| Liste bibliographique | |
| Table des matières | |

Résumé

Dans l'objectif de mettre en lumière le rôle de la fonction contrôle de gestion dans l'entreprise ALCOVEL et sa contribution dans les différents systèmes de management, nous avons fait un travail de recherche, qui nous a permis de constater à quel point le contrôle de gestion est important notamment dans les grandes entreprises, d'abord par la vérification de l'existence d'un département qui s'occupe des différentes missions et activités de cette fonction dans l'entreprise, ensuite par rapport à la contribution de cette fonction à l'efficacité et l'efficience de la gestion des systèmes de management de l'entreprise en question.

Au terme de notre travail, nous avons effectivement constaté l'absence d'une structure spéciale pour la fonction contrôle de gestion au sein de cette entreprise, avec un impact négatif sur la contribution de cette fonction dans les systèmes de management dans l'entreprise enquêtée.

Concepts clés : le contrôle de gestion, les systèmes de management, ALCOVEL.

Abstract

With the objective of highlighting the rôle of the management control function in the ALCOVEL company and its contribution to the various management systems, we carried out research, which allowed us to see how much control management is important especially in large companies, first by verifying the existence of a department that deals with the different missions and activities of this function in the company, then in relation to the contribution of this function the effectiveness and efficiency of the management systems of the company in question.

At the end of our work, we have indeed observed the absence of a special structure for the management control function within this company, with a negative impact on the contribution of this function in the management systems in the company surveyed.

Key concepts: management control, management systems, ALCOVEL