

**République Algérienne, démocratique et populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion**  
**Département des sciences financières et comptabilité**  
**2<sup>ème</sup> année master audit et contrôle de gestion**



# **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité  
Option : Audit et contrôle de gestion

## **Thème :**

La contribution du système de contrôle de gestion au pilotage des activités critiques. Illustration par le cas de SOFICLEF.

### **Réalisé par :**

MEDJBOUR Nassim  
MENANA Saadi

### **Promoteur :**

Mme SAHEB Zohra

### **Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**Président de jury :** Mr SADAoui Farid, MCA à l'UMMTO

**Examineur :** Mr GHEDDACHE Lyes, MCA à l'UMMTO

**Rapporteur :** Mme SAHEB Zohra, MACA à l'UMMTO

**Année universitaire: 2017/2018**

## **Remerciements**

*Nos remerciements et notre reconnaissance à notre encadreur Mme SAHEB Zohra pour sa disponibilité, sa patience, ses orientations et ses judicieux conseils.*

*Nous tenons à remercier particulièrement le contrôleur de gestion de SOFICLEF, Mr. REZAK Mohamed qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein de la direction finance et comptabilité ainsi que Mr. CHETTIR Youcef chargé de la formation et des compétences et tout le personnel de SOFICLEF pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.*

*Comme on remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.*

## **Dédicaces**

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes parents en particulier qui m'ont aidé et  
soutenu afin de me voir réussir,*

*Mes frères Malik et Ali,*

*Tous mes amis.*

**Medjbour Nassim**

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma mère qui m'a soutenu et encouragé  
afin de me voir réussir,*

*La mémoire de mon père, de mon oncle et mes grands  
parents,*

*Mon frère Abdenour,*

*Tous mes amis.*

**MENANA Saadi**

## Sommaire

Introduction générale et problématique.....	1
Méthodologie.....	2
<b>Chapitre I : la vision transversale des métiers de l'entreprise.....</b>	<b>4</b>
Introduction .....	5
Section 1 : Les processus et les activités .....	6
Section 2 : La performance un concept fondateur du contrôle de gestion .....	10
Section 3 : Les activités critiques .....	16
Conclusion du chapitre I .....	23
<b>Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion.....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	25
Section 1 : Les domaines d'activités et la dynamique économique de SOFICLEF .....	26
Section 2 : L'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de SOFICLEF.....	37
Conclusion du chapitre II .....	48
<b>Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF.....</b>	<b>49</b>
Introduction .....	50
Section 1 : Les notions de réingénierie et d'amélioration continue des processus.....	51
Section 2 : Les processus au sein de SOFICLEF .....	58
Conclusion du chapitre III.....	70
<b>Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF...71</b>	
Introduction .....	72
Section 1 : Le processus d'amélioration continue de SOFICLEF : une nécessité permanente .....	73
Section 2 : Les produits de SOFICLEF source d'activités critiques .....	80
Conclusion du chapitre IV.....	96
Conclusion générale.....	97

## **Introduction générale et problématique**

L'entreprise est un système qui combine plusieurs facteurs (humains, financiers et matériels) pour produire des biens et services afin de créer de la valeur et satisfaire les différentes parties prenantes.

Les bouleversements des contextes économiques avec la mondialisation et l'intensité de la concurrence avec les progrès technologiques, obligent l'entreprise à mettre à jour ses actifs.

La raison d'être de l'entreprise est la satisfaction des clients, pour cela elle est organisée en processus qui regroupent un ensemble d'activités qui se caractérisent par des données d'entrée (inputs) et de sortie (outputs) ; cette organisation va lui permettre d'identifier les activités sensibles (critiques) qui nécessitent des améliorations continues, car leur défaillance peut mettre en péril la performance et la vie de l'entreprise; toutefois ces activités diffèrent d'une entreprise à une autre selon le domaine d'activité, elles ne sont pas définies à priori.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise est dans l'obligation d'améliorer sa performance ; pour se faire elle se dote d'une stratégie qui consiste à définir les objectifs et les plans d'actions pour les atteindre ; à cause des difficultés qu'elle peut rencontrer lors de la mise en œuvre de la stratégie, elle doit constamment vérifier l'évolution des conditions internes et externes dans lesquelles elle évolue et faire un rapprochement entre les objectifs atteints et fixés. D'où la naissance du système de contrôle de gestion qui peut être considéré comme une activité hyper stratégique grâce à ses outils (budgets, comptabilités ABC, Tableau de bord stratégique...) qui fournissent aux managers des informations pertinentes qui leur permettent de prendre des décisions, il est devenu un outil multidimensionnel du fait qu'il est source d'amélioration potentielle des activités de l'entreprise. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables dans le sens des objectifs de l'organisation, autrement dit de sa performance. Or les activités sont une source de performance, elles relèvent du pilotage opérationnel. En effet considérées dans leur totalité, les activités forment une chaîne de valeur objet de contrôle et d'évaluation par un ensemble de démarches et d'indicateurs, qu'elles soient des activités productives ou non productives, qu'elles soient des activités internalisées ou externalisées, car la chaîne de valeur met en avant tout ce qui est réalisé par l'entreprise en vue de servir le client et les parties prenantes.

Le pilotage opérationnel des activités critiques identifiées dans la chaîne de valeur n'est pas indissociable du pilotage de la performance stratégique de l'entreprise car ce sont ces activités

qui contribuent grandement aux objectifs stratégiques. C'est dans ce sens que le contrôle de gestion prend tout son sens en améliorant les actions.

**Notre problématique** dans ce mémoire consiste à mesurer la capacité d'un système de contrôle de gestion institué au sein d'une entreprise, à piloter les activités critiques, autrement dit à les identifier, les suivre et à les contrôler en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

Pour ce faire nous avons choisi l'entreprise SOFICLEF dont le domaine d'activité est la production et la commercialisation de la quincaillerie et outillages professionnels, localisée dans la commune de Si Mustapha (wilaya de Boumerdes).

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée et cela en se basant sur deux hypothèses. Les premiers documents que nous avons eus de SOFICLEF montrant une évolution croissante de ses activités et de ses indicateurs, nous a amené à formuler **l'hypothèse n°01** : La croissance et la performance stratégique de SOFICLEF est due au processus d'amélioration continue de ses activités critiques.

Il s'en suit une deuxième hypothèse formulée comme suit :

**Hypothèse n°02** : Les outils, les indicateurs et les démarches produites par le système de contrôle de gestion de SOFICLEF contribuent en partie au processus de pilotage de quelques activités critiques.

### **Méthodologie**

Elle repose sur :

1. Une recherche documentaire : des lectures s'imposent en vue de cerner notre thématique et comprendre les concepts de base en rapport avec les processus et activités critiques, au système de contrôle de gestion et aux démarches d'amélioration continue ;
  - L'exploitation d'une documentation interne : quelques documents ont été mis à notre disposition, qui ont servi à comprendre le dynamisme économique de SOFICLEF ainsi que son organisation ;
2. Une enquête : composée d'un questionnaire et de trois entretiens, cette enquête nous a permis de nous orienter dans le sens de la problématique et de la vérification des hypothèses de travail ;
  - a. Questionnaire : il a été adressé au responsable du service contrôle de gestion. Il est constitué de 17 questions autour des éléments de présentation de SOFICLEF, des changements qu'elle a connus et de leurs objectifs et la notion d'amélioration continue.

- b. Entretien avec le directeur général<sup>1</sup> : les questions au nombre de sept ont ciblé les axes d'amélioration possibles, les processus et activités à cibler ainsi que le dispositif à mobiliser, les enjeux du pilotage des activités critiques, la compétitivité et le dynamisme économique de SOFICLEF.
- c. Entretien avec le responsable du service contrôle de gestion : les douze questions sont relatives au positionnement du contrôle de gestion par rapport à l'audit, le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage des activités critiques, la cartographie des processus, les outils et les indicateurs mobilisés pour les activités critiques ainsi que la typologie des coûts et la budgétisation.
- d. Entretien avec le responsable du service production : il était indispensable pour comprendre les différents processus de production, ceux qui nécessitent un contrôle rigoureux, ainsi que les activités et produits qui présentent une certaine complexité.

Notre travail sera scindé en quatre chapitres :

Chapitre I : La vision transversale des métiers de l'entreprise

Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

<sup>1</sup> L'absence prolongée du directeur général a fait que l'entretien a été réalisé avec l'auditeur.

# *Chapitre I*

*La vision transversale  
des métiers de  
l'entreprise*

### **Introduction**

La fin des années soixante-dix a vu naître la stratégie de décentralisation des activités et tâches, qui consiste à voir l'entreprise d'une manière horizontale.

Mettre en place une approche processus c'est changer de vision sur l'organisation, c'est faire une lecture horizontale en décloisonnant les services et en décrivant l'organisme par processus ; cela permet de voir l'entreprise dans son ensemble tout en considérant le client comme facteur déclencheur et comme objectif obtenir sa satisfaction. Cette vision est un préalable à toute démarche de progrès et d'amélioration, laquelle implique une démarche d'identification des processus ou activités à améliorer.

Cette démarche est un enchaînement de plusieurs actions menées par l'entreprise afin qu'elle puisse faire ressortir les processus où se trouvent les activités sensibles qui lui permettent d'être compétitive sur le marché, en améliorant sa performance et fixer des objectifs stratégiques à atteindre ; ce qui oblige l'entreprise à adopter une fonction stratégique « Contrôle de Gestion » qui dispose d'une multitude d'instruments, d'indicateurs, qui relèvent d'un système de gestion.

Le présent chapitre se compose de :

- Section 1 : Les processus et activités
- Section 2 : La performance, un concept fondateur du contrôle de gestion
- Section 3 : Les activités critiques

### Section 1 : Les processus et les activités

Tâches, activités et processus s'enchaînent dans une entreprise et ce afin de réaliser les actes de production et de distribution de biens et services traduisant les objectifs fixés.

#### 1. Définitions

Dans ce qui suit nous allons définir les processus et les activités.

##### A. Processus

On distingue les définitions suivantes :

Un processus est un « Ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise »<sup>1</sup>.

Le processus selon la norme ISO 9000 version 2000 est un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sorties »<sup>2</sup>.

« Un processus est un ensemble de ressources qui s'activent pour produire des données de sorties »<sup>3</sup>.

« Le processus est un ensemble d'activités, liées entre elles de telle manière qu'elles fournissent un output, résultat unique et parfaitement identifiable »<sup>4</sup>.

D'après ces définitions on comprend que le processus est la combinaison et la consommation de différentes ressources ou facteurs de production en vue d'aboutir à un objectif (résultat) final.

---

<sup>1</sup>Demeestère René et alii, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2013, p218.

<sup>2</sup> Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane « L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », édition Afnor, Paris, 2003, p15.

<sup>3</sup> Mougou Yvon, « Processus : les outils d'optimisation de la performance », éditions d'Organisation, Paris, 2004, p38.

<sup>4</sup> Guerra Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », édition de boeck, Belgique, 2007, p146.

L'analyse de ces définitions nous permet de distinguer les caractéristiques suivantes :

- Les processus sont horizontaux à l'organisation hiérarchique ;
- Chaque processus est caractérisé par sa propre finalité (output) ;
- L'identification d'un processus peut se faire à partir d'un facteur déclencheur qui peut être un client interne ou externe ;
- Le processus est le trait d'union entre les objectifs de l'entreprise et le déroulement concret des objectifs, ils sont interdépendants ;
- Un processus est un enchaînement d'activités qui transforment les données d'entrées en données de sorties ;
- Contrairement à un projet qui a une durée bien déterminée, le processus est permanent ;
- Un processus peut être représenté par un diagramme de flux facilitant la circulation de l'information entre les différentes activités ;
- Un processus est constitué de plusieurs activités émanant de plusieurs fonctions ;
- Le processus est alimenté par diverses ressources (matières, informations...) ;
- Pour avoir une approche processus complète, il convient de regrouper trois familles de processus à savoir les processus de management, les processus opérationnels et les processus de support qui justifient l'existence de l'entreprise.

### **B. Activités**

On distingue les définitions suivantes :

« Une activité correspond à tout ce qui se fait dans une entreprise. Elle peut être décrite par un verbe matérialisant l'action et comporte un ensemble de tâches homogènes, consomme des ressources et a pour objet l'obtention d'un résultat »<sup>5</sup>.

« Une activité est un ensemble de tâches homogènes. C'est aussi un maillon nécessaire dans le traitement opérationnel du besoin externe. Une activité n'est surtout pas un « service » de l'entreprise puisqu'elle peut être sous-traitée, en tout ou partie. Elle peut être exercée par un même service de la structure ou par plusieurs. Une activité est souvent commune à plusieurs processus, telles les activités administratives »<sup>6</sup>.

« Toutes les activités d'une entreprise peuvent être intégrées dans un ensemble de processus, prenant en compte en amont les besoins des clients et satisfaisant en aval ces besoins »<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Dumas Guy et Larue Daniel, « DCG11 : Manuel de contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, édition Lexis Nexis, Paris, 2012, p526.

<sup>6</sup>Castelnaud Jacques et alii, « Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2001, p81.

<sup>7</sup>Frécher Daniel et alii, « 100 questions pour comprendre et agir les processus », édition Afnor, Saint-Denis, 2003, p09.

A partir de ces définitions nous distinguons que l'activité est une combinaison de tâches élémentaires qui se caractérise par les éléments suivants :

- Les activités sont réalisées par un ou plusieurs individus ;
- Chaque activité fait appel à un savoir et à un savoir-faire spécifique ;
- Elle se caractérise par une homogénéité du point de vue du comportement de coût et performance car le niveau des coûts reflète le niveau d'activité ;
- Elle permet de fournir un output ;
- Elles vont servir un client interne ou/et externe, c'est-à-dire un utilisateur ;
- Chaque activité appartient à un processus particulier ;
- L'activité est le centre de naissance de coût. Elle est un concept clé dans la comptabilité dite « coût à base d'activité » (ABC).

### **2. Les objectifs de la démarche processus**

L'approche processus répond à plusieurs objectifs que nous résumons comme suit :

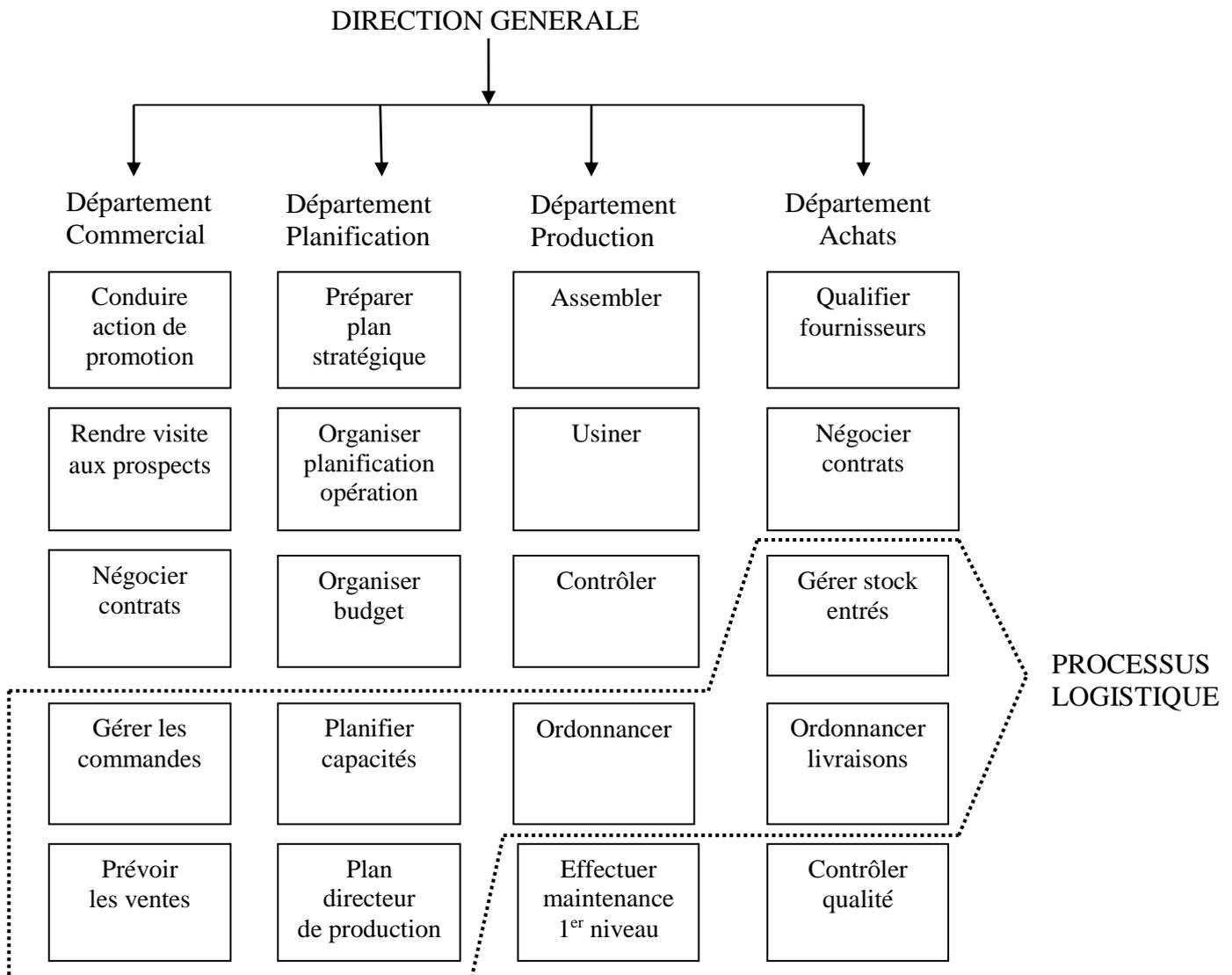
- a) Mettre à plat le fonctionnement de la structure et avoir une vision plus transversale et plus globale par opposition à une vision pyramidale, en « silo »<sup>8</sup>, c'est ainsi que l'entreprise comprend les interactions, exploite les niches de performance et gagne en efficacité ;
- b) Parler le même langage entre collaborateurs et comprendre le rôle de chacun et distinguer clairement les responsabilités ainsi optimiser la circulation des informations et considérer au mieux le client afin d'obtenir sa satisfaction ;
- c) L'enchaînement des processus explique la chaîne de valeur, l'entreprise cherche la structure idéale des processus afin d'atteindre ses objectifs ;
- d) Faciliter la comparaison avec les entreprises concurrentes dans le même secteur d'activité (le Benchmarking) ;
- e) L'organisation en processus, permet le calcul du coût de l'offre au client en terme de coût ajouté par chaque activité ;
- f) La nécessité d'un système de contrôle de gestion pour mesurer la performance des processus, ce qui permet de procéder aux ajustements nécessaires en temps opportun lorsque les réalisations sont loin des objectifs fixés. Dans ce cas l'approche processus permet à l'entreprise d'être réactive ;
- g) Cette approche dévoile les processus prioritaires à améliorer (qui ont un grand impact sur la création de valeur pour l'entreprise).

---

<sup>8</sup> Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane, op cit., p09.

Pour illustrer la notion de processus, nous avons choisi le processus logistique qui est transverse à la structure de l'entreprise.

**Figure n°01 : Le processus logistique**



**Source :** Lorino Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p27.

Le processus logistique, tel qu'il apparaît, est transfonctionnel et complètement transversal à l'organisation hiérarchique, il émane des quatre fonctions principales. Il nous montre la coopération des acteurs avec un objectif unique qui est la satisfaction du client. Il va du département achats au département commercial en passant par la planification et la production. Il nécessite :

- La maîtrise des stocks et des livraisons achats ;

- La planification des capacités de production, d'où résulte un plan directeur de la production ;
- L'ordonnancement des plans liés à la production du bien ou service ;
- Et enfin la gestion des commandes clients et la planification des capacités de vente en vue de satisfaire le client.

Au terme de cette section, il apparaît que la vision transversale des métiers de l'entreprise qui dévoile les tâches réalisées dans le cadre des processus et activités est nécessaire en vue de comprendre et coordonner les interactions entre les activités d'une part et processus d'autre part et ainsi améliorer la performance.

### **Section 2 : La performance un concept fondateur du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion a fait l'objet de nombreuses évolutions causées par les différents changements de l'environnement. Durant les années 50, les entreprises écoulaient toute leur production car la demande était supérieure à l'offre, le contrôle de gestion de ce fait se limitait à un contrôle à posteriori pour vérifier que les résultats étaient conformes aux prévisions.

Avec la mondialisation et l'accroissement de la concurrence, l'environnement des entreprises est devenu instable et incertain, ce qui oblige l'entreprise à adopter une démarche de pilotage permanente des résultats depuis la fixation des objectifs jusqu'à leur réalisation (contrôle à priori). Le contrôle de gestion peut alors être défini comme un processus de régulation permanent des décisions et actions en vue de piloter la performance de l'entreprise.

#### **1. La performance : de sa mesure comptable à son pilotage**

Le contrôle de gestion est passé d'une approche axée essentiellement sur la mesure à une approche basée sur le pilotage de la performance.

##### **A. La conception traditionnelle de la performance**

A l'époque taylorienne le seul souci des entreprises était la réduction du coût de la main-d'œuvre directe pour maximiser le profit, le contrôle de gestion était considéré comme un moyen de non gaspillage des ressources en se basant sur le contrôle budgétaire comme l'outil principal de mesure de la performance.

Le contrôle de gestion classique adopté à cette période a fait l'objet de plusieurs critiques notamment en 1987 par Kaplan et Johnson qui accusent les systèmes comptables d'être désormais « incapables de délivrer une information pertinente pour les décisions stratégiques,

tactiques et opérationnelles »<sup>9</sup>. En effet la dimension purement financière et comptable de la performance sert le court terme, les indicateurs bilanciaux (résultat) et coût nourrissent l'outil budgétaire qui est caractérisé par un manque de réactivité.

La nécessité d'une évolution du contrôle de gestion a été mise en évidence à la fin des années 70 avec la transformation de l'environnement des entreprises d'une part et l'incapacité de l'outil comptable à refléter les différentes dimensions de la performance et à constituer un outil pertinent de prise de décision d'autre part. L'évolution du contrôle de gestion a entraîné l'apparition de nouveaux outils tels que le tableau de bord prospectif, le coût cible et la comptabilité à base d'activité (ABC). Les évolutions de l'entreprise sont nombreuses à savoir :

- La complémentarité des objectifs ;
- La croissance des entreprises (forme divisionnelle, matricielle, internationalisation...);
- L'importance des coûts indirects liés à la logistique ou à la conception des produits ;
- Le fonctionnement des entreprises en réseau (partenariats, joint-venture,...);
- L'externalisation des activités (sous-traitance, franchise,...).

### **B. La vision élargie de la performance**

Le modèle purement comptable est jugé dépassé car aujourd'hui la performance de l'entreprise est devenue multidimensionnelle en considérant les différents agents en relation avec elle : le client qui doit être sa première préoccupation, le personnel afin de lui permettre de travailler dans de bonnes conditions, l'environnement par le respect des exigences des normes relatives à sa protection, en plus des actionnaires ou associés.

Aujourd'hui dans le contrôle de gestion, on met en avant le concept de pilotage tel que le pilotage transversal de l'entreprise (pilotage des processus et activités) et la maîtrise de sa conduite qui renvoie à l'idée de prospection ou anticipation et non le contrôle uniquement en tant que système de vérification a posteriori que les réalisations sont conformes aux prévisions.

Le fait que toutes les activités déployées par l'entreprise (activités de conception, réalisation, maintenance et service après-vente) soient objet de contrôle, cela signifie une vision élargie de la performance. Le contrôle donc est synonyme de pilotage au delà de son rôle de mesure et de vérification.

---

<sup>9</sup> Dupuy Yves, « Faire de la recherche en contrôle de gestion », édition Vuibert, Metz, 1999, p12.

« En résumé les activités de conception créent le cadre structurel de la performance, les activités de maintenance l'entretiennent et les activités de réalisation l'utilisent ». <sup>10</sup>

La mesure de la performance des activités est multidimensionnelle car elle ne concerne pas seulement les coûts, mais intègre également d'autres paramètres quantitatifs et qualitatifs.

## **2. Le contrôle de gestion en tant que système**

### **A. La signification du système de contrôle de gestion**

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 » <sup>11</sup>.

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'efficacité et d'efficacités, essentiellement) ; le second vise à repérer et à réduire les dysfonctionnements éventuels, responsables de résultats jugés non satisfaisants » <sup>12</sup>.

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.

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.

---

<sup>10</sup>Lorino Philippe, op cit. , p334.

<sup>11</sup>Autissier David, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'Organisation, Paris, 2007, pp 19-20.

<sup>12</sup>Dupuy Yves, op cit., p32.

Enfin certain auteurs tel que R. Simons considère le système de contrôle de gestion comme un système « diagnostic, interactif »<sup>13</sup> et de valeur.

- **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, ...).

- **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.

- **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.

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

---

<sup>13</sup> Löning Hélène et alii, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008, p72.

De ce fait, il assure trois fonctions à savoir « la fonction d'intégration, gestion du temps et le retour collectif sur l'action »<sup>14</sup>.

- **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 de 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.

- **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.

- **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 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 lieux 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 ;

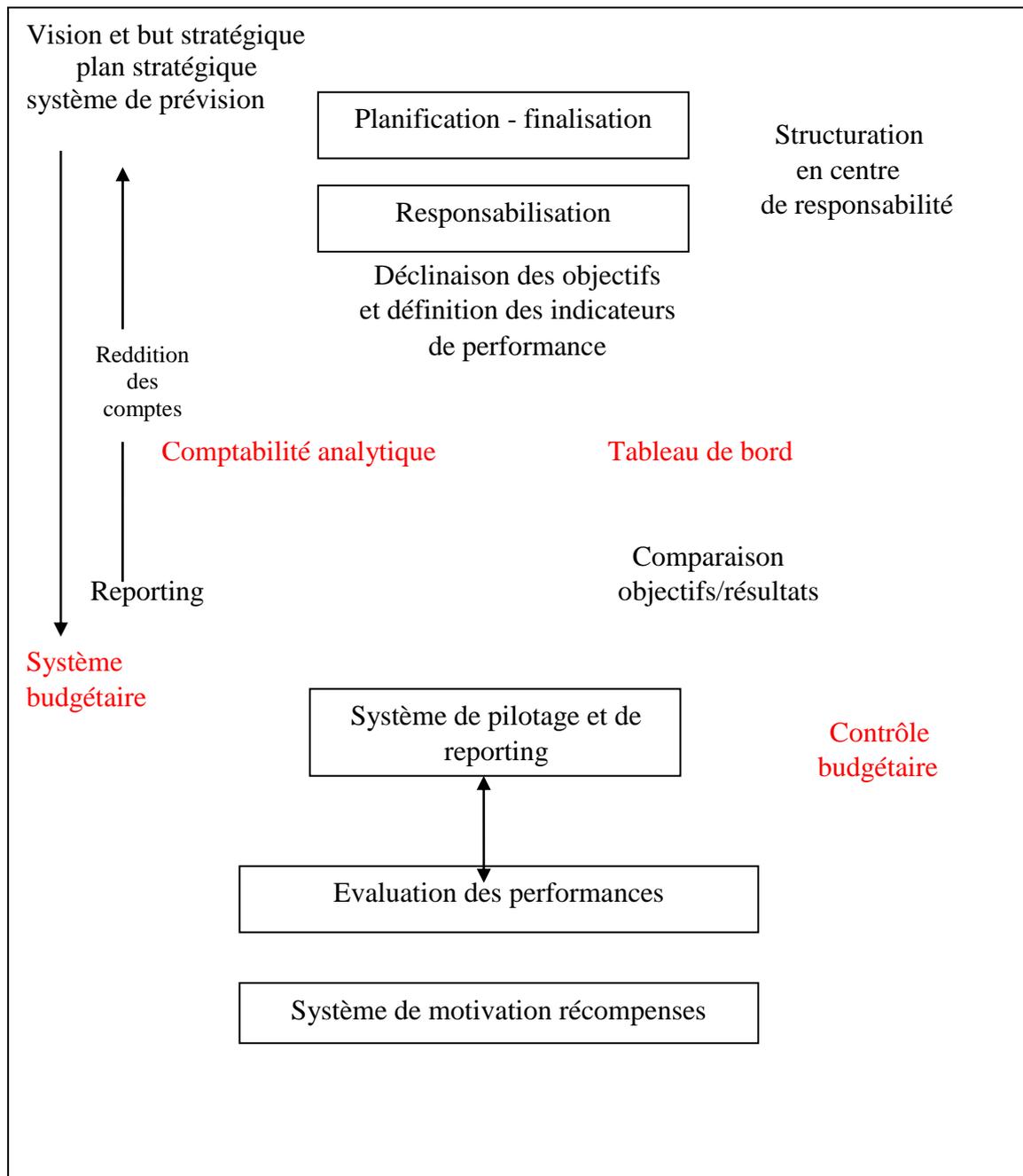
---

<sup>14</sup> Lorino Philippe, op cit.,pp 338-339.

## Chapitre I : La vision transversale des métiers de l'entreprise

- 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 Bernard et Naro Gérard, « Mini manuel de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2011, p17.

Nous signalons particulièrement la relation interactive entre système de pilotage et de reporting et l'évaluation des performances qui évoluent simultanément et interagissent et qui doivent s'aligner avec les objectifs stratégiques.

La réussite de l'approche processus et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise dépend en grande partie de l'efficacité du système de contrôle de gestion qui joue un rôle déterminant à travers la maîtrise de trois fonctions essentielles à savoir l'intégration, la gestion de temps et le retour collectif sur l'action, également l'identification et le pilotage des activités critiques.

Dans cette section nous avons constaté que l'atteinte de la performance voulue nécessite une mise en place des objectifs stratégiques et leur pilotage par un ensemble d'instruments. La performance voulue s'inscrit dans un processus d'amélioration notamment par le biais des activités critiques et des activités créatrices de valeur, qui contribuent amplement à la satisfaction de l'ultime but de l'entreprise. La réussite de cette approche exige des outils et indicateurs qui sont structurés par la fonction contrôle de gestion, laquelle a connu une évolution dans le temps en parallèle avec l'intensité de la concurrence.

### **Section 3 : Les activités critiques**

Avec l'instabilité des marchés et l'agressivité de la concurrence, l'entreprise est tenue d'être compétitive pour assurer sa pérennité, cela passe par le déploiement d'une stratégie claire et pertinente en agissant sur les facteurs clés de succès (FCS) propres à chaque activité, et ce après avoir mis en place une cartographie des processus et sélectionné les processus stratégiques où se trouvent les activités qui nécessitent une attention particulière (eu égard à leur défaillance) car leur amélioration est indispensable pour atteindre la performance souhaitée et réaliser les objectifs stratégiques.

#### **1. Les activités critiques source de performance**

L'entreprise est le regroupement de plusieurs activités corrélées qui nécessitent une analyse et une étude continue pour faire ressortir les activités créatrices de valeur et qui exigent un suivi particulier, c'est ce que nous appelons les activités critiques, car leur amélioration va contribuer à la progression de la performance de l'entreprise et ce en lui procurant des avantages concurrentiels.

### **A. Définition des processus et activités critiques**

Afin d'éclaircir la notion d'activités et processus critiques on s'appuie sur les définitions suivantes :

Les activités critiques sont « les activités où se situent les plus grands enjeux du progrès »<sup>15</sup>.

L'activité critique « c'est une activité qui, par un aspect de performance particulier (son délai par exemple), exerce une influence significative sur la réalisation d'un objectif stratégique donné»<sup>16</sup>.

Un processus critique « est un processus qui doit avoir un impact significatif sur une performance stratégiquement sensible. En d'autre terme, il doit contribuer à saisir une opportunité stratégique ou à parer une menace stratégique»<sup>17</sup>.

À partir de ces définitions on distingue que :

- Les activités critiques se sont les activités qui ont un effet réel sur la performance voulue par l'entreprise ;
- Les activités critiques ont un effet significatif<sup>18</sup> sur la réalisation des objectifs stratégiques ;
- Les activités critiques sont réputées par leur besoin d'amélioration continue car leur défaillance peut remettre en cause les hypothèses stratégiques ;
- Les activités critiques contribuent grandement dans la réalisation des FCS définis dans la stratégie de l'entreprise, l'action sur elles exprime une réponse à une menace stratégique ou à une opportunité stratégique ;
- Une défaillance au niveau des activités critiques va engendrer une diminution significative de la performance de l'entreprise, ce qui va mettre en péril la vie de cette dernière.

### **B. Activités critiques et objectifs stratégiques**

Avec les turbulences de l'environnement actuel, l'entreprise est tenue d'être compétitive afin de préserver sa pérennité et garder sa position sur le marché ; cela passe nécessairement par le déploiement d'une stratégie efficace qui doit être réactive et adaptable à tout changement qui peut se présenter.

---

<sup>15</sup>Lorino Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », édition Dunod, Paris, 1993, p84.

<sup>16</sup>Ibid., p89.

<sup>17</sup>Lorino Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », op cit., p72.

<sup>18</sup>Lorino Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », op cit., p85.

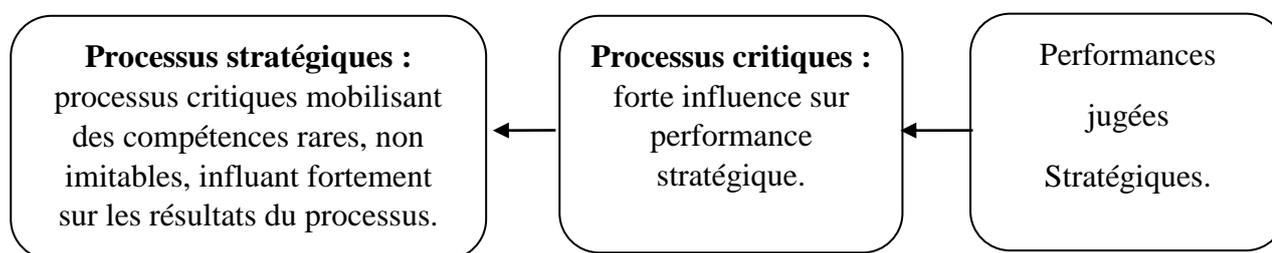
Le gestionnaire de l'entreprise doit élaborer une cartographie des processus et cela dans l'optique de sélectionner les processus majeurs, c'est-à-dire les processus qui contribuent en grande partie à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, ces processus sont dits critiques. Une fois le processus critique connu, l'entreprise doit effectuer un diagnostic et une analyse détaillée des activités du processus choisi afin de déceler les activités critiques qui nécessitent un suivi et une amélioration continue car leur négligence va avoir comme conséquence la dégradation de la performance de l'entreprise.

L'enjeu des activités critiques réside dans le fait que ces activités participent grandement à la création de la valeur pour l'entreprise et par conséquent à l'atteinte des objectifs stratégiques qui sont à long terme et mesurables (conquérir le marché, assurer la pérennité de l'entreprise, garantir un bon positionnement du produit sur le marché, maximiser les ventes...).

La performance globale de l'entreprise n'est obtenue que par la configuration de la chaîne de valeur qui donne par conséquent la satisfaction de toutes les parties intéressées. A cet effet la chaîne de valeur concept développé par Michael Porter « donne la valeur totale. Elle comprend les activités créatrices de valeur et la marge »<sup>19</sup>.

Afin de mettre l'accent sur l'importance des activités critiques, on prend l'exemple du fabricant de meuble dont sa matière première est le bois, l'analyse de son processus de fabrication permet de déterminer la coupure du bois comme une activité critique et son indicateur de performance est le pourcentage de déchet qu'elle génère ; cette activité est critique parce que c'est à travers elle qu'on peut diminuer la quantité des déchets et rebuts, ce qui va permettre à l'entreprise d'améliorer la production en valeur et en volume.

**Figure n°03** : Processus critiques et stratégiques



**Source** : Lorino Philippe « Méthodes et pratiques de la performance », op cit., p73.

Cette figure explique que l'atteinte de la performance voulue par l'entreprise est une résultante d'une amélioration continue de ses processus et activités dits critiques qui sont en

<sup>19</sup> Porter Michael, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Dunod, Paris, 1999, p55.

grande partie source de cette performance ; c'est ce qui lui permet de préserver sa compétitivité sur le marché, ainsi l'entreprise réalise des produits qui ont une valeur intrinsèque particulière et cela en s'appuyant sur des technologies nouvelles, des techniques de production et des savoir-faire propres à elle, que les concurrents n'ont pas et ne peuvent pas imiter ; l'entreprise dans ce cas crée ce qu'on appelle un avantage concurrentiel compétitif.

A ce niveau d'analyse, les processus majeurs sont des processus stratégiques comportant des activités critiques objet d'amélioration, les activités critiques peuvent appartenir à plusieurs processus.

### **2. L'analyse des activités critiques**

Les activités critiques, une fois identifiées présentent trois dimensions qu'il a lieu d'analyser et d'améliorer : la qualité, le délai et le coût.

#### **A. L'identification des activités critiques**

Pour mettre en œuvre la stratégie en la déployant en activités, quatre étapes doivent impérativement être accomplies, les trois premières consistent à identifier les activités critiques et la 4<sup>ème</sup> est la mesure de leur performance.

##### **1<sup>ère</sup> étape**

Cette première étape consiste à faire une analyse des processus pour déceler les processus stratégiques qui jouent un grand rôle dans la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

##### **2<sup>ème</sup> étape**

L'objet de cette seconde étape c'est l'analyse de l'ensemble des activités des processus identifiés afin de choisir les activités effectives, c'est-à-dire celles qui contribuent grandement dans la réalisation des objectifs considérés.

##### **3<sup>ème</sup> étape**

Cette étape consiste à sélectionner plus exactement les activités effectives parmi celles identifiées pour déceler (ressortir) les activités critiques, c'est-à-dire les activités qui détiennent la plus grande influence sur l'atteinte des objectifs tracés au préalable par les dirigeants de l'entreprise.

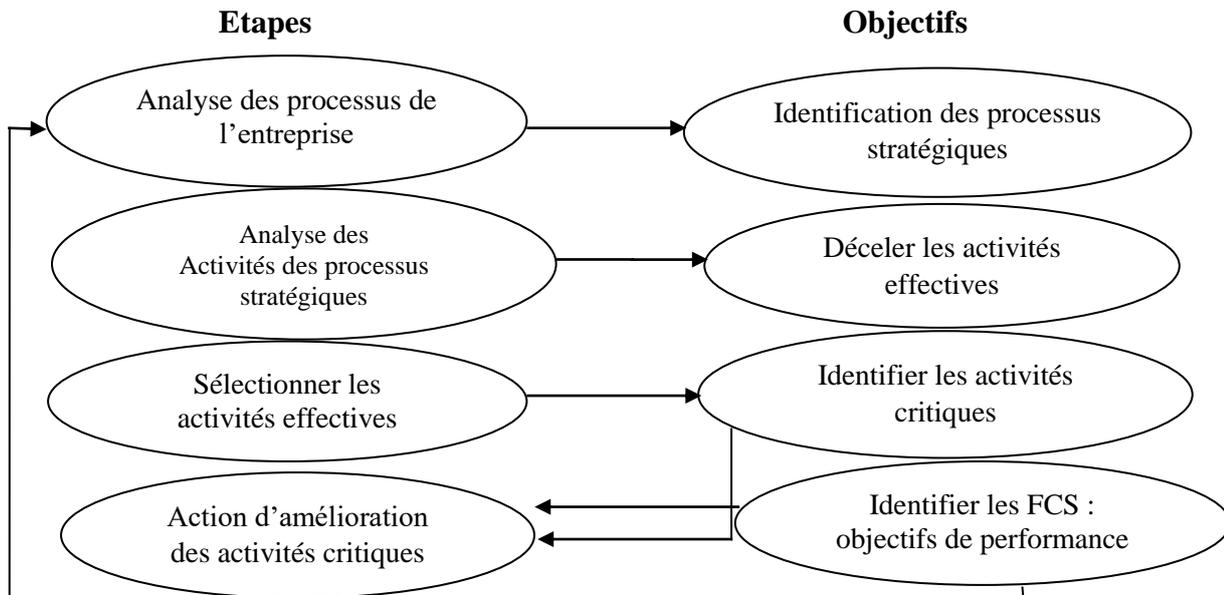
##### **4<sup>ème</sup> étape**

Après avoir identifié les activités critiques et leurs principaux enjeux, dans ce cas on procède à leur amélioration, c'est la mission principale du contrôleur de gestion qui trace une

démarche de suivi de ces activités et cela dépend du type de performance recherchée et de la nature des insuffisances constatées.

Nous pouvons résumer la démarche qui vient d'être décrite par la figure suivante :

**Figure n°04:** Etapes d'identification des activités critiques



**Source :** élaborée par nous-mêmes à partir de la lecture de Lorino Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », op cit., pp.85-87.

### B. Les facteurs clés de succès des activités critiques

En vue d'améliorer la performance et le fonctionnement des activités critiques, on définit en premier lieu les FCS « qui sont des variables essentielles qui conditionnent la réalisation des objectifs définis »<sup>20</sup>. Ensuite on procède à la détermination des indicateurs « un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé ou accepté dans le cadre de la stratégie de l'entreprise »<sup>21</sup>. Le jugement d'une performance et de l'atteinte d'un objectif s'achève toujours par un indicateur. La performance est toujours mesurable.

Les FCS expriment les variables d'action sur lesquelles il faut agir pour améliorer la performance. On distingue principalement la qualité, le coût et le délai, dont l'importance

<sup>20</sup> Ragaine Aurélien et Tahar Caroline, « Contrôle de gestion », édition lextenco, Issy-les-Moulineaux, 2015, p140.

<sup>21</sup> Augé Bernard et Naro Gérald, op cit. , p198.

capitale et leur récurrence dans l'appréciation de la performance ont fait naître des démarches propres à chacun d'eux.

### **a) La qualité**

Le passage d'une ère stable où la concurrence est inexistante et où tout ce qui est produit est vendu à l'avance, à une ère où la concurrence a pris le dessus et qui a permis aux clients de devenir de plus en plus exigeants a mis l'entreprise dans l'obligation de fabriquer des produits distincts, qualitatifs par rapport à ceux des concurrents ; pour se faire, l'entreprise s'appuie généralement sur une méthode appelée « analyse des modes de défaillance et analyse de la criticité des activités » (AMDEC)<sup>22</sup>.

Cette méthode permet d'analyser les différentes activités de l'entreprise afin de ressortir celles qui présentent des risques sur le bon déroulement des processus de production et qui auront des répercussions sur la qualité perçue par le client, enfin elle permet de fournir des informations lesquelles permettent d'agir sur la qualité du produit d'une part et éviter ou minimiser ces risques d'autre part.

### **b) Le délai**

Le délai est généralement le temps que prend le processus commande livraison, plus la période est réduite plus le client est satisfait. La méthode « program evaluation review technique » (PERT)<sup>23</sup> c'est-à-dire techniques d'évaluation et d'examen de programme est mise en place pour pallier les aléas engendrés par le retard dans les livraisons.

Cette méthode permet à l'entreprise d'identifier les activités qui ont un impact négatif sur le respect des délais de production et donc de commercialisation et qui impactent à leur tour la performance de l'entreprise et son image de marque. Pour bien maîtriser cette méthode, l'entreprise doit définir la durée que nécessite un processus et d'identifier le délai de chaque activité qui le compose afin de déterminer celles qui consomment le plus de temps pour chercher les causes et essayer d'y remédier.

### **c) Le coût**

Face à la cherté et à la pénurie des multiples ressources que consomment les processus, l'entreprise doit chercher comment réduire les coûts engendrés par les différentes activités en utilisant la méthode PARETO<sup>24</sup> (20/80), sachant que le client cherche le meilleur rapport qualité/prix.

---

<sup>22</sup> Lorino Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », op cit., p88.

<sup>23</sup> Augé Bernard et Naro Gérald, op cit., p85.

<sup>24</sup> Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane, op cit., p131.

Cette méthode signifie que 20% des activités induisent 80% des dépenses, elle va donc permettre d'identifier les activités qui consomment le plus de ressources et qui contribuent fortement à la création des coûts et chercher les causes afin de les réduire au maximum par différentes méthodes, en faisant appel à la sous-traitance par exemple et cela dans le but d'atteindre la performance voulue et satisfaire le client. Nous savons que les ressources consommées en amont (énergie, matières premières, salaires, ...) se traduisent dans le système comptable par des charges et dans la comptabilité de gestion par des coûts.

La comptabilité à base d'activité dite ABC est également une méthode de calcul et de maîtrise des coûts née en 1986 aux États-Unis d'Amérique.

Elle est élaborée suite aux insuffisances de la comptabilité analytique traditionnelle (centres d'analyse) qui n'affecte pas correctement les charges indirectes. Elle part du principe que les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources.

L'analyse des coûts par activité permet d'identifier les causes (inducteurs) de consommation des coûts et de savoir s'il y a une corrélation entre l'évolution des coûts et l'évolution du niveau d'activité, c'est une méthode de pilotage des coûts.

En résumé de ce point, nous venons de voir qu'un objectif de performance est traduit par un facteur clé de succès au niveau de l'activité. Selon le FCS, plusieurs méthodes sont envisagées :

Si le FCS concerne la qualité, on projette la méthode AMDEC, qui identifie les activités qui ont un effet négatif sur la qualité perçue par le client.

S'il s'agit du délai, on utilise la méthode PERT, qui identifie les activités qui ont un effet négatif sur le respect des délais.

S'il concerne le coût, on utilise la méthode PARETO (20/80), qui identifie les activités qui sont à l'origine de la hausse des coûts.

Le contenu de cette section nous montre que le concept d'activités critiques renvoie d'abord au concept de processus stratégiques et que l'identification des activités critiques n'est pas une fin en soi. Au contraire elle nécessite une démarche ciblant leur amélioration en termes de qualité, délai et coûts.

### **Conclusion du chapitre I**

En guise de conclusion on peut dire que l'atteinte de la performance voulue et la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise passent par une meilleure maîtrise de ses processus et activités.

L'analyse des processus de l'entreprise nous permet de déceler les activités critiques, autrement dit les activités qui ont besoin d'une surveillance particulière, d'où l'importance du système de contrôle de gestion, qui à travers ses outils construit des facteurs clés du succès et des indicateurs pour maîtriser et améliorer davantage ces activités et participer au succès de l'entreprise.

Les activités critiques s'inscrivent dans une démarche de progrès ou d'amélioration continue en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques. Cette démarche traduit le dynamisme de l'entreprise qui tente de mieux faire pour saisir des opportunités en exploitant les « niches de performance ». Dans ce cadre l'apport du système de contrôle de gestion est plus que primordial dans son rôle d'interface entre stratégie et actions de réalisation d'une manière générale, également dans un rôle d'interface entre objectifs stratégiques et activités critiques plus particulièrement, tout en précisant que le contrôle de gestion ne se limite pas à la comparaison des réalisations aux prévisions, mais il a un rôle de pilotage, de maîtrise des activités et d'anticipation des événements en vue de réagir et de s'adapter.

# ***Chapitre II***

*Evolution des  
domaines d'activités  
de SOFICLEF et  
l'organisation de la  
fonction contrôle de  
gestion*

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### **Introduction**

SOFICLEF est une société à responsabilité limitée (SARL) avec deux associés, née en 1998 à EL Madania (wilaya d'Alger), elle a connu plusieurs développements qui l'ont amenée à se localiser à Si Mustapha (wilaya de Boumerdès), depuis 2010. Son capital au 12 août 2018 est de 151 000 000 DA.

La SARL est spécialisée dans la production et la commercialisation des produits de quincaillerie, elle a connu une croissance importante grâce aux différents investissements et partenariats stratégiques qu'elle a noués avec les géants internationaux dans son domaine, c'est ce qui lui confère le statut d'acteur économique dynamique sur le marché algérien.

Face aux mutations qui caractérisent le marché local avec l'apparition de plusieurs concurrents dans le domaine de la quincaillerie, elle a intégré de nouvelles activités. Afin d'assurer une gestion optimale de ses processus et activités, elle s'est dotée d'une fonction contrôle de gestion depuis 2014.

Le présent chapitre va regrouper les points suivants :

- Section 1 : Les domaines d'activités et la dynamique économique de SOFICLEF
- Section 2 : Organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de SOFICLEF

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### Section 1 : Les domaines d'activités et la dynamique économique de SOFICLEF

Avant sa naissance en 1998 en tant que SARL SOFICLEF, cette société exerçait à Alger en tant que SARL SOFIANE depuis 1994.

#### 1. Les domaines d'activités

L'entreprise SOFICLEF est spécialisée dans les domaines de la production des poignées de porte, crémones de fenêtre, barres de crémone, plaques d'immatriculation et montage de serrure, l'importation et la distribution de la quincaillerie (outillage à main, outillage électroportatif,...) ; elle assure également le service après-vente.

#### A. La production

SOFICLEF a connu une évolution positive dans le domaine de la production grâce aux investissements qu'elle a effectués, c'est ce que nous allons résumer dans le tableau suivant :

**Tableau n°01 : Evolution des domaines de production de SOFICLEF**

Année	Produits
2008	La mise en marche des équipements de production des poignées de porte, des crémones de fenêtre et des plaques d'immatriculation acquis en 2007.
2011	Augmentation de la capacité de production de la poignée de porte et crémone de fenêtre. Intégration de la barre de crémone dans la production.
2012	Accroissement de la production de la plaque d'immatriculation avec l'acquisition d'une ligne de production ultramoderne.

**Source :** réalisé par nous-mêmes à base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### B. Le montage

L'activité de montage de la poignée de porte et de la crémonne de fenêtre a précédé celle de la production, car SOFICLEF a implanté une unité de montage en 2006 avant de passer à la production en 2008 comme nous l'avons dit précédemment. Sept années plus tard (2013), elle a intégré le montage de la serrure de porte sous ses différents modèles.

### C. L'importation

SOFICLEF excelle dans l'importation, vu qu'une part importante du chiffre d'affaires est procurée par la revente en l'état des différents produits qu'elle importe auprès de plusieurs fournisseurs, que nous allons présenter dans le tableau suivant :

**Tableau n°02 : Les importations réalisées par SOFICLEF**

<b>Années</b>	<b>Importations</b>
1999	L'importation de la plaque d'immatriculation auprès du fournisseur français FAAB.
2001	La signature de deux contrats avec les fournisseurs de serrure à savoir AZBE (fournisseur espagnol) et KALLE KILIT (fournisseur turque).
2002	Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fabricant égyptien AHRAM sous la marque IZO.
2003	Importation de la poignée de porte auprès des fabricants turcs HAMLE et HUSNA.
2005	Intégration des produits cadenas et paumelles de porte auprès des fournisseurs chinois.
2009	Importation de l'outillage électroportatif sous sa marque.
2012	Introduction d'une nouvelle gamme de produit (électropompe, nettoyeur haute pression et poste à souder).
2013	Importation de l'outillage à main (de la Chine) et les disques (de la Slovénie).

**Source :** réalisé par nous-mêmes sur la base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### D. La distribution et service après-vente

Les différents investissements effectués par SOFICLEF dans les domaines de la production et de l'importation ont induit l'évolution de la distribution. Elle dispose d'un entrepôt de stockage sophistiqué d'une superficie de 15 000 m<sup>2</sup> et d'un système de rayonnage à palettes grande hauteur afin d'assurer une circulation des marchandises en toute sécurité.

SOFICLEF dispose d'une clientèle diversifiée à savoir « les administrations publiques ; entreprises publiques et privées ; Clients étrangers et les particuliers ».

<sup>25</sup>Afin de garantir une livraison dans les meilleurs délais sur tout le territoire national, elle s'est dotée des moyens de transport de différentes catégories avec un parc de stationnement. De 2006 à 2008<sup>26</sup>, le nombre de véhicules passe de 10 à 30. En 2018, il est de 90 véhicules.

Elle dispose également d'un service après-vente installé depuis 2003, constitué d'une équipe de techniciens qualifiés qui assure la maintenance et la réparation des produits restitués par les clients.

### E. L'évolution de la capacité de production

La maîtrise de son domaine a permis à SOFICLEF d'augmenter sa capacité de production comme nous le montre le tableau ci-après :

**Tableau n°03:** Evolution de la production de SOFICLEF en unités physiques

	2015	2016	2017
Plaques d'immatriculation	1 120 342	1 340 676	1 934 592
Crémones de fenêtre et poignées de porte	1 276 345	1 324 908	1 399 297

**Source :** document interne fourni par le responsable de production de SOFICLEF.

A partir du tableau, on constate une évolution positive soit : 72,7% pour la plaque d'immatriculation de 2015 à 2017, et 9,6% pour la crémone de fenêtre et la poignée de porte pour la même période. Cette importante augmentation de la production de la plaque

---

<sup>25</sup> Questionnaire adressé au responsable contrôle de gestion.

<sup>26</sup> Document interne fourni par la direction générale de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

d'immatriculation est due à son homologation aux normes françaises, ce qui lui a permis de l'exporter vers la France.

### 2. L'évolution des effectifs

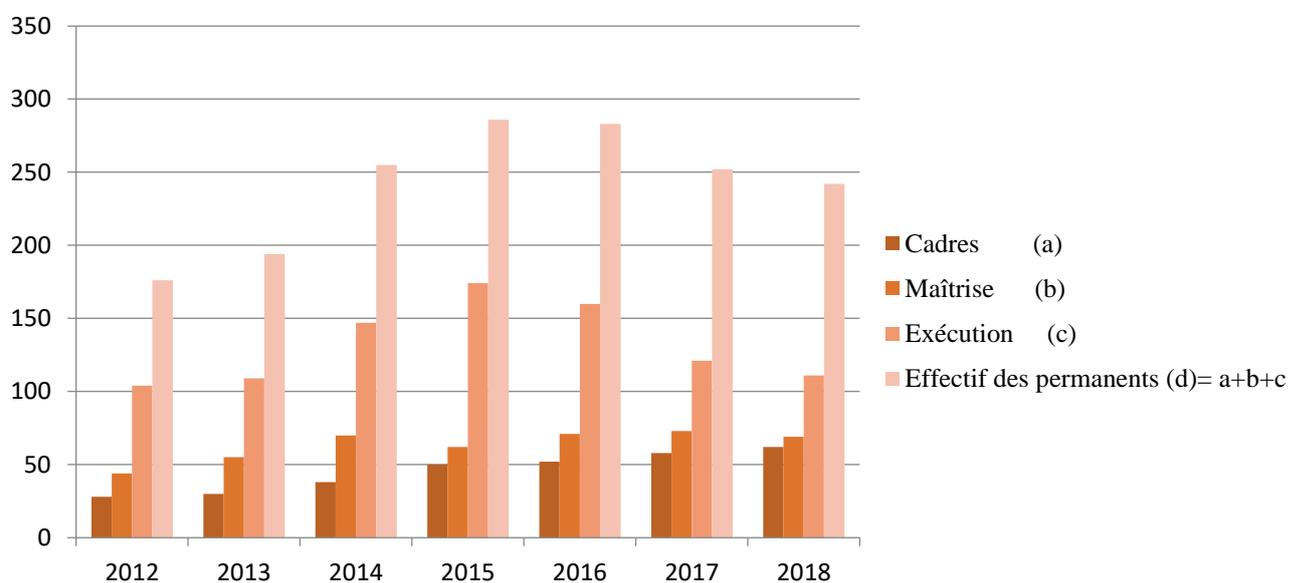
SOFICLEF dispose d'un effectif total de 242, réparti en trois catégories socioprofessionnelles à savoir cadre, maîtrise et exécution, qui ont connu des variations tout au long des années.

**Tableau n°04:** Evolution de l'effectif de SOFICLEF

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cadres</b>	28	30	38	50	52	58	62
<b>Maîtrise</b>	44	55	70	62	71	73	69
<b>Exécution</b>	104	109	147	174	160	121	111
<b>Total</b>	176	194	255	286	283	252	242

**Source :** document interne fourni par le service gestion des ressources humaines de SOFICLEF.

**Figure n°05 :** Evolution de l'effectif de SOFICLEF



**Source :** élaborée par nous-mêmes à base du document interne fourni par le service gestion des ressources humaines de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

Nous avons constaté que l'effectif de SOFICLEF a connu une variation importante :

De 2012 à 2015 une augmentation de 62.50 %, soit 110 employés, par ailleurs une diminution de 14.5% de 2015 à 2018, soit 41 employés en moins.

Nous avons constaté aussi que les catégories cadre et maîtrise sont en évolution positive depuis 2012, et ce grâce aux équipements ultramodernes de la plaque d'immatriculation et au montage des serrures et à la croissance de ses activités d'une manière générale. Ce qui a poussé les dirigeants à améliorer et à renforcer le management, en recrutant des cadres ayant une expérience dans des grandes entreprises, notamment les multinationales.

L'abandon de certaines activités non rentables (la production de quelques modèles de crémone) et l'acquisition des machines ultramodernes ont poussé les responsables de l'entreprise à ne pas renouveler les contrats de certains employés, c'est ce qui explique une baisse de l'effectif de la catégorie exécution à partir de 2016 et plus spécialement en 2017 et 2018.

Le tableau suivant présente l'effectif de SOFICLEF selon l'âge :

**Tableau n° 05** : La répartition de l'effectif total par tranche d'âge en 2018

Tranches d'âges	Effectifs	%
16-20 ans	7	2.9
21-25 ans	16	6.6
26-30 ans	53	21.9
31-35 ans	55	22.8
36-40 ans	53	21.9
41-45 ans	24	9.9
46-50 ans	18	7.4
51-55 ans	8	3.3
plus de 55 ans	8	3.3
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

**Source** : document interne fourni par le service gestion des ressources humaines de SOFICLEF.

D'une manière générale, la majorité des employés sont des jeunes. Ils représentent 93.4% jusqu'à la tranche 46-50ans. 54.2% de l'effectif à moins de 36ans. Cette catégorie présente des

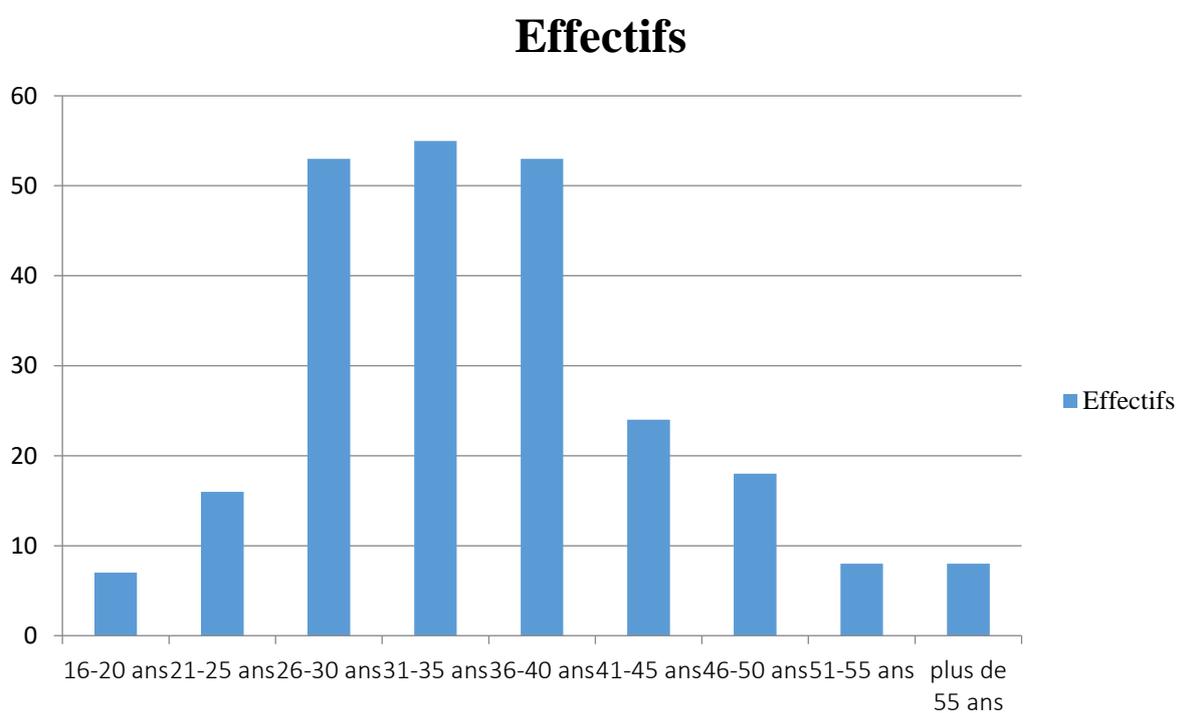
## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

possibilités de perfectionnement, elle bénéficie d'une orientation et d'un encadrement auprès de ceux qui ont plus d'expérience.

Le fait que l'effectif important se situe entre 26 à 40 ans soit 66,6% contribue à :

- Eviter les conflits de génération ;
- Avoir une équipe dynamique et un bon climat social.

**Figure n°06 : Pyramide des âges de SOFICLEF**



**Source :** élaborée par nous-mêmes sur la base du document interne fourni par le service gestion des ressources humaines de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

### 3. Le dynamisme économique de SOFICLEF

Cette dynamique s'explique par plusieurs facteurs à savoir :

- Son émergence en tant qu'acteur économique créateur de richesses ;
- Elle ne s'est pas focalisée dans l'importation, mais elle s'est renforcée par les activités de production et de montage ;
- Sa capacité de production et de distribution a augmenté ;
- Sa position concurrentielle sur le marché, avec des produits de qualité et des parts de marché ;
- Le choix de ses partenaires ;
- Le développement de ses capacités d'importation ;
- Sa capacité à assurer la distribution de ses produits sur tout le territoire national ;
- Sa renommée et sa réputation.

Nous présenterons dans ce qui suit quelques indicateurs pour argumenter le dynamisme économique de SOFICLEF.

#### A. Les infrastructures administratives et de production

La croissance des activités a amené SOFICLEF à effectuer plusieurs localisations sur des sites de plus en plus grand que nous allons présenter dans le tableau suivant :

**Tableau n°06 : Evolution des infrastructures de SOFICLEF**

Années	Infrastructures de SOFICLEF
1998	Création de la SARL SOFICLEF à El Madania, Alger avec un siège de 80m <sup>2</sup> .
1999	Déplacement vers un nouveau siège d'une superficie de 150m <sup>2</sup> .
2004	La construction de son propre bâtiment à Tixeraine, Alger d'une superficie 6 fois plus grande que le précédent.
2008	Une nouvelle localisation sis à Baba Ali, Alger avec une superficie de 5000 m <sup>2</sup> .
2009	Inauguration d'un show-room de 1800 m <sup>2</sup> à Chéraga, Alger.
2010	Déplacement vers son site actuel à Si Mustapha, Boumerdès d'une surface de 35 000 m <sup>2</sup> .
2014	Réaménagements du site aux normes internationales.

**Source :** réalisé par nous-mêmes sur la base du document interne fourni par la direction générale de SOFICLEF.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

### B. Les parts de marché

Depuis sa naissance, l'entreprise détient des parts de marché importantes notamment dans les domaines suivants :

Ebauches de clés avec 90% en 1998 ;

Serrures de porte avec 35% en 2003 ;

Plaques d'immatriculation avec 70% en 2008.

La détention de ces parts de marché est due à la bonne connaissance du marché de la quincaillerie et aux machines ultramodernes qu'elle a acquis ; ce qui lui a permis d'offrir un produit avec un bon rapport qualité/prix.

### C. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de SOFICLEF est obtenu grâce aux activités de revente en l'état, la production et récemment l'exportation comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°07 : Evolution du chiffre d'affaires**

	<b>2 015</b>	<b>%</b>	<b>2 016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>
Revente	2 421 846 847	74,2	2 398 853 467	77,12	2 278 255 083	75,98
Production vendue	841 503 954	25,8	711 551 879	22,88	706 062 782	23,54
Exportation plaque d'immatriculation	-		-		14 121 256	0,48
Total	3 263 350 801	100	3 110 405 346	100	2 998 439 121	100

**Source :** document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

L'analyse de ce tableau nous a permis de constater que le chiffre d'affaires de l'entreprise est en évolution négative de 2015 à 2017 de 08.11%, soit 264 911 680 DA. Malgré cette diminution, une augmentation du résultat est constatée, d'après le compte de résultat de l'entreprise.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

Nous signalons aussi que la grande partie du chiffre d'affaires provient de la revente en l'état qui représente 88%, 88.6% et 88% de l'ensemble du chiffre d'affaires respectivement pour 2015, 2016 et 2017.

### D. Les capitaux propres

Les capitaux propres sont comme suit :

**2015** : 1 226 165 221DA ;

**2016** : 1 351 825 481DA ;

**2017** : 1 481 866 716 DA, soit une évolution de 20.9 % de 2015 à 2017.

### E. Les partenariats

SOFICLEF a noué plusieurs contrats de partenariat avec des géants internationaux. Nous illustrons ce point par le tableau suivant :

**Tableau n°08** : Les partenariats stratégiques de SOFICLEF

Années	Contrats
1998	Signature d'un contrat d'exclusivité avec le fournisseur espagnol JMA pour les ébauches de clé.
1999	Signature d'un contrat avec la société française FAAB spécialisée dans la plaque d'immatriculation.
2001	Signature de contrat avec deux fournisseurs de la serrure, à savoir AZBE (espagnol) et KALE KILIT (turque).
2018	Signature d'un contrat de partenariat avec le groupe américain Stanley Black&Decker (géant mondial de l'électroportatif).

**Source** : élaboré par nous-mêmes sur la base du document interne fourni par la direction générale de SOFICLEF.

### F. Les exportations

La confection de la plaque d'immatriculation au grand public a commencé en 1995. Vers la fin des années 90, SOFICLEF signe un contrat d'exclusivité avec la société française FAAB spécialisée dans la plaque d'immatriculation, ce qui lui a permis de devenir le 1<sup>er</sup> distributeur algérien de la plaque aux normes européennes avec un film réfléchissant.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

Les évolutions qu'elle a connues, la saturation du marché local, la qualité de ses produits et le dynamisme du propriétaire<sup>27</sup> ont permis à l'entreprise d'augmenter sa production d'une manière remarquable, ce qui lui a permis par conséquent de réaliser la première exportation vers le Maroc en 2012 ; 4 ans après, la plaque d'immatriculation SOFICLEF est homologuée aux normes françaises, d'où son exportation vers la France.

### G. La renommée et la réputation

La volonté des dirigeants à s'améliorer et à satisfaire le client en lui offrant une gamme variée de produits (qualité, prix) a permis à SOFICLEF d'avoir une bonne réputation et une bonne image de marque auprès du consommateur algérien.

Le tableau ci-dessous résume ce qui fait la distinction de SOFICLEF :

**Tableau n°09 : Actions ou performance ayant fait la renommée et la réputation de SOFICLEF**

Années	Actions ou performances
1997	Leader dans la distribution des ébauches de clés.
1999	Premier distributeur algérien de la plaque d'immatriculation avec un film réfléchissant.
2006	Enregistrement de la marque SOFICLEF auprès de l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI).
2014	Bénéfice d'un dépôt en douane grâce à la maîtrise des procédures douanières. Statut d'opérateur économique agréé <sup>28</sup> (modernisation organisationnelle, normes internationales).
2016	Homologation de la plaque d'immatriculation aux normes françaises.
2017	Certification de système management qualité ISO 9001 version 2015.

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base du document interne fourni par la direction générale de SOFICLEF.

<sup>27</sup> Entretien avec le directeur général (DG).

<sup>28</sup> Décret exécutif n°12-93 du 1<sup>er</sup> mars 2012 fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

En plus de ces actions, SOFICLEF détient un savoir-faire particulier principalement dans le domaine de la production, et ce grâce à son expérience avec les différents partenaires internationaux ; il s'agit de l'injection aluminium qui est une activité complexe et qui nécessite des équipements ultrasophistiqués (machine d'injection, four de creuset).

En ce qui concerne la fabrication de la plaque d'immatriculation, SOFICLEF est la première à automatiser sa ligne de production avec l'introduction de la technologie « Solid foil »<sup>29</sup>.

Après avoir acquis l'expérience dans ce domaine, elle s'est dotée d'une deuxième machine ultramoderne pour avoir des plaques de qualité destinées à l'exportation<sup>30</sup>.

En conclusion de cette section on peut dire que SOFICLEF a connu une importante évolution depuis sa naissance avec des investissements colossaux afin de moderniser toutes ses activités, chose qui lui a permis d'être un acteur économique incontournable en Algérie dans le domaine de la quincaillerie. Elle a le statut d'opérateur économique agréé.

---

<sup>29</sup> C'est un papier en aluminium ajouté à la plaque d'immatriculation, ce qui lui donne une longue durée de vie.

<sup>30</sup> Entretien avec le responsable de la production.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### **Section 2 : L'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de SOFICLEF**

Le dynamisme et la croissance des activités de SOFICLEF, la diversité de ses produits, l'apparition des concurrents dans son domaine (ROBISAN, SMTOP, ...) a rendu nécessaire la mise en place d'une structure contrôle de gestion.

Dans cette section, nous verrons comment la fonction contrôle de gestion est hiérarchisée dans l'organigramme de SOFICLEF ;

- Pourquoi elle a été créée à partir de 2014 seulement ?
- Quels sont les mesures et les outils qu'elle mobilise pour la maîtrise de la conduite des activités et l'évaluation de la performance ?

#### **1. La position de la fonction contrôle de gestion dans l'organigramme**

L'organigramme fonctionnel suivant nous dévoile les différentes structures qui composent cette entreprise :

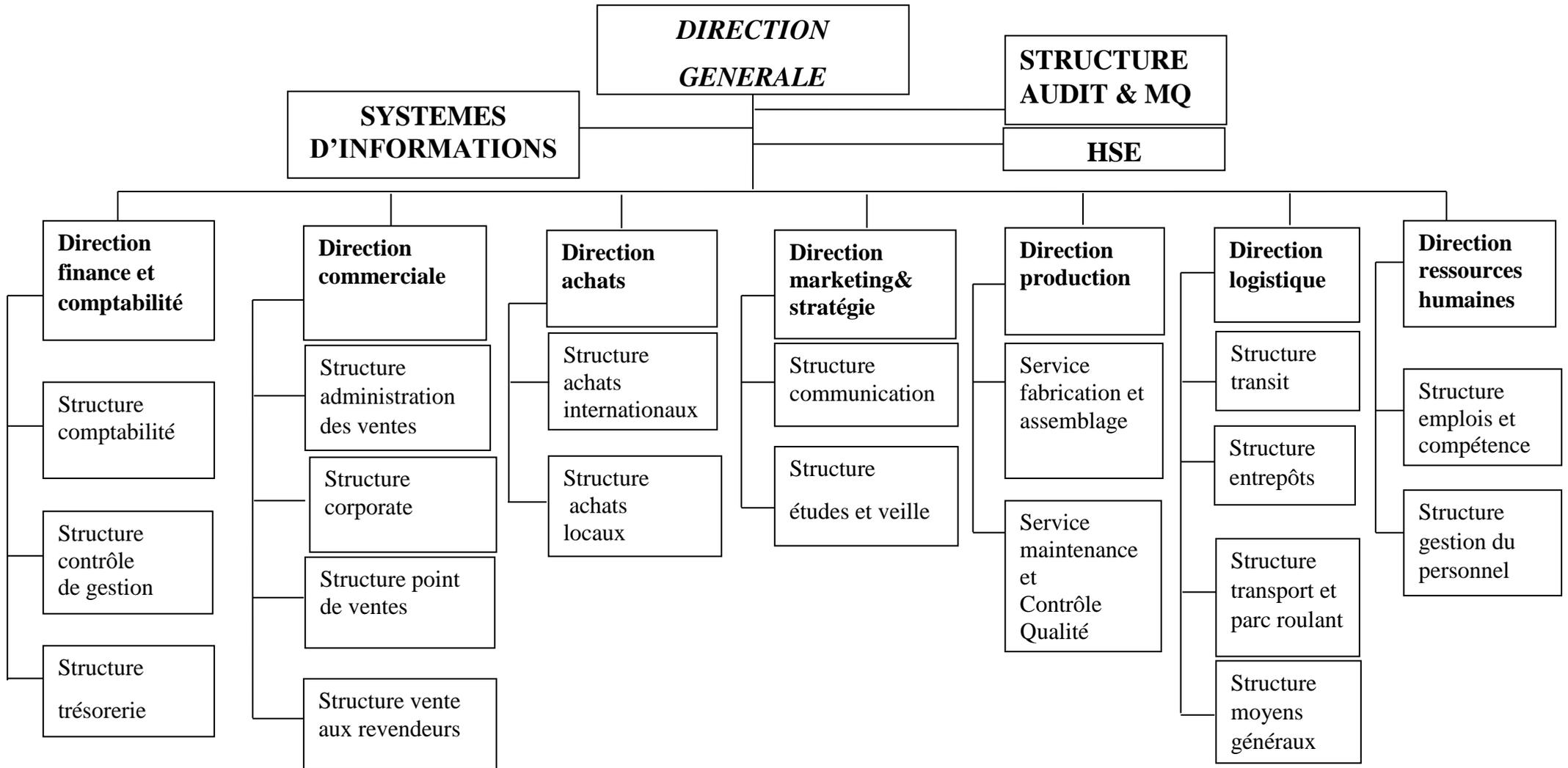
Parmi les sept directions de SOFICLEF, se trouve la direction finance et comptabilité.

Les sept directions sont :

- Direction finance et comptabilité (DFC) ;
- Direction commerciale ;
- Direction achats ;
- Direction marketing & stratégie ;
- Direction production ;
- Direction logistique ;
- Direction ressources humaines.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

Figure n°07 : Organigramme fonctionnel de SOFICLEF



## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

La direction finance et comptabilité se compose de :

- La structure comptabilité ;
- La structure contrôle de gestion ;
- La structure trésorerie.

La fonction contrôle de gestion est rattachée à la direction finance et comptabilités pour deux principales raisons<sup>31</sup>:

La première c'est que le moteur de fonctionnement du contrôle de gestion c'est l'information chiffrées (la comptabilité est la meilleure source) ;

La deuxième c'est que le service contrôle de gestion met à la disposition des managers les outils du contrôle (budget, la comptabilité analytique, le tableau de bord...etc.), ce qui ne risque pas de nuire à leurs missions puisque eux même ont besoin de ces outils.

On note donc la proximité de la fonction contrôle de gestion avec les niveaux opérationnels pour collecter des données et contribuer au système d'information.

Nous constatons aussi que contrairement aux entreprises publiques algériennes (ENIEM, ENEL) qui positionnent la fonction audit et contrôle de gestion dans la même structure, dans le cas de SOFICLEF, la fonction audit se distingue dans une structure à part.

Cette distinction, c'est-à-dire le positionnement de l'audit interne au niveau de la direction générale s'explique, d'après le responsable de la fonction contrôle de gestion par l'obligation de se conformer aux normes internationales qui stipulent que l'audit doit être rattaché au haut niveau hiérarchique pour assurer son indépendance et éviter tout impact opérationnel quant à la réalisation de ses missions<sup>32</sup>. En plus à notre avis, le fait que SOFICLEF dispose de la qualité d'opérateur économique agréé lui impose la maîtrise des procédures douanières liées à ses activités de commerce extérieur (activités d'importation et d'exportation) et par conséquent les risques liés aux activités de transit (compagnies maritimes). Et on sait que la fonction d'audit est une fonction indépendante de contrôle qui doit assurer l'efficacité des systèmes. Autre raison, SOFICLEF a bénéficié de la certification ISO 9001 version 2015. Le suivi des normes impose des opérations d'audit.

---

<sup>(31)</sup> <sup>(32)</sup> Entretien avec le responsable contrôle de gestion.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### **2. La centralisation de la fonction contrôle de gestion et sa mise en œuvre tardive**

Malgré la croissance de l'entreprise et la diversification de ses activités de production, montage, importation et distribution depuis 1998, nous avons constaté deux choses :

- L'existence d'une seule structure de contrôle de gestion pour toutes les activités ;
- La mise en place tardive de cette structure en 2014.

Les responsables n'ont pas vu la nécessité de décentraliser cette fonction au moins au niveau des deux activités principales de production :

- Les plaques d'immatriculation d'une part ;
- Les poignés de portes et crémones de fenêtre d'autre part.

Ces activités relèvent de deux processus de production différents avec deux technologies différentes.

Avant d'émerger dans la fonction production, SOFICLEF s'est distinguée par l'activité d'importation et de distribution, durant les dix premières années ; sa position de leader (absence de concurrents), de premier distributeur de la plaque d'immatriculation et l'enregistrement de la marque SOFICLEF à l'INAPI lui ont procuré des résultats financiers en évolution positive (bénéfice), ce qui n'a pas rendu nécessaire la mise en place d'une fonction contrôle de gestion durant cette période.

Rappelons que généralement les indicateurs de mesure de la performance dans les activités de distribution sont liés à :

- La mesure de la satisfaction de la clientèle en termes de prix, qualité et délai de livraison ;
- L'analyse de l'activité commerciale en termes de chiffre d'affaires, résultat ;
- Le choix des fournisseurs;
- Le choix des moyens de distribution (interne ou externe).

Dans le cas de SOFICLEF la structure contrôle de gestion n'a vu le jour qu'en 2014, soit 16 ans après sa naissance en 1998, et 06 années après le lancement de la production.

La mesure de la performance par les indicateurs de coût ou qualitatifs ne figurait pas avant 2014. L'entreprise exploitait les indicateurs bilanciaux issus de la comptabilité générale (chiffre d'affaires, résultat). La comptabilité analytique n'est appliquée qu'à partir de 2015.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

Les prix de vente se fixaient de la manière suivante<sup>33</sup> : ils appliquent un référentiel de coût aux produits puis ils appliquent un taux de marge cible,

Exemple : pour un produit A, le coût est de 10 DA, la marge est fixée à 20%, donc : prix de vente = 12 DA.

Rappelons que durant l'année 2014, SOFICLEF a connu des changements majeurs :

Elle s'est vue décernée le statut d'opérateur économique agréé en douane (OEA)<sup>34</sup>, qui est un contrat de partenariat avec la douane. Le statut d'OEA permet à toute entreprise exerçant une activité liée au commerce international (PME ou grande entreprise) d'acquies un label de qualité sur les processus douaniers et de bénéficier de facilitation douanières en cas d'importation ou d'exportation.

Elle a aussi connu un redéploiement qui a consisté :

- En une restructuration de l'entreprise, où le nombre d'employés a atteint 290 salariés<sup>35</sup> en 2014 ;
- Réaménagement des sites de l'entreprise aux normes internationales<sup>36</sup>.

Ceci dit, l'entreprise enregistre des bénéfices, à titre d'exemple<sup>37</sup> :

- En 2015 : 74 851 128 DA ;

-En 2016 : 101 015 476 DA ;

-En 2017 : 130 041 234 DA.

Soit une évolution de 73,73% de 2015 à 2017. Cette performance financière est motivée par trois facteurs essentiels :

a) Le dynamisme du propriétaire

Parmi les raisons qui ont permis à SOFICLEF d'exceller dans son domaine, on trouve le caractère de leadership du propriétaire et sa bonne connaissance du commerce, il est ambitieux, il veut faire de SOFICLEF « une entreprise qui ne meure pas avec la mort des gens, il suit l'exemple de COCACOLA »<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> Entretien avec le responsable contrôle de gestion.

<sup>(34)</sup> <sup>(35)</sup> <sup>(36)</sup> Document interne fourni par la direction générale.

<sup>37</sup> Compte de résultat de SOFICLEF.

<sup>38</sup> Entretien avec le DG.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### b) Les opportunités

L'entreprise a saisi plusieurs opportunités à savoir :

- Demandes nouvelles non couvertes ;
- Possibilités d'importation ;
- Profitabilité du secteur.
- Absence de concurrence, les produits chinois qui se vendaient sur le marché étaient de mauvaise qualité.

### c) Les apprentissages et retour sur expérience.

SOFICLEF a noué un partenariat avec les turcs, ce qui lui a permis d'acquérir des savoir-faire particuliers dans la production des poignées de porte et crémones de fenêtre lesquelles nécessitent des équipements ultrasophistiqués (machine d'injection, four à creuset) et le montage des serrures.

En ce qui concerne la fabrication de la plaque d'immatriculation, SOFICLEF est la première entreprise à automatiser sa ligne de production avec l'introduction de la technologie Solid foil. Après avoir acquis l'expérience dans ce domaine, elle s'est dotée d'une deuxième machine ultramoderne.

### 3. Les ressources humaines et logicielles

La fonction contrôle de gestion de SOFICLEF est composée de quatre membres<sup>39</sup> :

Les deux premiers sont liés directement à cette fonction à savoir le responsable du contrôle de gestion et un contrôleur de gestion junior, nouvellement recruté. Les deux autres contrôleurs qui sont considérés comme un trait d'union entre cette fonction et la direction générale sont le directeur du service finance et comptabilité (DFC) qui donne une assurance sur le bon fonctionnement de ce service avec l'aide d'un conseiller du directeur général. En d'autres termes, deux contrôleurs sont liés aux niveaux opérationnels pour fournir les indicateurs liés aux différentes activités, les deux autres avec le niveau de la direction générale en vue d'assister les dirigeants à la prise de décision.

---

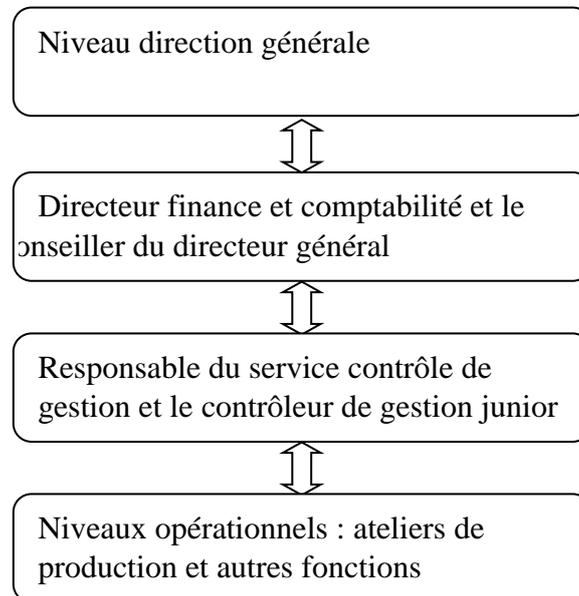
<sup>39</sup> Entretien avec le responsable contrôle de gestion.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

La figure suivante montre cette composition :

**Figure n°08** : Structure et liens fonctionnels du contrôle de gestion



**Source** : élaborée par nous-mêmes à partir de l'entretien réalisé avec le responsable contrôle de gestion.

De cette figure, on constate les liens ascendants et descendants au sein de la fonction contrôle de gestion qui assure la diffusion des informations, des directives, des objectifs et qui collecte et fait remonter les informations vers la hiérarchie. On constate donc qu'il y a une coordination entre les deux niveaux du contrôle de gestion.

L'entreprise a mis en place un progiciel de gestion intégré (PGI) qui est « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard »<sup>40</sup>. Le PGI regroupe plusieurs logiciels qui cordonnent et partagent les informations entre les différents services au sein de l'entreprise et facilite le travail en réseau.

---

<sup>40</sup> Sornet Jaques et alii, « Systèmes d'information de gestion, tout-en-un », édition Dunod, Paris, 2010, p30.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### 4. Les outils du contrôle de gestion au sein de SOFICLEF

#### A. La typologie des coûts

Les outils de contrôle de gestion utilisés sont :

- La comptabilité analytique mise en place depuis 2015, elle compose la base du système d'information de SOFICLEF.

Tous les produits (de production et de revente en état) font objet de coût et ce afin de déterminer le résultat analytique.

Exemple de calcul de résultat analytique d'un produit de SOFICLEF, sachant que :

Résultat analytique = chiffre d'affaires - consommations - charges achat - charges production - charges livraison - charges des ventes.

En comptabilité de gestion, il existe plusieurs types de calcul de coût complet : coût variable / coût fixe, coût direct / coût indirect, coût spécifique.

SOFICLEF pratique le coût direct/ indirect pour les produits fabriqués.

Coût direct : est constitué d'un ensemble de charges affectable immédiatement à un produit ;

Coût indirect : c'est une charge qui subit un calcul intermédiaire avant d'être affectée.

SOFICLEF prévoit pour 2019 le calcul du coût complet en séparant coût variable /coût fixe.

En raison de la taille importante de SOFICLEF et de la diversité de ses activités, l'indicateur coût est un déterminant de la performance même si la comptabilité de gestion n'existe que depuis 2015. La comptabilité financière (générale) fournit tous les éléments de calcul des coûts.

#### B. La planification stratégique et le système budgétaire

Dans l'organigramme de SOFICLEF (page 38) le terme de planification n'apparaît pas dans les structures de la direction finance et comptabilité. Par contre le terme stratégique figure dans la direction appelée marketing et stratégie.

On sait que l'une des missions du contrôle de gestion est de déployer la stratégie qu'il ne doit pas ignorer.

Dans le cas de SOFICLEF, la réflexion stratégique est une préoccupation majeure. En effet dans le document interne se rapportant à l'historique de SOFICLEF, il est mentionné pour l'année 2018 (20<sup>ème</sup> anniversaire) : « la mise en place d'une planification stratégique » qui est du ressort du conseil de direction. Cette réflexion précise :

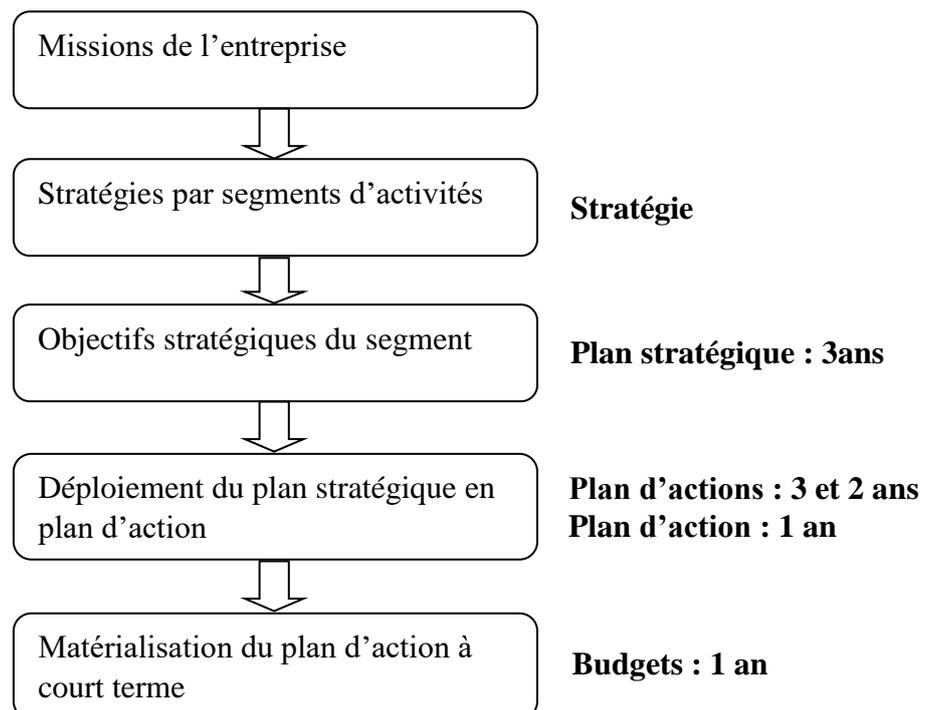
- Les missions de l'entreprise : sa raison d'être et sa vision futuriste ;

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

- La définition des stratégies par segments d'activités ;
- La fixation des objectifs stratégiques des segments d'activités par le biais d'un plan stratégique à moyen terme (3ans) ;
- Le déploiement du plan stratégique par des plans d'actions (à moyens et à court terme) et enfin par des budgets (une année).

**Figure n° 09** : Démarche du système de planification



**Source** : élaborée par nous-mêmes à partir du document interne fourni par la direction générale.

Cette démarche tient compte aussi bien de l'environnement interne de l'entreprise (ses forces et faiblesse en termes de ressources ou d'organisation qui évoluent) que de son environnement externe qui analyse tous les changements en termes de menaces et opportunités.

La typologie des budgets qui découle de ce processus sont :

- Budget d'investissement ;
- Budget de fonctionnement (charges d'exploitations) ;
- Budget d'exploitation (achat de matières premières et ventes de produits finis) ;
- Budget de trésorerie.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

Une attention particulière est accordée à trois budgets pivots : ventes, production et achats dans le sens de l'adéquation des budgets avec les plans d'actions à moyen et à court terme et dans le sens du contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.

L'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans cette entreprise montre d'une part l'importance de l'adéquation des plans opérationnels aux plans stratégiques dans la production, la vente et les achats particulièrement et des indicateurs de suivi opérationnels de la productivité, de la qualité, de la marge bénéficiaire et de l'introduction de nouveaux produits, comme on le voit dans le point ci-après.

### C. L'importance du suivi opérationnel

Dans le contrôle opérationnel, il ressort un suivi périodique des indicateurs que nous résumons comme suit en prenant l'exemple de l'exercice 2018.

**Tableau n° 10 : Indicateurs opérationnels de mesure de la performance**

Processus	Variable d'action	Indicateur de mesure	périodicité
Production	Productivité	Augmenter la production de 30%	Annuelle (sur une période de 3 ans)
Vente	Marge commerciale	Maintien de la marge de 20%	Annuelle (sur une période de 3 ans)
Innovation	Diversification des produits	Produire deux nouveaux produits	Semestrielle (2 <sup>ème</sup> semestre)
Production	Atteinte de 100% du programme de production	Quantité produite $\geq$ 90%	Semestrielle
Contrôle qualité (autocontrôle)	Conformité	Taux de non-conformité $\leq$ au taux de non-conformité admissible qui est de 3%	Semestrielle

**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir du document interne fourni par la direction générale.

De ce tableau, on comprend l'importance des leviers de la performance :

- Niveau de la production qui se matérialise par l'atteinte d'au moins 90% des objectifs ;

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

- Contrôle de la qualité qui se matérialise par le taux de non-conformité admissible qui est fixé à 03% et qu'il ne faut pas dépasser ;
- Diversification de la production par l'introduction de deux nouveaux produits ;
- Maintenir la marge à 20%.

### **D. Tableaux de bord électroniques**

SOFICLEF dispose de tableaux de bord paramétrés au système informatique<sup>41</sup>. En théorie il peut y avoir plusieurs tableaux de bord électroniques orientés sur chacune des dimensions de la performance (financière, clients, ressources humaines, concurrence et parts de marché,...).

Le fait qu'ils soient intégrés au système informatique et qu'ils fournissent l'information en temps réel, les dirigeants les consultent directement sans passer par le service contrôle de gestion. L'existence de nombreux tableaux de bord électroniques indiquent le souci de mesurer tout les niveaux d'activités de l'entreprise.

Les Tableaux de bord électroniques facilitent les tâches du contrôleur de gestion dans les quelles sont automatisées et le libère pour se consacrer aux tâches d'analyses et de réflexions.

---

<sup>41</sup>Cependant, on a pas pu obtenir les indicateurs contenus dans ces tableaux de bord.

## Chapitre II : Evolution des domaines d'activités de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion

---

### **Conclusion du chapitre II**

En guise de conclusion on dira que les domaines d'activités stratégiques de SOFICLEF sont en évolution continue depuis sa naissance en 1998, cela est dû aux différentes actions qu'elle a réalisées, notamment les partenariats stratégiques noués avec des leaders mondiaux dans son domaine, qui lui a permis de bénéficier de leur expérience et avoir par conséquent des produits de qualité compétitifs sur le marché.

La bonne qualité de ses produits lui a permis d'avoir la certification management qualité, ISO 9001 version 2015. Grâce à la maîtrise des procédures douanières, elle a bénéficié d'un dépôt sous douane au sein de ses locaux. Grâce à ses équipements, à sa modernisation organisationnelle et à son dynamique, elle a obtenu le statut d'opérateur économique agréé, ce qui l'a encouragée à se développer et s'accroître avec comme préoccupation majeure la qualité afin de préserver sa place de leader dans le domaine de la quincaillerie sur le marché algérien et évoluer par la suite vers les marchés internationaux par l'exportation dans un premier temps des plaques d'immatriculation.

Afin d'assurer une gestion efficiente de ses ressources, le suivi et la mesure de la performance de l'entreprise, les dirigeants ont mis en place la fonction de contrôle de gestion. Mais cette fonction a été mise en place tardivement en 2014, compte tenu de la date de création de SOFICLEF en 1998. Quant à la comptabilité analytique, elle a été initiée en 2015.

# *Chapitre III*

*La notion  
d'amélioration  
continue et les  
processus de  
SOFICLEF*

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

### Introduction

L'entreprise aujourd'hui ne fonctionne plus en pyramide, avec des responsables au sommet, elle est devenue transfonctionnelle avec une organisation en processus qui combine des activités des différents départements en vue de réaliser ses objectifs et de satisfaire les clients de plus en plus exigeant, d'où la nécessité d'optimiser le fonctionnement des processus et faire ressortir les activités critiques objet d'amélioration. Cette amélioration s'effectue par deux démarches différentes à savoir l'amélioration continue (ou progrès continu) qui consiste à perfectionner les processus existant et la réingénierie qui a pour objet la reconfiguration de toute l'organisation. Malgré leur différences, leur finalité est commune qui est l'évolution et la prospérité de l'entreprise.

Ces deux approches se réalisent par l'analyse de l'ensemble des processus. Afin d'atteindre la performance voulue, l'entreprise doit choisir la démarche qui convient à sa structure et à ses moyens.

Dans cette optique on présentera la manière avec laquelle SOFICLEF a structuré ses processus, les différentes missions qu'elle a attribuées à chaque famille de processus ainsi que les liens existant entre leurs différentes activités, afin de mener à bien son organisation. Mais avant cela nous présenterons les principales différences entre la réingénierie et amélioration continue.

Le présent chapitre se compose de :

- Section 1 : Les notions de réingénierie et d'amélioration continue des processus
- Section 2 : Les processus au sein de SOFICLEF

## **Section 1 : Les notions de réingénierie et d'amélioration continue des processus**

Même si ces deux concepts découlent d'un besoin d'améliorer le fonctionnement des processus, il existe des différences entre eux, c'est ce que nous verrons dans cette section.

### **1. La notion de réingénierie des processus**

La réingénierie consiste à « reconstruire le processus sans contrainte, en exploitant au mieux les nouvelles technologies. Cette technique, puissante et extrêmement chronophage, s'avère la plus risquée, car elle provoque une rupture forte »<sup>42</sup>.

La réingénierie des processus est « un concept radical visant une nette amélioration de la performance de l'entreprise, grâce à une reconfiguration totale de ses processus »<sup>43</sup>.

#### **A. Les caractéristiques d'une démarche de réingénierie**

D'après ces définitions on constate que la réingénierie des processus se caractérise par :

- Un changement radical dans le fonctionnement de l'organisation, les structures et les processus sont reconfigurés, car la réingénierie prend en charge toute l'organisation et doit aboutir à une reconfiguration des processus clés, stratégiques en priorité ;
- Elle sépare par conséquent les processus clés des processus supports ;
- L'objectif est d'améliorer la performance et le fonctionnement global de l'entreprise, ainsi booster l'entreprise de façon à satisfaire les clients par l'amélioration de la qualité, des délais et la réduction des coûts ;
- La prise de risque en cas de non réussite de l'approche ou la non adaptation du personnel ;
- L'exploitation des nouvelles technologies de l'information pour reconfigurer les processus est une dimension importante.

---

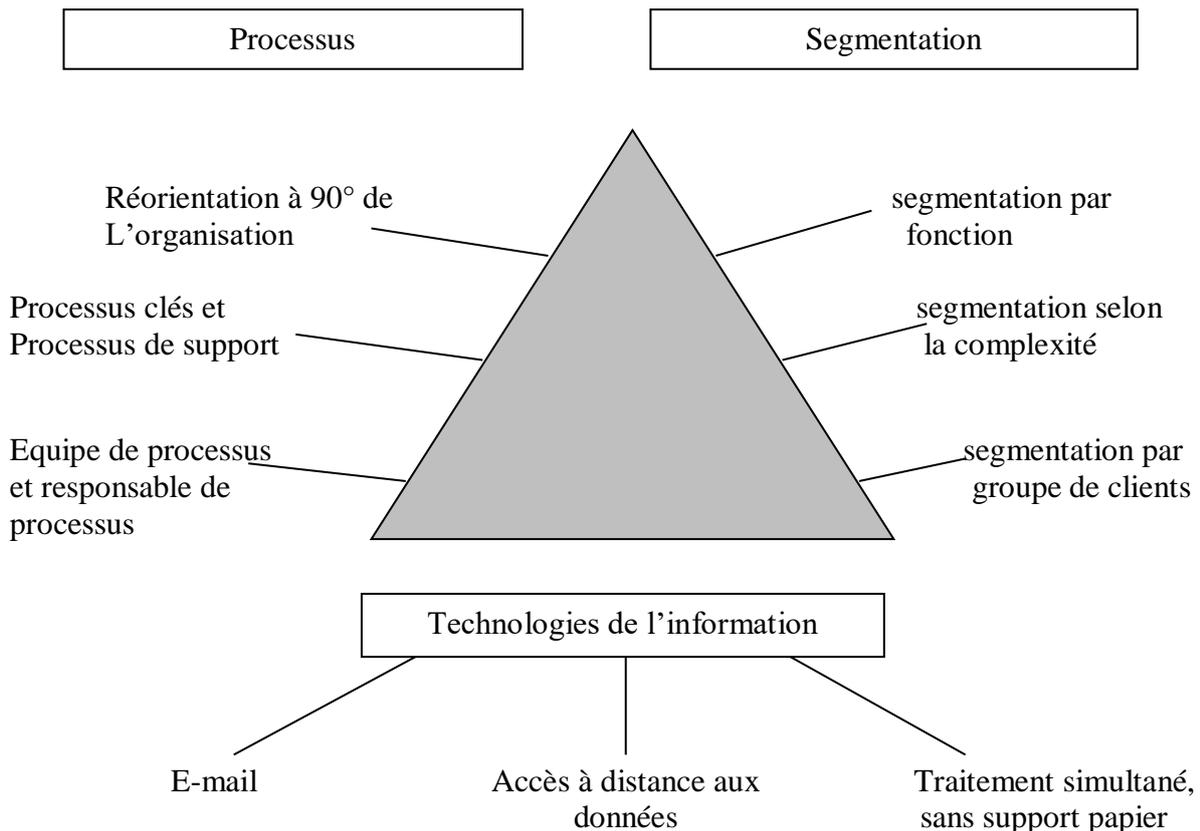
<sup>42</sup>Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane, op cit. , p249.

<sup>43</sup> Baldegger Rico et Pasquier Marilyne, « Le management dans un environnement dynamique », édition de boeck, Belgique, 2014, p270.

### B. La démarche de la réingénierie des processus

La pratique d'une réingénierie des processus passe par la complémentarité de trois concepts à savoir les processus, la segmentation et l'utilisation des technologies de l'information que nous résumons dans le schéma suivant :

**Figure n° 10** : Concepts de base de la réingénierie des processus



**Source** : Baldegger Rico et Pasquier Marilyne, op cit., p271.

La réingénierie des processus consiste à éliminer la vision verticale et effectuer une rotation à 90° pour aboutir à une structure horizontale. Le lien vertical devient un lien horizontal.

Avec l'élimination des liens hiérarchiques et des interfaces inutiles, l'entreprise est conçue comme un ensemble de processus métiers, homogènes qui débute du fournisseur jusqu'au consommateur final. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le processus vente, mais sur l'ensemble des processus, la gestion de ces derniers revient à son personnel avec un unique objectif, la satisfaction du client. Cette démarche assure donc de la coordination, une maîtrise des tâches et de la motivation.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

Par ailleurs, l'entreprise divise les processus en processus clés, stratégiques, créateurs de valeurs et les processus supports indispensables au fonctionnement des processus clés.

Chaque processus est supervisé par un responsable ou une équipe qui assure la coordination.

La réingénierie introduit la segmentation qui visualise les processus ou partie de processus selon trois configurations :

La segmentation par fonction, la segmentation selon la complexité et la segmentation par groupe de clients.

Dans la segmentation fonctionnelle on trouve l'exécution d'une section du processus par une même personne. C'est le cas du traitement de la commande du client.

La segmentation selon la complexité détermine « la connexion des processus horizontaux avec une structure verticale hiérarchisée »<sup>44</sup>, quand il s'agit de traiter les problèmes et de trouver les meilleures alternatives.

La segmentation par groupe de clients s'associe à une organisation marketing dans laquelle chaque responsable s'occupe d'un groupe de clients, ce responsable n'est pas le responsable du processus, il doit travailler en collaboration avec les responsables fonctionnels et les responsables produit.

La réingénierie des processus est associée aux nouvelles technologies de l'information qui jouent un rôle déterminant dans la réussite de cette approche, grâce à l'automatisation des tâches, au gain de temps, à la réduction des coûts, à l'obtention de l'information en temps réel, à l'accès à distance aux informations et au suivi plus fin des processus et ce afin de déceler ceux objet de reconfiguration.

La réingénierie des processus est certes une nouvelle démarche qui bouleverse le fonctionnement de l'entreprise, mais en réalité des défaillances peuvent exister comme délaissier les activités de faible valeur, une rupture dans la cohérence.

---

<sup>44</sup> Baldegger Rico et Pasquier Marilyne, op cit., p272.

### **2. La notion d'amélioration continue des processus**

Comme nous l'avons souligné précédemment, la mise en place d'une approche processus est provoquée par l'évolution des exigences du client en termes de prix, qualité, délai et services associés aux produits. Pour cela il faut mettre en place une méthode de gestion efficace pour identifier les processus ayant un impact direct sur la perception et la satisfaction du besoin du client.

La démarche d'amélioration continue des processus comporte un ensemble d'actions mises en œuvre par le personnel au sein de l'entreprise, néanmoins certaines étapes sont cruciales et nécessitent l'intervention de la direction générale.

Les résultats apportés par cette méthode sont logiques, car elle permet de déceler les activités qui contribuent le plus dans la réalisation du produit ou service fourni au client. Toutes les informations récoltées dans cette étape vont servir les gestionnaires de l'entreprise dans le processus de prise de décision.

D'après Kaplan<sup>45</sup> le concept d'amélioration continue devient efficace quand ce sont les opérationnels qui le mettent en œuvre, car c'est eux qui savent l'origine du problème et sa provenance ; ils peuvent imaginer donc les solutions à l'avance, contrairement aux autres qui doivent chercher les sources des problèmes, leurs causes, puis choisir les actions à mettre en œuvre ; pour cela il y a lieu de donner une liberté aux opérationnels d'effectuer ce genre d'ajustement car dans ce cas, l'entreprise sera gagnante en terme de temps et d'efficacité.

L'entreprise n'est plus donc considérée comme un ensemble d'activités disjointes, autonomes elle se présente plutôt comme un ensemble de processus étroitement liés. Pour réaliser les objectifs fixés par la direction, les gestionnaires de l'entreprise, à l'aide d'un ensemble d'outils pertinents travaillent sur la performance des processus tout en éliminant des activités redondantes et non créatrices de valeur, ce qui va donner par conséquent l'amélioration de la performance de l'entreprise.

---

<sup>45</sup> Cité par Dupuy Yves, op cit., p118.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

### A. Les caractéristiques d'une démarche d'amélioration continue

De ce qui vient d'être dit, le processus d'amélioration continue est caractérisé par :

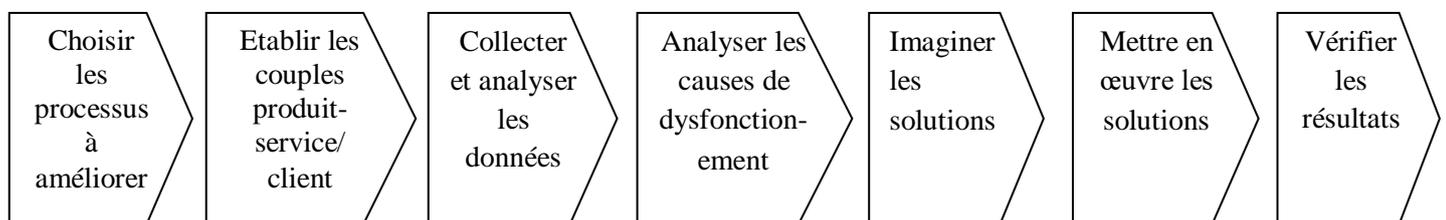
- Une amélioration de l'organisation actuelle de l'entreprise ;
- Un progrès continu dans les processus de l'entreprise avec l'élimination des tâches inutiles ;
- Une analyse plus fine des processus et activités de l'entreprise en vue de détecter les activités susceptibles d'être améliorées ;
- Une identification des processus dit stratégiques afin de déceler dans leur composition, les activités critiques objet d'amélioration ;
- Il ne vise pas une reconfiguration des processus, mais une amélioration de ceux existant, autrement dit de l'organisation actuelle de l'entreprise.

### B. La démarche d'amélioration continue des activités critiques

C'est un processus long qui engage une réflexion d'ensemble ayant comme points de repère : l'identification des processus stratégiques et des activités critiques à améliorer, l'identification de leur problèmes en s'aidant du système d'information qui approuve les indicateurs, le calcul des coûts et leur analyse en termes de causes, la proposition des solutions et enfin la mesure de l'efficacité de ces solutions, autrement dit des résultats.

La démarche d'amélioration continue des processus comporte 7 étapes qui sont comme suit :

**Figure n° 11** : La démarche d'amélioration continue



**Source** : Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane, op cit., p125.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

### **Etape 1 :** Le choix des processus à améliorer

La cartographie des processus permet aux dirigeants de l'entreprise de sélectionner les processus clés et les activités critiques de ces processus qui ont besoin d'une amélioration suivant les objectifs fixés par la direction.

### **Etape 2 :** La formulation du problème

Les entreprises se déploient généralement sur plusieurs produits qui ne sont pas destinés à une même clientèle. D'où la formation des couples produits, services/client. Ensuite, il est nécessaire de déterminer les principaux problèmes (par degré d'importance) en vue de les corriger, car l'amélioration et l'élimination de ces problèmes va accroître la valeur pour l'entreprise et par conséquent l'amélioration du produit/service fourni au client (exemple réduire le délai de livraison de 72h à 48h), enfin il est primordial de mettre en place un instrument de mesure des écarts et expliquer les avantages qui découlent de cette diminution de délai par exemple.

### **Etape 3 :** La collecte et l'analyse des données

Avec la connaissance du problème et l'enjeu qui peut procurer son amélioration, les dirigeants passent à l'action en se rendant directement sur le terrain pour avoir les informations nécessaires à l'aide d'un outil majeur à savoir Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi, Combien(QQOQCPC)<sup>46</sup>, ce questionnaire multiple est un outil qui permet aux dirigeants de l'entreprise de collecter un maximum d'informations. Malgré la mobilisation d'une masse importante d'informations, cet outil ne permet pas de dégager des analyses pertinentes, d'où la nécessité de le compléter par un autre outil à savoir le diagramme Pareto (20 /80) qui permet de dégager 20% des phénomènes qui ont causé 80% des problèmes afin procéder à la mise en place des actions correctives.

### **Etape 4 :** L'analyse des causes des dysfonctionnements

Cette étape est déterminante car si les véritables causes ne sont pas identifiées, les plans d'actions mis en place n'apportent pas leur fruit, cette étape permet de répondre à une question fondamentale à savoir « Pourquoi ? »<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup>Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane, op cit., p130.

<sup>47</sup>Ibid, p135.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

Divers outils sont mis en œuvre pour répondre à cette question comme le diagramme d'Ishikawa et les 5 pourquoi.

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui traite les relations de causes à effets. Exemple : si un problème X arrive, il aura un effet sur Y ; cet outil traite le problème superficiellement ce qui rend ces analyses incomplètes. D'où la nécessité d'utiliser un autre outil à savoir les 5 pourquoi. Cet outil est primordial pour l'identification des causes et il consiste à répéter 5 fois la question Pourquoi pour déterminer les causes profondes des dysfonctionnements pour réfléchir aux solutions probables.

### **Etape 5 : Proposition des solutions**

Après la 4ème étape on peut dire que la grande partie du travail exigé par l'amélioration est effectué, car la collecte des données et l'analyse des causes des dysfonctionnements sont la base pour mettre en œuvre des solutions et des actions correctives, lesquelles solutions varient d'un problème à un autre.

### **Etape 6 : Mettre en œuvre les solutions**

Avant la mise en œuvre des solutions, le responsable de l'entreprise a pris connaissance des solutions préconisées et des moyens nécessaires (humains, matériels, financiers,...) pour leur exécution. La mise en œuvre du plan d'action exige de la rigueur et un suivi régulier pour procéder aux corrections nécessaires en temps opportun et aboutir aux résultats escomptés et vérifier si les solutions proposées sont les meilleurs possibles.

### **Etape 7 : Vérification des résultats**

Cette étape a pour but d'évaluer l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre dans l'étape précédente à travers un rapprochement entre le diagramme Pareto d'avant et après la mise en œuvre et également l'évaluation des écarts entre les résultats obtenus et les prévisions en matière de qualité, coût et délai.

En conclusion de cette section on peut dire que la réingénierie et l'amélioration continue des processus visent en commun à améliorer le fonctionnement et la performance des processus stratégiques et par conséquent des activités critiques, la différence réside dans le fait que la première aboutit à un changement radical dans le fonctionnement de l'entreprise et la deuxième approche vise à améliorer les processus existants.

## Section 2 : Les processus au sein de SOFICLEF

Une entreprise est une organisation de processus. En précisant sa finalité et en définissant ses missions et objectifs, l'entreprise a une vision lointaine de ce qu'elle veut devenir et de ce qu'elle veut faire. La démarche d'amélioration continue ou de progrès continu découle du besoin de s'imposer sur le marché tout en ciblant les exigences des clients : satisfaire le client en qualité, en prix, délai et services associés aux produits qui lui sont destinés.

### 1. La cartographie des processus

Pour bien maîtriser ses processus, SOFICLEF a mis en place un système de management qualité ISO 9001 version 2015, qui est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Celui-ci permet à l'entreprise de gagner en efficacité et obtenir une meilleure satisfaction des clients. Les objectifs donc de la gestion par processus sont<sup>48</sup> :

- La maîtrise de la gestion des processus, éléments d'entrées, éléments de sorties ;
- La mesure de performance, satisfaction du client interne ;
- La fixation des objectifs et la répartition des responsabilités ;
- L'optimisation des processus.

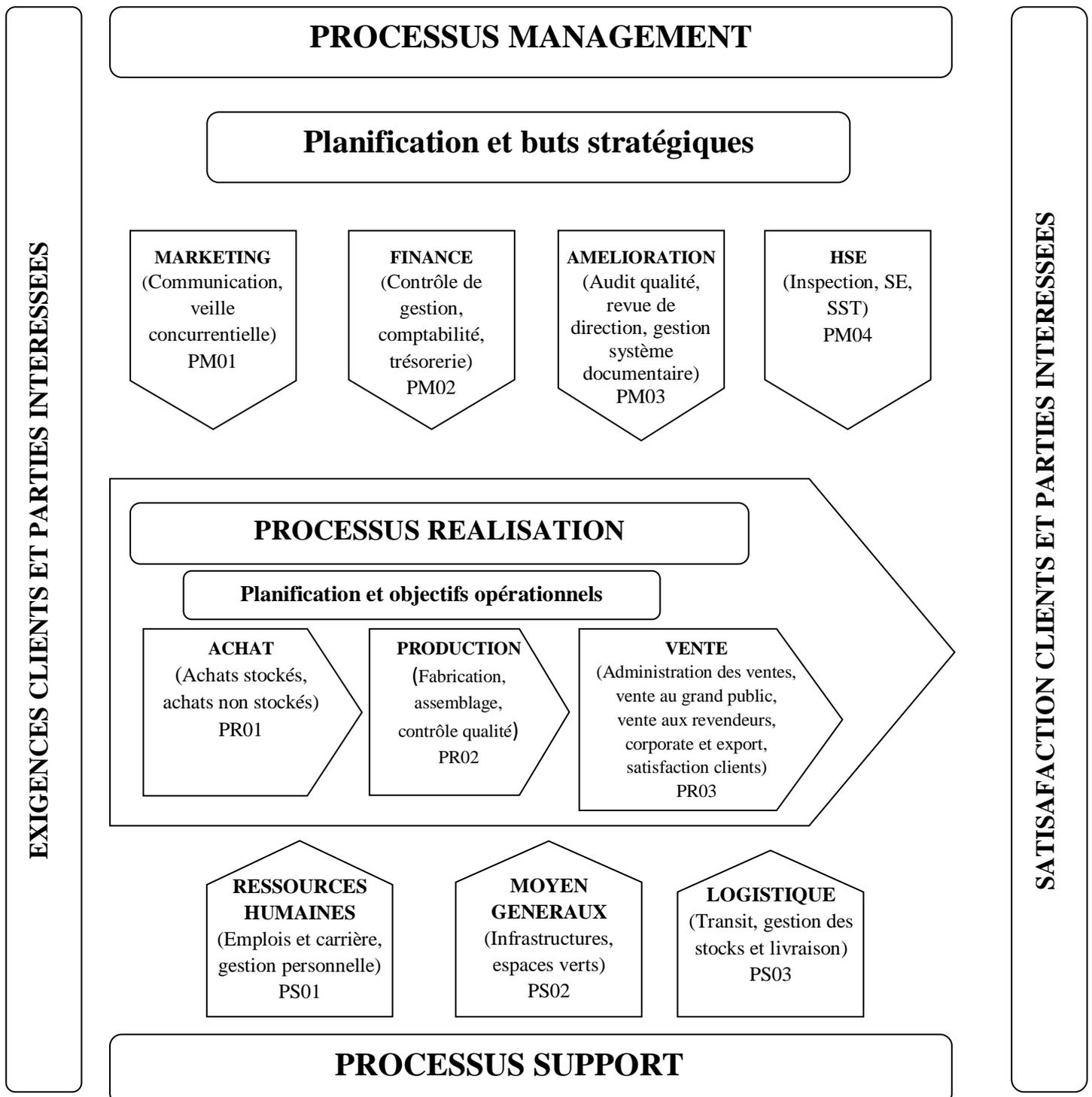
Ce système de management qualité peut servir de code pour un processus d'amélioration continue des activités critiques.

Dans ce qui suit nous présenterons la cartographie des processus de SOFICLEF :

---

<sup>48</sup> Entretien avec le responsable contrôle de gestion.

Figure n°12 : La cartographie des processus de SOFICLEF



Source : document interne fourni par le responsable du service contrôle de gestion de SOFICLEF

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

Nous synthétiserons les missions de chaque processus dans ce qui suit<sup>49</sup> :

### 2. Les missions dévolues aux processus

Comme nous le montre la cartographie, la SARL adopte la classification classique des processus en les divisant en trois familles. Nous synthétisons les missions de chaque processus à l'aide du document interne fourni par le service contrôle de gestion.

#### A. Le processus management

Le processus management regroupe l'ensemble des activités élémentaires de la SARL, qui vont lui permettre de concevoir les objectifs stratégiques et les ressources nécessaires, afin d'assurer une meilleure interaction entre ses différentes activités. C'est une fonction de commandement et de planification stratégique qui regroupe : le marketing, la finance, l'amélioration et l'hygiène sécurité et environnement. Ces quatre processus ont les missions suivantes :

**Tableau n°11:** Domaines d'intervention du processus management

Processus management	Domaines d'intervention	Domaine d'intervention commun
Marketing	Plans marketing, communication ; packaging, publicité; budget de vente : suivi et révision ; étude de marché, veille concurrentielle.	Veille réglementaire et normative au sein de chaque processus.
Finance	Etats financiers périodiques, planification financière et budgétaire, contrôle de gestion.	
Amélioration	Procédures et activités de gestion, procédures et système d'audit, accompagnement du système management qualité, système numérisé des données produites ou reçues par la SARL, fonctionnement des logiciels.	
Hygiène sécurité environnement	Plan d'urgence, dispositions et règlements de sécurité préventive, tenue des livres légaux, évaluation des risques, évaluer le dispositif de détection des risques et de protection du personnel, des infrastructures et de l'environnement.	

**Source :** Synthèse réalisée sur la base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

<sup>49</sup> Sur la base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

- **Le Processus marketing**

Le marketing est un trait d'union entre la stratégie de l'entreprise et les clients, à l'aide d'un plan marketing qui détermine les besoins spécifiques de chaque segment de clients, les actions et outils nécessaires pour les satisfaire. Au sein de SOFICLEF les domaines d'intervention de ce processus sont :

-Le plan marketing avec le suivi des ventes, la révision budgétaire, la publicité et le packaging qui consiste à mettre en valeur le produit grâce à son emballage, associé à un dispositif publicitaire sur les lieux de vente.

-Le plan de communication et ses outils, conception graphique des visuels de communication, communication digitale. Au fur et à mesure que la technologie évolue, la SARL modernise ses techniques de communication en se basant sur la communication digitale pour se rapprocher du consommateur. La conception graphique des visuels de communication permet le suivi régulier des indicateurs de vente.

-Etude de marché, veille concurrentielle. La veille concurrentielle surveille l'environnement et les concurrents qui risquent de peser négativement sur le devenir de l'entreprise.

- **Le processus finance**

Le processus finance intervient dans l'élaboration des états financiers périodiques. La planification financière, la budgétisation, et le contrôle de gestion ; ce sont des missions classiques. Pour assurer la continuité et le bon fonctionnement de ses activités, la SARL a besoin des moyens financiers, pour garantir une utilisation rationnelle de cette ressource, elle a mis en place un système de contrôle de gestion lui permettant de déterminer un budget coordonné avec la planification financière et obtenir un résultat par centre analytique.

- **Le processus amélioration**

SOFICLEF est en évolution continue depuis sa naissance, chose qui est dû à l'intérêt qu'elle accorde au processus amélioration. Parmi les atouts qui lui ont permis cette évolution :

-l'importance accordée aux procédures et aux documents de gestion ;

-la mise en place d'une structure d'audit et le suivi de la réalisation de son programme dans le but d'avoir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations ;

- La certification de ses produits selon les normes du système management qualité ;

-L'installation des logiciels sophistiqués, exemple : Entreprise ressource planning (ERP) qui facilite l'enregistrement et la circulation des informations en temps réel au sein des différentes fonctions de SOFICLEF.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

- **Le processus hygiène, sécurité et environnement (HSE)**

SOFICLEF est une entreprise qui ne se soucie pas seulement des résultats financiers vu l'intérêt qu'elle a accordée à la fonction HSE qui est une fonction rattachée directement à la direction générale. Les domaines d'intervention de ce processus sont :

- La protection du personnel, du patrimoine de l'entreprise et de l'environnement en se dotant d'un plan d'action préventif conformément aux procédures de sécurité en vigueur qui exige une approbation de la direction générale. Il procède à une évaluation des risques et des menaces éventuels auxquels sont exposés les employés, les infrastructures et l'environnement ;
- Il tient les livres légaux retraçant la médecine du travail, les accidents et les installations techniques.

### **B. Le processus de réalisation**

Le tableau suivant résume les trois processus de réalisation.

**Tableau n°12:** Domaines d'intervention du processus réalisation

Processus réalisation	Domaine d'intervention	Domaine d'intervention commun
Achat	Planification des achats, prospection du marché (prospection des fournisseurs), gestion des stocks, coordination des activités du processus et du négoce.	Veille réglementaire et normative au sein de chaque processus.
production	Suivi des consommations des ressources, plan de production et d'approvisionnement ; Suivi des opérations de production, analyse des dysfonctionnements ; Veille à l'amélioration continue du processus.	
ventes	Politique commerciale, suivi des ventes ; Actions d'amélioration du réseau de distribution.	

**Source :** Synthèse réalisée sur la base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF

Après avoir défini sa stratégie, l'entreprise la met en œuvre en déployant les plans à moyen et à court terme tout en s'assurant de la qualité des activités effectuées depuis l'achat des

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

matières premières ou des marchandises jusqu'à la vente des produits prêts à être consommés.

Ce processus regroupe trois processus qui accomplissent les missions suivantes :

- **Le processus achat**

Chaque entreprise effectue plusieurs opérations d'achat durant son exercice afin d'avoir un stock alimenté à tout moment en quantité et en qualité voulues, ce qui demande un certain nombre de missions qui doivent être assurées par le responsable du service achat :

- Elaborer un planning d'achat avec des objectifs annuels, pour avoir un stock suffisant qui permet de répondre aux attentes des consommateurs internes et/ou externes au moment opportun ;
- Face à la pénurie des matières et aux incertitudes environnementales, l'entreprise doit diversifier ses produits et ses fournisseurs ;
- La non maîtrise des stocks peut engendrer des coûts en plus pour l'entreprise, par conséquent elle doit coordonner, superviser et optimiser les différentes activités appartenant au processus achat, pour lui garantir une amélioration continue;
- A cet effet, elle s'assure que le processus négocie produit les résultats attendus, analyse les risques et opportunités et analyse les écarts et initie des actions correctives ;
- Ce processus gère également les achats non stockés, les immobilisations et les denrées alimentaires.

- **Processus production**

La fonction production est une fonction cruciale dans l'entreprise qui nécessite une grande attention, son processus doit garantir une fabrication optimale des produits avec une meilleure qualité ; à cet effet, le responsable doit accomplir une multitude de missions, qui débutent par sa participation à la réflexion stratégique du produit de l'entreprise ;

- Il garantit une consommation rationnelle des ressources afin d'atteindre les objectifs de coût, qualité et rentabilité ;
- Il participe au programme d'approvisionnement de matières premières, emballages et fournitures et pilote le programme de production;
- Il élabore des documents : rapports, bilan et analyse des écarts dans le but d'évaluer la capacité de ce processus à atteindre ses objectifs et initier des actions d'amélioration ;

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

- Il suit les opérations d'ordonnement de la production ainsi que la sortie des produits vers les magasins ;
- Il veille au respect de la qualité et la concrétise par la formalisation du contrôle qualité, la formation du personnel concerné, l'établissement des rapports de qualité, la consignation des retours de produits auprès du service après-vente en analysant la nature des pannes, les délais et moyens de réparation et en s'informant des réclamations des usagers ;
- Il assure le suivi technique et le contrôle des équipements lors de l'installation ou d'une panne ;
- Enfin SOFICLEF veille à ce que ce processus soit toujours en amélioration continue, en évaluant ,organisant et supervisant les différentes activités liées à ce dernier.

- **processus ventes**

Dans le but d'accroître le chiffre d'affaires, les parts de marché, les marges, développer la productivité et les compétences des commerciaux, dans ce processus il est question d'exécuter les missions suivantes :

- La mise en œuvre et l'exécution de la politique commerciale définie en collaboration avec la direction ;
- La mise en place d'un programme de motivation, d'animation et de formation destiné aux commerciaux (équipe interne) ainsi qu'aux distributeurs et forces de ventes (équipes externes) ;
- Ce processus intervient aussi dans la définition des objectifs commerciaux et le contrôle budgétaire des ventes.

### **C. Le processus support**

La réussite des deux processus management et réalisation nécessitent un troisième type de processus qu'on appelle processus support qui regroupe: processus ressources humaines, processus moyens généraux et le processus logistique. Ce sont les moyens humains et matériels sans lesquels le management, l'achat, la production et la vente n'auraient pas pu se réaliser. Ce processus est présenté dans le tableau suivant :

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

**Tableau n°13:** Domaines d'intervention du processus support

Processus support	Domaine d'intervention	Domaine d'intervention commun
Ressources humaines	Recrutement, formation et gestion prévisionnelles ; Evaluation des compétences ; Tenue des livres légaux et supports d'activités.	Veille réglementaire et normative au sein de chaque processus.
Moyens généraux	Gestion, aménagement et préservation des infrastructures et des équipements.	
Logistique	Gestion en amont et en aval de tout ce qui est lié aux marchandises, matières premières, équipements (documents transit, partenariat, douane, condition de paiement,...) ; Logistique des stocks ; Risques liés aux fournisseurs étrangers et compagnie maritime.	

**Source :** Synthèse réalisée sur la base du document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF

- **Le processus ressources humaines**

Le processus ressources humaines a pour mission la gestion des besoins de la société en matière d'Hommes. Ses missions consistent à :

- Elaborer des plans de recrutement et de formation ;
- Evaluer la performance de ceux qui ont bénéficié d'une formation et élaborer le référentiel de compétences de l'entreprise ;
- Mettre en place une approche gestion prévisionnelle des emplois et compétences(GPEC) afin d'anticiper tout déficit et préparer la relève ;
- Tenue des livres légaux et communiquer au service processus HSE les informations liées aux maladies du personnel, aux dossiers médecine de travail ;
- Etablit des rapports d'activité de la gestion du personnel.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

- **Le processus moyens généraux**

Le processus moyens généraux est tenu de prendre soin et de gérer les différents biens de la SARL, en accomplissant les missions suivantes :

- La gestion des magasins, leur aménagement et maintenance ;
- La préservation de la valeur économique et technique du patrimoine d'une manière générale ;
- L'optimisation de l'utilisation des espaces.

- **Processus logistique**

Afin de permettre une bonne coordination de toutes les activités de la SARL dès la naissance du besoin en matières premières ou en marchandises jusqu'à la vente/revente de ses différents produits, SOFICLEF a défini les missions suivantes :

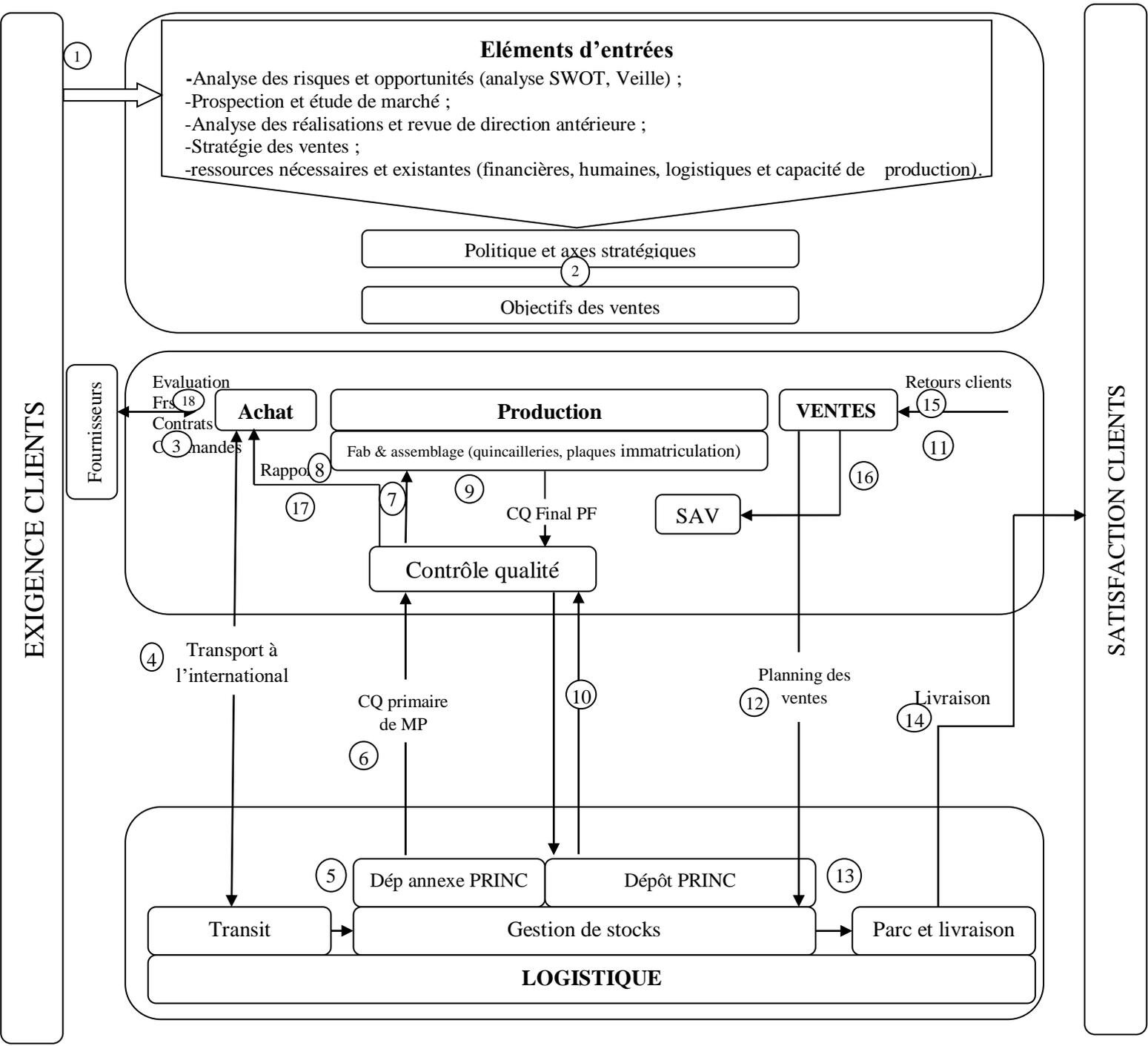
- Etablissement des documents de douane, respect des formalités de circulation des marchandises (taxe ...) et le suivi des dossiers des partenaires transit ;
- Coordonner les activités du service avec celles du dépôt sous douane ;
- Contrôle en amont (réception) et en aval (sortie) des marchandises : qualité, conformité, quantité, etc. ;
- Gestion des commandes et livraisons clients ;
- Gestion de tous les paramètres liés aux approvisionnements auprès des fournisseurs étrangers (documents, transport avec les compagnies maritimes, conditions de paiement, coût, qualité, délai et assurance) ;
- Optimisation de la chaîne achat à l'aide du contrôle interne ;
- Assurer la logistique nécessaire au fonctionnement des approvisionnements, gestion des stocks, du matériel et de sa maintenance ;
- Assurer le contrôle de la fonction logistique ;
- Identifier les risques de toutes nature liés aux fournisseurs ou aux compagnies maritimes.

# Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

## 3. Les liens fonctionnels entre les processus au sein SOFICLEF

Les différents liens qui relient les processus de SOFICLEF sont résumés dans le schéma suivant ;

**Figure n°13** : Logique fonctionnelle des processus de SOFICLEF



**Source** : document interne fourni par le responsable du service contrôle de gestion de SOFICLEF

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

**Tableau n°14** : Les liens fonctionnels au sein des processus de SOFICLEF

N°	Nature du lien	Tâches associées	Point de départ	Destinataire
01	Flux d'information	Planification stratégique et opérationnelle	clients	Direction générale
02	Flux d'information	Déclinaison des axes stratégiques	Direction générale	
03	Flux d'information	Contrat avec les fournisseurs	Structure achat	fournisseurs
04	Flux physique et d'information	Le transport des produits	Fournisseurs à l'international	Transit ; Structure achat
05	Flux physique	La réception et le dédouanement de la marchandise et matières premières	Transit	Dépôts « PRINC » <sup>50</sup> et « annexe PRINC » <sup>51</sup>
06	Flux d'information	Contrôle qualité de la matière première	Dépôt annexe PRINC	Service contrôle qualité
07	Flux physique	Alimentation des ateliers de montage et de production par la matière première	Service contrôle qualité	Ateliers de production et montage
08	Flux physique	Fabrication et montage	Ateliers de production et montage	
09	Flux physique	Contrôle qualité des produits finis	Ateliers de production et montage	Service contrôle qualité
10	Flux d'information	Contrôle qualité des produits de revente en l'état	Dépôt PRINC	Service contrôle qualité
11	Flux d'information	Réceptions des commandes clients	Clients	Structure ventes
12	Flux d'information	Etablissement d'un planning des ventes	Structures ventes	Service gestion des stocks
13	Flux physique	Préparation des commandes clients suivant le planning	Service gestion des stocks	Parc et livraison
14	Flux physique	Livraison des marchandises aux clients	Parc et livraison	clients
15	Flux physique	Réception des retours clients	Clients	Structures ventes
16	Flux physique	Transfert des retours vers le service après-vente	Structures ventes	Service après-vente
17	Flux d'information	Transmission du rapport contrôle qualité à la structure achat	Service contrôle qualité	structure achat
18	Flux d'information	Evaluation des fournisseurs	structure achat	fournisseurs

**Source** : établi par nous-mêmes sur la base d'un document interne fourni par le service contrôle de gestion de SOFICLEF.

<sup>50</sup> Dépôt des produits de revente en l'état.

<sup>51</sup> Dépôt de matières premières et composants.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

L'analyse fonctionnelle des processus est indispensable, elle permet une meilleure connaissance de ce qui se fait dans l'entreprise :

- Déceler la nature des flux « La notion de flux implique à la fois un déplacement dans l'espace et dans le temps »<sup>52</sup> allant d'une structure à une autre ;
- Identifier le fournisseur du flux et son destinataire (utilisateur interne ou externe) ;
- Analyser la qualité des flux et le délai de leur transfert ;
- Déceler les défaillances (retard, mauvaise communication, conflit, information erronée, mauvaise qualité de la matière première,...) en vue d'apporter des actions d'amélioration de la qualité des liens fonctionnels.

---

<sup>52</sup> Rondreux Jean et Rondreux Jean Baptiste, « La gestion industrielle », édition Vuibert, Paris, 2007, p29.

## Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF

---

### **Conclusion du chapitre III**

Pour conclure ce chapitre on dira qu'une meilleure maîtrise des processus est primordiale pour assurer une gestion optimale des activités.

A cet effet deux approches peuvent être distinguées ; l'amélioration continue et la réingénierie des processus, dont la principale différence réside dans le fait que la première approche repose sur l'analyse et l'amélioration des processus stratégiques, en visant particulièrement les activités critiques ; par contre la réingénierie consiste à remodeler l'organisation pour produire un changement radical.

SOFICLEF a une vision claire de ce qu'elle fait à travers l'identification de 10 processus et de 17 liens fonctionnels reliant le processus management au processus réalisation et aux processus support. Cette vision par processus est une base indispensable pour toute entreprise qui veut se lancer dans une approche d'amélioration continue en direction des activités critiques.

# *Chapitre IV*

*Identification et  
pilotage des activités  
critiques au sein de  
SOFICLEF*

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

### **Introduction**

Les turbulences de l'environnement et l'apparition de nouveaux concurrents dans le domaine de la quincaillerie a encouragé SOFICLEF à diversifier ses activités en rajoutant de nouvelles gammes de produit, elle a également remplacé l'importation de quelques produits par leur production.

Pour garder sa position de leader sur le marché local, elle s'est lancée dans une démarche d'amélioration continue de l'ensemble de ses processus en respectant les dispositifs de la norme ISO 9001 version 2015.

Dans une optique plus précise d'amélioration continue des activités critiques, nous allons analyser les différentes activités de SOFICLEF afin de faire ressortir les activités critiques et montrer par conséquent la contribution du système de contrôle de gestion à leur suivi et à leur pilotage pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le présent chapitre est composé de :

- Section 1 : Le processus d'amélioration continue de SOFICLEF : une nécessité permanente
- Section 2 : Les produits de SOFICLEF source d'activités critiques

### **Section 1 : Le processus d'amélioration continue de SOFICLEF : une nécessité permanente**

Pour les dirigeants de SOFICLEF le processus d'amélioration continue est une priorité afin d'améliorer son positionnement sur le marché et préserver sa compétitivité. SOFICLEF a connu plusieurs changements qui ne sont ni synonyme de réingénierie des processus, ni synonyme d'activités critiques à améliorer. La dimension interne et externe de sa performance met en évidence le rôle de la chaîne de valeur.

#### **1. Le redéploiement stratégique**

De l'importation, SOFICLEF est passée à la production, en effet la conquête du marché a encouragé les dirigeants de l'entreprise à diversifier les domaines d'activités en intégrant de nouvelles activités à savoir la production ( les poignées de portes, crémones de fenêtres et plaques d'immatriculation), l'exportation de la plaque d'immatriculation et l'extension des produits de revente en l'état par l'intégration de l'outillage électroportatif, les portes de maison et d'autres produits de quincaillerie. Il s'en est suivi l'acquisition et le renouvellement de ses équipements de production, de stockage, de distribution et de maintenance comme nous l'avons souligné dans la première section du deuxième chapitre.

L'intégration de ces activités l'a obligée à se localiser dans des sites plus vastes : de El Madania ; elle est passée à Si Mustapha en 2010 avec une superficie de 35000 m<sup>2</sup>.

#### **A. Les objectifs du redéploiement**

Ce redéploiement a apporté ses fruits et ce par la réalisation des objectifs tracés par la direction générale qui sont <sup>53</sup>:

- La réduction des coûts ;
- L'intégration de nouvelles activités profitables ;
- La satisfaction de nouvelles commandes reçues.

Ce redéploiement n'a pas rencontré d'obstacles tels que<sup>54</sup>:

- Cible non maîtrisée, changement prématuré, méconnaissance des besoins ou de l'environnement externe de l'entreprise ;
- Insuffisance des ressources : financières, compétences ;
- Défaut du système d'information ou méconnaissance des coûts ;

---

<sup>(53)</sup> <sup>(54)</sup> Questionnaire adressé au responsable contrôle de gestion.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

- Comportements rigides face aux changements et non adhésion du personnel aux objectifs ;
- Défaillance du système de management.

### **B. La compétitivité : un enjeu majeur**

Nous avons dit dans la première section du deuxième chapitre que SOFICLEF est un acteur économique dynamique sur le marché algérien grâce aux :

- Caractère de leadership du propriétaire « le leadership est essentiellement un processus par lequel les dirigeants influent sur les attitudes, les comportements et les valeurs d'autrui pour qu'ils soient en accord avec les buts organisationnels »<sup>55</sup> et son ambition ;
- La bonne connaissance du commerce de la quincaillerie qui lui permet de vendre ses produits et marchandises ;
- La qualité de ses partenariats stratégiques, Turquie dans le domaine de la serrure, États-Unis d'Amérique pour l'outillage électroportatif ;
- Ses produits de qualité avec des prix compétitifs.

Les avantages ayant permis à SOFICLEF d'occuper une position de leader de la quincaillerie sur le marché national sont :

- La connaissance du marché de la quincaillerie, à savoir les produits offerts par d'autres entreprises ainsi que la demande et cela grâce aux différentes études qu'elle a réalisées ;
- La détention d'un savoir-faire<sup>56</sup> particulier dans son domaine notamment dans le domaine de production. L'entreprise SOFICLEF a été parmi les premières entreprises algériennes qui s'est dotée de l'équipement d'injection de l'aluminium et de transformation, notamment pour la béquille et autres accessoires; ce savoir-faire particulier est détenu grâce aux produits importés de la Turquie qui ont engendré la formation du personnel. C'est pareil pour la plaque d'immatriculation car le savoir-faire et la compétence ont été acquis grâce aux importations depuis l'Espagne, ce qui a permis à SOFICLEF d'être l'unique entreprise à fabriquer une plaque ultramoderne avec le Solid foil ;
- La détention d'une technologie ultramoderne que ses concurrents n'ont pas notamment dans la plaque d'immatriculation ;
- L'organisation de la SARL et le respect des exigences du système management qualité (ISO 9001 :2015) ;

---

<sup>55</sup>Lusthaus Charles et alii, « Evaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance », édition padie, Canada, 2003, p72.

<sup>56</sup> Entretien avec le responsable du service production.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

- Le service après-vente qu'elle détient et qui a favorisé la confiance de ses clients et leur fidélité ;

Tous ces facteurs ont permis à l'entreprise de neutraliser ses concurrents, d'être compétitive et d'émerger en tant qu'acteur économique incontournable en Algérie.

### 2. Les axes de développement global

Ce point traite un ensemble de réponses<sup>57</sup> fournies par l'enquête pour tester la réaction des dirigeants aux concepts de processus d'amélioration continue et d'activités à améliorer.

Les dirigeants de SOFICLEF justifient l'amélioration de la performance en agissant sur quatre axes principaux que sont :

- La planification stratégique : de façon à planifier les objectifs stratégiques, améliorer la conception des budgets et définir les plans d'actions ;
- La diversification de la production. A titre d'exemple SOFICLEF a décidé de remplacer l'importation de la brouette de chantier en la produisant ;
- L'application des normes du management qualité ISO 9001 version 2015 ;
- L'amélioration de la communication pour améliorer le fonctionnement général de l'entreprise par la mise en place d'une application informatique qui facilite le signalement de toute non-conformité par le personnel de l'entreprise.

D'après eux, le concept d'amélioration continue s'impose comme une nécessité à tout moment et ne s'impose pas seulement quand la santé financière est bonne ou pas bonne, ou quand il ya concurrence.

Ce concept implique pour les dirigeants l'amélioration des activités liées aux :

- Système d'information : le partage des informations en élargissant l'ERP à d'autres fonctions ;
- Conception des produits : qualité des produits réalisés, réduire les coûts et le taux de rebut ;
- Service après-vente : satisfaire la clientèle et la fidéliser.

Toujours d'après les dirigeants, la réussite est déterminée essentiellement par la culture de l'entreprise qui est un ensemble de principes de conduite de l'entreprise, de valeurs et de normes.

---

<sup>57</sup> Questionnaire adressé au responsable contrôle de gestion et entretien DG.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Les dirigeants insistent sur la culture d'entreprise qui doit accompagner la stratégie, le développement et les changements qu'une entreprise peut connaître.

Ceci dit, on peut statuer sur l'hypothèse n°01 qui dit : La croissance et la performance stratégique de SOFICLEF est due au processus d'amélioration continue de ses activités critiques.

Cette hypothèse est infirmée car cette croissance et cette performance stratégique ne sont pas dues à l'amélioration continue des activités critiques. Les dimensions et indicateurs de la réussite de SOFICLEF que nous avons présentés dans la section 01 chapitre 02, complétés par l'analyse de la présente section montrent que l'objectif principal est d'occuper un marché dont la demande n'est pas satisfaite par les autres importateurs. D'ailleurs 70% du chiffre d'affaires de SOFICLEF est réalisé à partir de la revente en l'état des produits importés.

Le concept d'amélioration continue n'est pas inconnu par les dirigeants car SOFICLEF a bénéficié d'une certification management qualité, selon laquelle les processus exigent une amélioration, mais l'amélioration dans ce cas n'est pas orientée principalement vers les activités critiques.

Ceci dit les axes de développement de SOFICLEF ainsi que les activités qu'ils comportent vont nous aider à identifier plus exactement l'ensemble des activités critiques objet de pilotage par le contrôle de gestion.

### **3. Analyse de la chaîne de valeur**

Nous avons constaté qu'après l'analyse des réponses obtenues lors des entretiens avec le directeur général et les responsables contrôle de gestion et production, que l'émergence de SOFICLEF en tant qu'acteur économique dynamique ayant un élargissement de ses activités et de ses structures résulte :

- Essentiellement de son développement basé sur le marché : se positionner sur des marchés non encore couverts en ciblant la satisfaction du client ;
- Secondairement de son développement basé sur les ressources : développement des capacités organisationnelles, les compétences et les savoir-faire, coordonner les activités et processus.

Ces deux points nous amènent à parler de la notion de valeur pour le client et la valeur pour les utilisateurs internes.

Le concept de chaîne de valeur est la base de la vision processus.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Pour créer un avantage concurrentiel compétitif, l'entreprise doit être vue comme un ensemble d'activités et non comme une structure en bloc afin de parvenir à localiser la source et les activités qui contribuent à la création de cet avantage que ses concurrents ne possèdent pas. L'outil utilisé dans cette démarche est la chaîne de valeur définie par Porter Michael comme suit « la chaîne de valeur est un instrument fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir des moyens de l'acquérir et de le conserver »<sup>58</sup>. Cette méthode permet de distinguer les activités créatrices de valeur qui doivent être améliorées et celles qui ne contribuent pas à la création de cette dernière, mais qui sont consommatrices de ressources sans contrepartie et qui finissent par être éliminées. La chaîne de valeur divise les activités créatrices de valeur en deux sous-ensembles à savoir : les activités principales qui rassemblent celles qui contribuent directement à la fabrication des produits depuis la réception des matières et fournitures nécessaires dans le processus de production jusqu'à la livraison du produit fini au client ; et activités de soutien qui veillent sur le bon déroulement des activités précédemment citées en mettant à leur disposition les informations, les ressources et moyens indispensables à l'achèvement du processus de production. Elle permet aussi de faire ressortir les différents liens fonctionnels directs et indirects qui existent entre les différentes activités des deux groupes, comme on l'a vu dans le troisième chapitre.

### **A. Analyse de la valeur produite pour le client**

« La valeur est la somme que les clients sont prêts à payer contre ce qu'une firme leur offre »<sup>59</sup>. Pour maximiser cette valeur, l'entreprise apporte des nouvelles fonctionnalités à ses produits afin d'obtenir un produit fini distinct de celui des concurrents, c'est ce qui attire le client et le dispose à payer un surplus.

#### **a. Analyse fonctionnelle du produit**

La valeur pour le client peut être mesurée par le degré de sa satisfaction compte tenu :

- a. Des fonctionnalités du produit : son utilité, sa capacité à satisfaire le besoin et ses fonctions ;
- b. De la qualité du produit : conformité, qualité perçue par le client comparée à la qualité offerte ;

---

<sup>58</sup>Porter Michael, « L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », inter édition, Paris, 1992, p80.

<sup>59</sup> Ibid, p54.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

- c. Du délai de mise à disposition du produit ;
- d. Des services associés au produit : services après-vente, conseil et information, modalité d'achat du produit (facilité de paiement) ;
- e. Des caractéristiques physiques (forme, couleur, facile à transporter et à manipuler) du produit.

### **b. Le benchmarking**

Dans le but de créer de la valeur et assurer une amélioration continue de ses processus, l'entreprise doit effectuer une analyse profonde pour ces derniers afin de faire ressortir ceux qui sont défaillants et faire une comparaison avec ceux d'autres entreprises plus performantes ou qui ont un avantage que celle-ci ne possède pas et s'inspirer de leurs points forts, c'est ce qu'on appelle dans le monde du marketing le benchmarking.

#### **1) Définition du benchmarking**

Le benchmarking est « un outil qui permet de rechercher en permanence les meilleures pratiques en se comparant dans un domaine précis à un autre organisme faisant référence. Les meilleures pratiques identifiées seront alors transposées et adaptées à l'organisme qui souhaite améliorer sa performance ». <sup>60</sup>

Le benchmarking est un outil d'amélioration continue de l'entreprise parce qu'en effectuant des comparaisons avec les différentes firmes qui sont réputées performantes, permet à l'entreprise d'imiter leurs bonnes pratiques et améliorer ses insuffisances, ce qui va lui permettre de créer des avantages concurrentiels propres à elle et offrir aux clients un produit qui remplit leurs exigences. En adoptant cette démarche, l'entreprise est appelée à reconfigurer ses processus, à réallouer ses ressources, à harmoniser ses pratiques de façon à aboutir à une chaîne de valeur qui concrétise l'objectif de performance souhaité.

#### **2) La classification du benchmarking**

Elle résulte selon que la comparaison s'effectue entre des entreprises du même domaine d'activité, ou sur des entreprises de différents domaines.

---

<sup>60</sup> Alexandre Jacques et alii, « Le guide du benchmarking », édition d'Organisation, Paris, 2003, p31.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

**Tableau n°15:** La classification du benchmarking

	Types du benchmarking	Champ d'intervention	Avantages	Inconvénients
Même domaine d'activité	Le benchmarking interne	Il se pratique sur des processus similaires des différentes entreprises	Comparaison facile (même secteur, même métier)	Pratique routinière (absence de progrès)
	Le benchmarking concurrentiel	Il est exercé sur les processus en relation avec la productivité notamment les sous- traitants	La facilité d'adaptation à cause de la similitude des pratiques	La confidentialité ; la comparaison se fait sur des entreprises de la même zone de chalandise et d'achalandage appartenant au même secteur d'activité
Domaine d'activité différent	Le benchmarking générique	Il se fait avec des entreprises qui activent dans des secteurs totalement différents	Libre accès à l'information. Source d'innovation. Bonnes relations entre les différentes entreprises (besoin réciproque)	La difficulté d'adapter les pratiques des différentes entreprises des différents secteurs

**Source :** synthèse élaborée par nous-mêmes d'après la lecture de Alexandre Jacques et alii, op cit., pp 37-39.

Selon le même domaine d'activité :

- On a le benchmarking interne qui présente une facilité de comparaison s'agissant des mêmes processus, mais qui ne produit pas d'innovation ;
- On a le benchmarking concurrentiel qui se pratique dans la dimension inter-organisationnelle, visant la productivité seulement, cette démarche est limitée à cause de la confidentialité.

Selon différents domaines d'activités :

- On a le benchmarking générique : qui combine différents secteurs d'activités lorsque l'information est partagée et les relations son bonnes.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

En conclusion de cette section, on peut dire que l'entreprise SOFICLEF s'est réellement développée dans ses activités qui lui ont permis d'enregistrer une évolution positive et de réaliser l'ensemble des objectifs fixés par la direction générale sans contrainte, néanmoins quelques pratiques peuvent lui conférer des avantages si elle les utilise telles que l'analyse fonctionnelle du produit et le benchmarking. De par sa certification management qualité, les dirigeants n'ignorent pas le concept d'amélioration continue même si celui-ci ne vise pas spécialement les activités critiques.

### **Section 2 : Les produits de SOFICLEF source d'activités critiques**

Afin de suivre la réalisation de l'objectif stratégique sur une durée de trois ans qui est la préservation de sa position de leader sur le marché local, nous allons étudier les activités de SOFICLEF afin de détecter celles qui ont une grande influence sur l'atteinte de ce dernier, autrement dit les activités critiques. Nous rappelons que notre démarche se base :

- Sur les processus de SOFICLEF définis dans son système de management qualité, lequel système a comme objectif l'amélioration des processus d'une manière générale ;
- Sur l'analyse fonctionnelle des processus ;
- Sur son système de contrôle de gestion institué depuis 2014 ;
- Sur une synthèse des réponses obtenues à partir du questionnaire et de trois entretiens adressés aux responsables de SOFICLEF.

#### **1. Démarche d'identification des activités critiques**

Nous avons vu dans la définition des activités critiques, que celles-ci ont une relation fondamentale avec :

- Les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Leur performance particulière ;
- Le besoin de les améliorer puisque leur performance particulière influence grandement la performance globale autrement dit les objectifs stratégiques ;
- L'amélioration de la performance en saisissant une opportunité ou en se parant à une menace stratégique.

Nous avons fait une synthèse des réponses du contrôleur de gestion (questionnaire et entretien), du directeur général (entretien) et du responsable production (entretien), qui ont livré leurs opinions sur ce qui peut être fondamentalement amélioré en vue d'améliorer la performance stratégique.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Le segment d'activité choisi est la **production** et non l'importation et ce pour de multiples raisons à savoir :

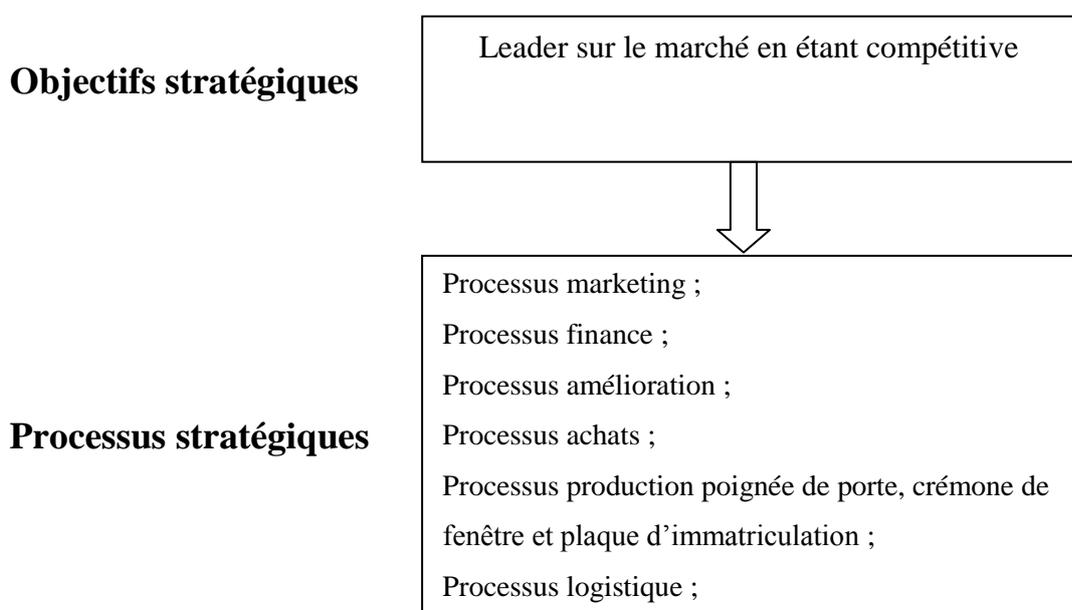
- L'objectif stratégique de l'entreprise qui vise à augmenter la production ;
- La vraie valeur ajoutée est procurée à partir des activités de production, ce qui a motivé notre choix sur les produits fabriqués et non importés ;
- Les processus de production et d'achat dans la documentation processus de SOFICLEF insistent sur l'expression « Amélioration continue » ;
- La complexité et la multitude des activités liées à la production, en amont et en aval (achat, contrôle, diverses étapes de transformation, qualité, vente, logistique, après-vente, transitaires,...).

Ceci dit, nous sommes partis des définitions des activités critiques qui supposent tout d'abord l'existence d'une stratégie et des objectifs stratégiques.

Nous avons ensuite suivi la démarche qui a été expliquée dans la troisième section du premier chapitre en parcourant processus et activités figurant dans la cartographie des processus de SOFICLEF.

Les figures suivantes résument les résultats de cette démarche :

**Figure n°14 : Objectifs stratégiques et processus stratégiques de SOFICLEF**



**Source :** élaborée par nous-mêmes d'après notre enquête et l'analyse de la cartographie des processus de SOFICLEF.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

Les objectifs stratégiques de l'entreprise c'est : acquérir une position de leader tout en étant compétitive et ce principalement grâce à un avantage compétitif : détention d'un savoir-faire particulier dans la fabrication des poignées de porte, crémones de fenêtre et plaques d'immatriculation.

Dans la poignée de porte et crémone de fenêtre : c'est la technologie d'injection d'aluminium.

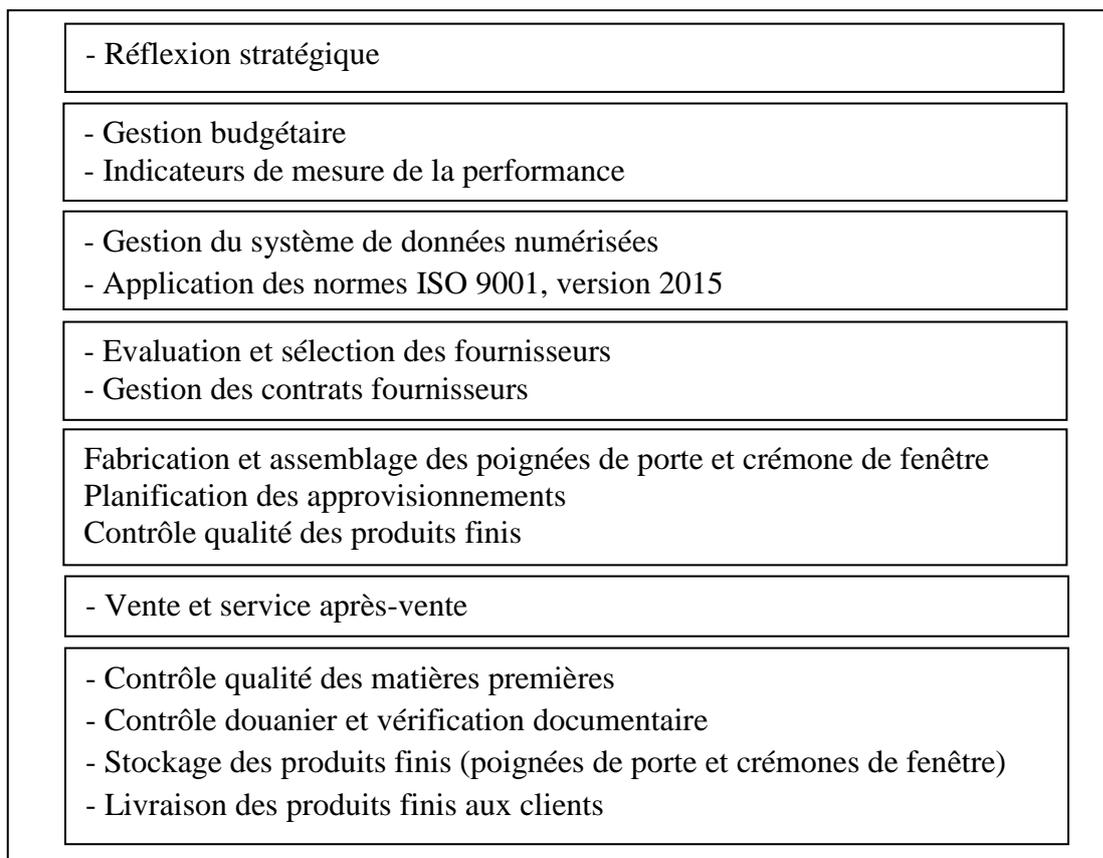
Dans la plaque d'immatriculation : c'est la technologie du Solid foil avec une chaîne de production automatisée.

La position de leader de SOFICLEF s'obtient aussi en inondant les marchés non couverts et donc par l'augmentation de la production.

Les processus stratégiques font intervenir les trois niveaux de processus à savoir :

- Le processus management (marketing, finance, amélioration) ;
- Le processus de réalisation (achats, production, vente) ;
- Le processus support (logistique).

**Figure n°15 : Les activités effectives**



**Source :** élaborée par nous-mêmes après l'analyse des liens fonctionnels et des processus de SOFICLEF.

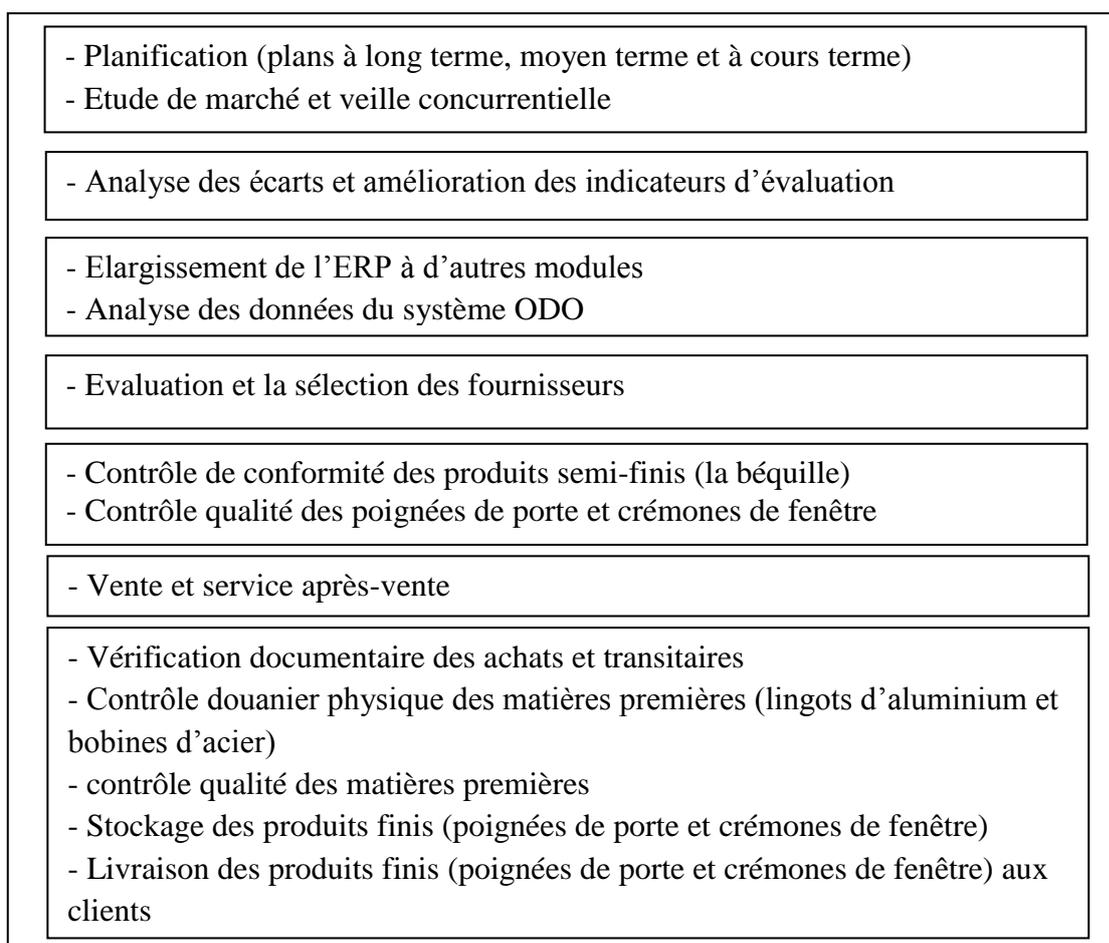
## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Les activités effectives sont celles qui sont contenues dans les processus stratégiques et qui comportent les activités qui présentent une possibilité d'amélioration. Elles vont de la réflexion stratégique, du contrôle de gestion et système d'information jusqu'à la logistique en passant par l'achat, la production, la vente et service après-vente.

Les activités effectives dévoilent une première lecture sur ce qui peut-être amélioré avant d'en déterminer celles qui s'imposent dans l'amélioration.

**Figure n°16 : Les activités critiques**



**Source :** élaborée par nous-mêmes.

Les activités critiques sont celles qu'il y a lieu d'améliorer et sur lesquelles l'amélioration continue fait progresser la performance stratégique de SOFICLEF. Elles se positionnent avant tout sur les produits suivants : poignée de porte et crémones de fenêtre et construit un couple poignée de porte, crémones de fenêtre/marché. L'activité plaque d'immatriculation est exclue car elle est automatisée et ne présente pas de problèmes particuliers. Par contre les poignées

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

de porte et crémones de fenêtre présentent une certaine complexité que nous détaillons dans le point suivant :

Les activités entraînées par ces deux produits sont critiques, elles sont en amont et en aval du processus de production.

En amont on retrouve :

- Tous les plans relatifs aux poignées de porte et crémones de fenêtre ainsi que l'étude du marché en général et de la veille concurrentielle en particulier ;
- Le système d'évaluation de la performance de ces deux produits ;
- Le système d'information (ERP et toute non-conformité liée en particulier aux poignées de porte et crémones de fenêtre) ;
- L'évaluation des fournisseurs et leur sélection en rapport avec le niveau de satisfaction de SOFICLEF ;

En aval on retrouve :

- L'activité de vente et service après-vente ;
- Le contrôle qualité des lingots d'aluminium et des bobines d'acier nécessaires à la production des poignées de porte et crémones de fenêtre ;
- La vérification de la conformité des documents relatifs aux achats ;
- Le contrôle douanier des documents et le contrôle physique des matières importées (lingots d'aluminium et des bobines d'acier) ;
- Les conditions de stockage des matières premières et des produits finis cités ci-dessus ;
- Les conditions de livraison des produits finis aux clients.

Précisons que dans le processus de production, l'activité critique principale concerne la phase d'ébavurage que nous expliquons dans le point suivant :

### **2. Caractères productives des poignées de porte et crémones de fenêtre**

Comme nous l'avons signalé, les activités critiques se rapportent à ces deux produits et nous excluons la plaque d'immatriculation qui relève d'une chaîne automatisée où l'intervention humaine est très réduite.

Par contre les poignées de porte et crémones de fenêtre présentent une certaine complexité que nous résumons dans ce qui suit<sup>61</sup> :

- Les poignées de porte et crémones de fenêtre appartiennent au même processus de production ;

---

<sup>61</sup>Entretien avec le responsable de production.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

- Le processus de transformation exige plus de temps pour réaliser les produits finis ;
- Le processus de transformation exige une surveillance particulière en raison :
  - Des outils manuels d'intervention ;
  - De la complexité de la phase d'ébavurage.
- Ce processus détient un savoir-faire particulier en amont qui est l'injection de l'aluminium ;
- C'est une activité sensible et exige une amélioration en raison de certaines insuffisances éventuelles :
  - Insuffisances internes : manque de formation, équipements mal entretenus, déchets, taux de non-conformité, accidents de travail, retour des produits ;
  - Insuffisances externes : matières premières qui ne répondent pas aux exigences de l'entreprise, aluminium mal traité.

Nous détaillerons quatre aspects particuliers dans les points suivants :

### **a) Le temps**

Le processus de production qui consomme le plus de temps est le processus de production de la poignée de porte et la crémonne de fenêtre vu le nombre d'activités que comporte ce processus. Ces deux produits sont le résultat de l'assemblage de deux composantes à savoir la béquille et la plaque.<sup>62</sup>

Les processus de production de ces deux produits, sont identiques vu que qu'ils subissent les mêmes étapes lors de la production<sup>63</sup>, la seule différence réside dans les moules, il est le processus le plus long parmi les processus de production à cause du nombre important des étapes que subit la matière première avant d'obtenir le produit fini.

### **b) Le contrôle qualité et conformité**

Tous les processus subissent un contrôle en fin de chaîne (contrôle qualité) avec référence et griffe du contrôleur qualité avant l'expédition de la marchandise. Le processus qui nécessite un contrôle et un suivi particulier au sein de SOFICLEF est celui de la production de la poignée de porte et la crémonne de fenêtre, parce que l'exécution sans contrôle de la béquille sortante après l'injection de l'aluminium vers l'ébavurage et la peinture, risque de donner des produits non conformes ; ce processus nécessite un contrôle particulier pour créer un filtre et

---

<sup>(62)</sup> <sup>(63)</sup> Entretien avec le responsable de production.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

minimiser les pertes, contrairement au processus de production de la plaque d'immatriculation nécessitant un seul opérateur qui va contrôler l'alignement des matières premières et à la fin elle va subir un contrôle de conformité (critères demandés) et également le marquage et la date.<sup>64</sup>

Le processus de production de la poignée de porte et la crémone de fenêtre nécessite donc un contrôle rigoureux à la fin de chaque activité (exemple l'activité d'ébavurage) pour ne pas obtenir un produit défectueux en fin de chaîne qui va engendrer des pertes pour l'entreprise en terme de coût, de délai et de matière.

### **c) L'innovation**

La production de ces deux produits nécessite une innovation pour réduire les interventions manuelles alors que pour la plaque d'immatriculation est réalisée automatiquement grâce à des machines ultramodernes importées de la Turquie et de la Hollande.<sup>65</sup>

### **d) La pollution**

Si on constate que le produit fini (poignée de porte ou crémone de fenêtre) est défectueux, il doit être refait de la 1<sup>ère</sup> étape, ce qui implique la refonte de la pièce, cela génère des gaz toxiques qui polluent l'environnement et qui nuisent à la santé des ouvriers en plus des risques d'accidents liés à la manipulation des outils.

Tous ces paramètres nous ont permis de distinguer le processus de production de la crémone de fenêtre et la poignée de porte de celui de la plaque d'immatriculation comme étant source d'activité critique nécessitant un suivi et un contrôle régulier pour améliorer la performance de l'entreprise.

## **3. Cartographie du processus de production de la crémone de fenêtre et poignée de porte**

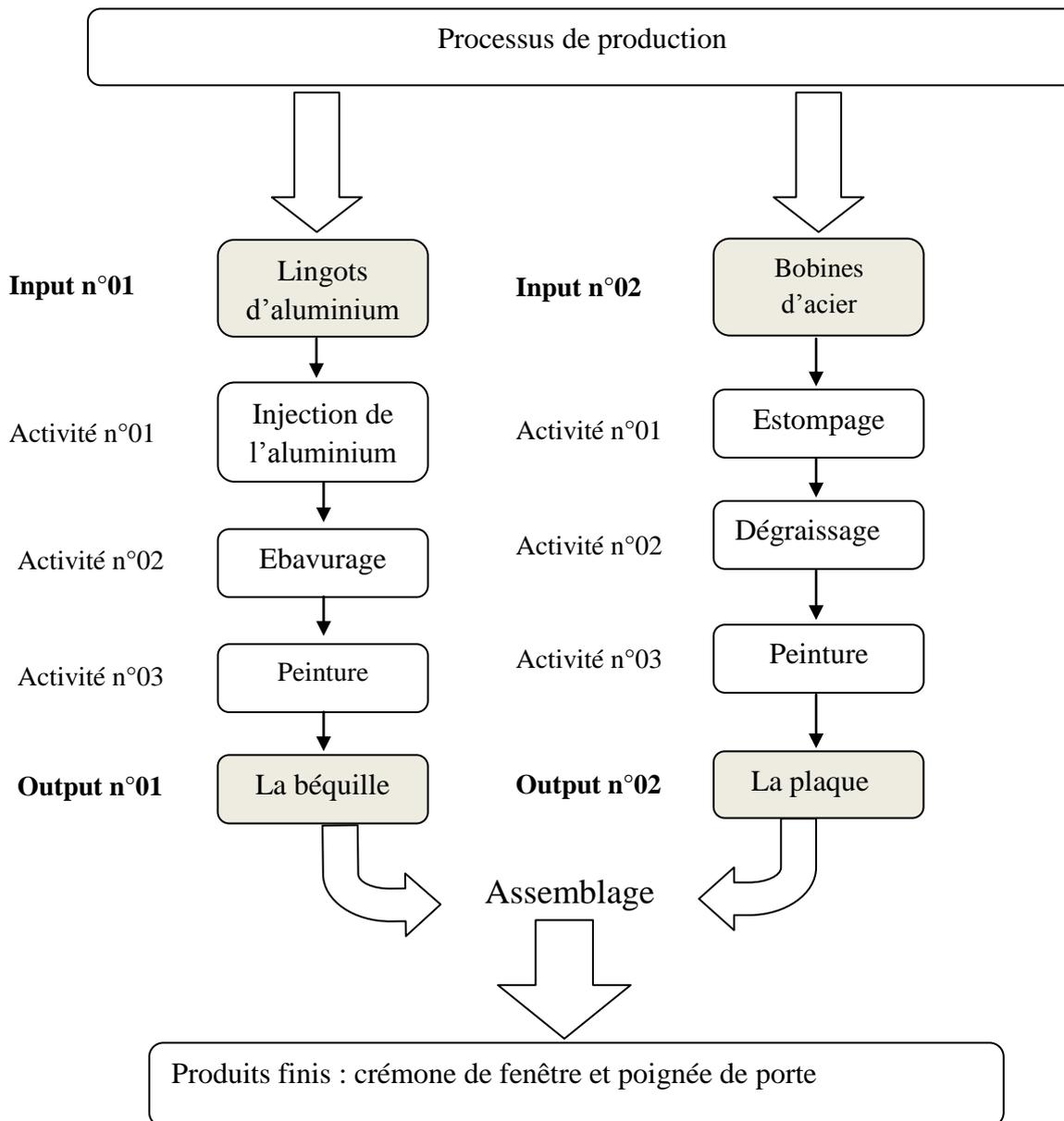
Suite à l'analyse du processus de production de la poignée de porte et de la crémone de fenêtre que nous venons de faire, nous avons établi la cartographie suivante :

---

<sup>(64)</sup> <sup>(65)</sup> Entretien avec le responsable de la production.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

**Figure n°17** : Processus de production de la crémons de fenêtre et la poignée de porte



**Source** : élaborée par nous-mêmes à base de l'entretien réalisé avec le responsable de la structure production de SOFICLEF.

Cette cartographie présente les différentes activités qui forment le processus de production de la crémons de fenêtre et de la poignée de porte au sein de SOFICLEF, qui sont obtenus par l'assemblage de deux produits semi-finis à savoir la béquille et la plaque. Ces derniers sont le résultat d'une combinaison de plusieurs activités qui consomment deux matières premières<sup>66</sup> à savoir les lingots d'aluminium et les bobines d'acier.

<sup>66</sup> Entretien avec le responsable de la production.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Ces activités s'enchaînent comme suit :

Pour la béquille : elle est la résultante de l'enchaînement des activités suivantes :

- Injection de l'aluminium : elle consiste à mettre les lingots d'aluminium dans un four afin d'avoir une substance plus ou moins liquide, pour la verser ensuite dans des moules et la façonner de manière à obtenir la béquille sous ses différentes formes.
- Ebavurage : durant cette étape les exécuteurs s'assurent que l'excédent de l'aluminium qui se trouve sur la béquille est enlevé, parce que si cette dernière présente des surplus d'aluminium elle sera considérée comme une pièce défectueuse.
- La peinture : après avoir obtenu des pièces lisses et sans les bavures, elles doivent être peintes afin d'avoir un produit conforme et prêt à être utilisé.

Pour la plaque : elle passe nécessairement par les trois activités suivantes :

- Estompage : cette activité consiste en le façonnage de la plaque pour la poignée de porte et pour la crémone de fenêtre sous une forme rectangulaire avec des design différents en transformant les bobines d'acier.
- Dégraissage : son rôle est de nettoyer et polir la plaque afin de la rendre lisse, prête pour la prochaine étape qui est la peinture.
- La peinture : c'est la dernière étape dans le processus de production de la plaque qui a pour but de donner une couleur à cette dernière après sa sortie du dégraissage.

### **4. Les acteurs contribuant à l'identification des activités critiques**

Ils appartiennent à tous les niveaux de responsabilité : production, direction générale, logistique, achats, car en améliorant les activités critiques, on améliore les liens fonctionnels qui relient les différents processus. Le contrôleur de gestion a insisté sur les processus achats, production, vente et logistique car ce sont les processus opérationnels qui concrétisent la finalisation des produits et la satisfaction des clients.

Les responsables opérationnels ont un rôle dans le déroulement de leurs activités respectives<sup>67</sup> ce sont eux qui signalent les dysfonctionnements.

Les acteurs du processus management ont aussi un rôle indirect à travers la planification stratégique de ces activités critiques.

---

<sup>67</sup> Entretien avec le DG.

### **5. La démarche de pilotage des activités critiques**

La démarche d'identification des activités critiques, l'analyse des caractéristiques de production des poignées de porte et crémones de fenêtre nous ont permis de nous positionner sur les activités critiques objet d'amélioration continue et objet de pilotage par le système de contrôle de gestion de SOFICLEF. Avant de les reprendre afin de leur construire une batterie d'indicateurs pour leur suivi opérationnel, il y a lieu de reprendre les activités du processus management que nous avons sélectionnées dans les processus stratégiques, dans les activités effectives et dans les activités critiques pour montrer leur intérêt dans le système de pilotage. Le processus management doit s'améliorer sans pour autant lui construire des indicateurs d'évaluation.

#### **A. L'importance du processus management**

Avant de présenter les indicateurs de pilotage des activités critiques, il y a lieu de rappeler qu'en amont, le processus management intervient en tant que processus stratégique dans :

- a) L'élaboration du plan stratégique sur une période de 3 ans : il détermine les objectifs stratégiques et les plans d'actions sur 3 ans ainsi que les plans d'actions et budgets sur une année comme on l'a signalé dans la deuxième section du deuxième chapitre. La connaissance du marché et plus particulièrement la demande par segment de clientèle est importante. C'est cela qui déterminera les ressources à affecter ; nous rappelons que les capacités de production journalière de SOFICLEF sont de 7000 unités pour les poignées de porte et crémones de fenêtre. La veille informationnelle relative à l'environnement s'impose.
- b) L'efficacité du système d'information en tant qu'activité de support : il s'agit en particulier :
  - Du suivi des activités d'approvisionnement, de production, de vente et de logistique par des indicateurs mensuels qui doivent figurer dans les tableaux de bord paramétrés dans le système d'information ;
  - De l'élargissement de l'ERP à d'autres fonctions ;
  - La détection de toute anomalie dans le fonctionnement de l'entreprise.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

### B. Les activités critiques objet du suivi opérationnel

Nous présentons dans le tableau suivant les activités critiques identifiées

**Tableau n°16 : Activités critiques objet de suivi opérationnel**

Processus	Activités critiques
Achats	- Evaluation et sélection des fournisseurs
Production	- Contrôle de conformité des produits semi-finis (béquille) - Contrôle qualité final des poignées de porte et crémones de fenêtre
Vente	- Vente et service après-vente
Logistique	- Vérification documentaire des achats et transitaires - Contrôle douanier physique des lingots d'aluminium et bobines d'acier - Contrôle qualité des matières premières. - Stockage des produits finis : poignées de portes et crémones de fenêtre. - Livraison des produits finis aux clients (poignées de porte et crémones de fenêtre)

**Source :** élaboré par nous-mêmes.

### C. Les indicateurs de pilotage des activités critiques

Le système de contrôle de gestion s'impose de fait dans l'identification et le pilotage des activités critiques à travers des indicateurs de mesure et d'évaluation des réalisations. Il se base sur la collecte des informations et des dysfonctionnements qui affectent les processus. Cette collecte se concrétise :

- Indirectement par le biais des rencontres amicales entre responsables, ce sont des enquêtes indirectes qui servent aussi bien le pilotage que l'identification des activités critiques objet d'amélioration continue et créatrices de valeur qui consolident la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents en terme de coût et qualité ;
- Directement par le biais :
  - D'une solution informatisée (ODO) qui signale toute non-conformité ;
  - De l'analyse des écarts (prévisions-réalisations) ;
  - De la comptabilité générale et analytique ;
  - Des tableaux de bord électroniques.

Les solutions mise en œuvre sont pilotées par une batterie d'indicateurs. L'enquête a

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

révélé l'importance des indicateurs que nous présentons dans le tableau suivant :

**Tableau n°17** : Batterie d'indicateurs de pilotage des activités critiques

Processus et activités	Indicateurs de mesure et d'évaluation des objectifs à atteindre	
	Indicateurs existants	Indicateurs à mettre en œuvre
Processus achat et activités : - Evaluation et sélection des fournisseurs.	Néant	-Indicateurs de réduction du coût d'achat, du délai de livraison ; -Indicateurs de qualité de la matière première (bonne, moyenne, mauvaise) ; -Remise obtenues.
Processus production et activités : - Contrôle conformités des produits semi-finis : béquille.  - Contrôle qualité des produits finis : poignées de portes et crémones de fenêtre	Néant  -Taux de non-conformité $\leq$ au taux de non-conformité admissible (03 %) Autre indicateurs : - Quantité produite $\geq$ 90 % des prévisions (par jour) ; - Diversification des produits (02) produits par an ; - Augmentation du taux de productivité de 30 %.	-Evolution du coût de production de la béquille ; -Taux de conformité des béquilles ; -Ecart quantité (aluminium) = quantité réelle – quantité préétablie ; -Taux de déchets et rebus.
Processus vente et activités : - Vente et service après-vente	- Marge cible 20% ; - Parts de marché ; - Ecart de vente (vente planifiée – vente réalisée) (mensuel, annuel).	-Taux de réduction de la masse salariale des commerciaux ; -Taux des produits retournés ; -Taux de fidélisation ou de satisfaction de la clientèle ; -Délai de traitement d'une réclamation.
Processus logistique et activités :  - Vérification documentaire et transitaire. - Contrôle douanier physique des lingots d'aluminium et bobines d'acier. - Contrôle qualité des matières premières. - Stockage des produits finis : poignées de portes et crémones de fenêtre. - Livraison des produits finis aux clients.	Néant	-Taux des commandes retardées pour anomalie documentaire; -Nombre de pénalités, nombre de commandes bloquées ; -Indicateur de qualité : bonne, moyenne, mauvaise ;  -Taux de produits finis détériorés ;  -Délai de livraison à comparer à une norme.

**Source** : élaboré par nous-mêmes.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

A partir de ce tableau, nous distinguons :

**A.** Les indicateurs existants : sept indicateurs relatifs au pilotage et à l'évaluation de la performance des produits : poignées de porte et crémone de fenêtre pour le plan stratégique 2018-2020.

Ces indicateurs concernent, comme on le voit, deux processus clés :

**a.** Processus production avec une activité critiques :

Contrôle qualité des produits finis, une fois le produit fini prêt, il doit subir un contrôle qualité pour vérifier la conformité des produits, à cet effet le responsable de la fonction de production en collaboration avec le service contrôle de gestion ont défini un seuil de 03 % de non conformité à ne pas dépasser.

• Autres indicateurs pour le processus production, ils concernent :

- L'atteinte des objectifs de production, chaque année l'entreprise fixe des objectifs quantitatifs à atteindre. Les quantités produites doivent être conformes aux prévisions, néanmoins un écart de 10% est tolérable, c'est-à-dire que la production doit être supérieure ou égale à 90% des prévisions ;
- La diversification de la production : SOFICLEF fixe deux nouveaux produits à réaliser par année ;
- La productivité : SOFICLEF cible une augmentation de 30 %.

**b.** Processus vente avec une activité critique :

La vente proprement dite, elle est mesurée par trois indicateurs :

- Une marge cible de 20% ;
- Des parts de marchés ;
- Atteinte des objectifs de vente : en comparant le programme planifié à celui réalisé pour une périodicité mensuelle et annuelle.

Nous constatons que les sept indicateurs ciblent deux activités critiques seulement, en plus du fait qu'ils ne nous renseignent pas sur toutes les dimensions de la performance de ces activités.

**B.** Les indicateurs à mettre en œuvre : ils sont nombreux et concernent surtout les processus achats, logistique qui ne disposent d'aucun indicateur.

**a.** Processus achat avec une activité critique :

Evaluation et sélection des fournisseurs : elle se fait sur la base de l'analyse des rapports de qualité fournis par le processus logistique et transmis au processus achat. Le processus achat

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

évalue et sélectionne les fournisseurs en fonction des exigences de SOFICLEF respectées par ces derniers en termes de matière conforme, de délai et de coût.

L'indicateur d'une bonne sélection de fournisseurs peut se mesurer par :

- Le gain ou réduction du coût d'achat de la matière ;
- La réduction du délai de livraison ;
- L'appréciation de la qualité de la matière ;
- Les remises obtenues.

b. Processus logistique avec cinq activités critiques :

- Vérification documentaire et transitaire : dans le processus achat, le responsable s'engage à lancer une commande de matière première sur la base des objectifs fixés par le commercial (service vente), qui les transmet au responsable production afin de calculer la quantité de la matière première à commander par le service. Une fois les commandes faites, elles seront envoyées au fournisseur qui leur envoie à son tour des factures qui seront contrôlées par le service logistique afin d'éviter toutes anomalies concernant les mentions légales qui devront apparaître sur ces dernières, car si les documents ne seront pas conformes le jour du dédouanement, l'entreprise risque d'avoir des amendes avec blocage de ses achats, cette situation va engendrer des retards et des surcoûts de magasinage.
- Contrôle douanier physique des lingots d'aluminium et des bobines d'acier : c'est un contrôle physique de conformité qui se fait par un personnel douanier. Il s'agit de vérifier la conformité physique des matières avec les caractéristiques figurant dans les documents. D'où les indicateurs suivants :
  - Nombre de pénalités infligé par le contrôle douanier ;
  - Nombre de commandes bloquées et non libérées par la douane.
- Contrôle qualité des matières premières : il s'agit de contrôler la conformité des matières importées en rapport avec les exigences de qualité requises par le service production car une matière de mauvaise qualité engendre des produits défectueux et des pertes pour l'entreprise. On peut prévoir un indicateur qui apprécie la qualité : bonne, moyenne, mauvaise.
- Stockage des produits finis (poignées de porte et crémones de fenêtre) : les conditions de stockage doivent permettre d'éliminer tout ce qui peut détériorer la qualité de la conservation des produits, ou ce qui peut les détruire (humidité, hygiène, incendie,...).

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

Le taux des produits finis détériorés peut être une mesure des bonnes ou de mauvaises conditions de stockage.

- Livraison des produits finis : la satisfaction du client est l'ultime but de l'approche processus. Cette satisfaction se mesure par, entre autre, le délai. D'où l'indicateur : délai de livraison en le comparant à une norme préétablie.

### c. Processus production avec une activité critique

Contrôle conformité des produits semi-finis (béquille) dans la phase ébavurage. Dans le processus de production, l'activité d'ébavurage consomme beaucoup de temps ; sa mission consiste à enlever les surplus de l'aluminium de la béquille après sa sortie du moule ; aucune pièce ne devrait passer à l'étape suivante avec des défauts, un contrôle rigoureux est impératif, les pièces doivent être vérifiées une à une afin de s'assurer qu'elles sont bien finies et qu'elles ne représentent aucun défaut. Dans le cas échéant où une pièce défectueuse passe à la peinture, cela signifie une consommation supplémentaire de temps et de matière car cette pièce refait tout le circuit de transformation (de l'injection jusqu'à la peinture), en plus des déchets avec leur nuisance sur l'environnement et la santé des employés.

L'indicateur peut être le taux de conformité des béquilles ainsi que l'évolution du coût de production unitaire de la béquille.

L'entreprise mesure également la quantité d'aluminium consommée par jour, la quantité conforme obtenue en les comparant à la quantité prévue, d'où les indicateurs suivants :

- Ecart quantité aluminium (quantité réelle – quantité préétablie) ;
- Taux de déchets et rebus.

### d. Processus vente avec une activité critique

Vente et service après vente : cette activité représente une dimension importante de la performance stratégique de SOFICLEF qu'il y a lieu de compléter par des indicateurs suivants :

- Taux de réduction de la masse salariale (MS) des commerciaux : SOFICLEF préfère motiver les commerciaux déjà existant par le système de rémunération afin d'augmenter leur productivité au lieu de procéder à de nouveaux recrutements. C'est une manière de réduire les coûts de distribution ;

- Taux de produits retournés : c'est un indicateur de mesure de la fiabilité des processus achat, production et logistique car les causes des retours sont nombreuses ;

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

- Taux de fidélisation de la clientèle et le taux de satisfaction de la clientèle : ils peuvent être enrichis par le listing de la clientèle et par des enquêtes. Ils renseignent sur la réputation de l'entreprise et de ses produits ;

Délai de traitement d'une réclamation : il mesure la réactivité de l'entreprise et sa capacité à satisfaire le client dans un délai bref.

Après ce qui vient d'être analysé nous reprenons l'hypothèse n°02 pour la confirmer ou l'infirmer.

Hypothèse n°02 : Les outils, les indicateurs et les démarches produites par le système de contrôle de gestion de SOFICLEF contribuent en partie au processus de pilotage de quelques activités critiques.

Cette hypothèse peut être confirmée, car quelques unes des activités critiques que nous avons citées disposent de quelques indicateurs tels que : le pourcentage d'atteinte des objectifs de production, marge commerciale, non-conformité des produits, diversification de la production en introduisant deux nouveaux produits et analyse des écarts entre prévision et réalisation.

Les indicateurs déjà existants sont pertinents pour l'amélioration continue de certaines activités critiques seulement de ce fait :

- Ces mêmes activités nécessitent de nouveaux indicateurs ;
- D'autres activités critiques exigent leurs batteries d'indicateurs.

En somme le système de contrôle de gestion qui joue le rôle de co-pilotage nécessite une amélioration afin de cibler toutes les activités critiques. Pour ce faire, les dirigeants de SOFICLEF doivent enclencher, par leur propre volonté un processus d'amélioration continue qui ciblera spécialement les activités critiques, d'autant plus que le cadre d'action existe dès lors que SOFICLEF a été certifiée ISO 9001 version 2015.

## Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLEF

---

### **Conclusion du chapitre IV**

Pour conclure ce chapitre on dira que pour créer de la valeur, il est nécessaire de mettre en place une chaîne de valeur qui a pour but de distinguer les activités ayant un impact positif sur la performance, d'analyser ses produits afin d'améliorer leur fonction et offrir par conséquent des produits spécifiques, pour lesquels le client est prêt à payer le prix. Dans l'optique d'amélioration de sa performance, le benchmarking s'avère très utiles afin de comparer ses processus à ceux des autres entreprises et imiter leurs bonnes pratiques. Malgré que SOFICLEF n'utilise pas cette méthode, elle ne cesse de se développer depuis sa naissance et ce grâce aux différents investissements qu'elle a effectués.

Les activités critiques que nous avons jugées nécessaire d'améliorer participent à augmenter la performance de SOFICLEF d'une manière significative. Leur amélioration s'effectue avec la contribution du contrôle de gestion qui les pilote, autrement dit qui les suit par des indicateurs divers qui incluent diverses dimensions de la performance. Celle-ci ne de mesure pas seulement par la qualité des produits fabriqués, mais aussi par la fiabilité des processus et activités critiques. Ceux qui sont en amont et en aval de la production. C'est de cette manière que des opportunités sont saisies ou que des menaces sont réduites.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Le manque d'efficacité des structures des organisations qui existaient avant les années 70 a poussé les dirigeants des entreprises à décentraliser les fonctions de l'entreprise afin d'aboutir à une structure transversale, où les liens hiérarchiques sont transformés en liens horizontaux (processus), ce qui permet une circulation rapide des informations entre les différents services de l'entreprise, une meilleure coordination et des apprentissages.

Le fonctionnement en processus permet à l'entreprise de travailler dans une démarche d'amélioration continue en détectant les processus stratégiques qui contribuent en grande partie à la réalisation des objectifs stratégiques. L'amélioration des activités de ces processus va engendrer une évolution positive de la performance de l'entreprise et participent à la création de la valeur, et ce en agissant particulièrement sur les activités critiques.

D'après les entretiens effectués avec les responsables des différents services de SOFICLEF nous avons constaté qu'ils donnent une grande importance à l'amélioration continue en la considérant comme une nécessité permanente d'autant plus que l'objectif principal de l'entreprise est de garder sa position en tant que leader sur le marché national en préservant ses avantages techniques compétitifs et en assurant une large distribution de ses produits.

La croissance de l'entreprise et son émergence en tant qu'acteur économique dynamique est dû aux investissements réalisés et aux partenariats stratégiques qu'elle a réalisés avec des producteurs internationaux de renommée et non pas à la démarche d'amélioration continue des activités critiques. L'entreprise dispose pourtant d'une cartographie des processus.

Dans notre démarche d'identification des activités critiques, nous avons ciblé le processus de production et non l'importation comme étant un processus contenant des activités critiques et plus particulièrement le processus de production de la poignée de porte et la crémonne de fenêtre compte tenu de sa complexité.

A partir de là, un ensemble d'activités critiques sont identifiées se trouvant en amont et en aval du processus production.

Le système de contrôle de gestion institué par la fonction contrôle de gestion qui n'existe que depuis 2014 montre que les indicateurs exploités dans le pilotage des activités opérationnelles sont pertinents. Cependant, ils sont non seulement incomplets, mais ils ignorent plusieurs paramètres de la performance de l'entreprise.

Nous avons à cet effet proposé un certain nombre de nouveaux indicateurs qui mesurent l'efficacité des processus et activités critiques et qui peuvent contribuer à l'objectif stratégique de SOFICLEF qui est la position de leader tout en étant compétitive.

Le système de contrôle de gestion a un rôle important dans l'innovation du système d'information qui facilitera la construction des indicateurs de pilotage. Indirectement il est question de contribuer à l'amélioration et à la maîtrise des processus en général et ceux stratégiques d'une manière particulière sachant par ailleurs que le système informatique de SOFICLEF est très développé (ERP, tableaux de bord électroniques, système ODO), il participe à la coordination des processus et au partage de l'information. Il améliore également les liens fonctionnels, autrement dit en créant de la valeur pour les utilisateurs internes et au final pour le client.

# *Bibliographie*

## Bibliographie

### I. Ouvrages

- 1) Alexandre Jacques, Bozinet Marc, Bouneau-Blaire Isabelle, Chadelec Gay, Cornec Claude, Cousin Jean-Claude, Durand Jean, Gautran Jacques et Havret Bernard, « Le guide du benchmarking », édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 2) Augé Bernard et Naro Gérald, « Mini manuel de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2011.
- 3) Autissier David, « Mesurer la performance du contrôle de gestion », édition d'Organisation, Paris, 2007.
- 4) Baldegger Rico et Pasquier Marilyne, « Le management dans un environnement dynamique », édition De Boeck, Belgique, 2014.
- 5) Castelnau Jacques, Loïc Daniel et Bruno Mettling, « Le pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- 6) Demeestère René, Lorino Philippe et Mottis Nicolas, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2013.
- 7) Dumas Guy et Larue Daniel, « DCG11 : Manuel de contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, édition Lexis Nexis, Paris, 2012.
- 8) Dupuy Yves, « Faire de la recherche en contrôle de gestion », édition Vuibert, Metz, 1999.
- 9) Frécher Daniel et alii, « 100 questions pour comprendre et agir les processus », édition Afnor, Saint-Denis, 2003.
- 10) Guerra Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif », édition De Boeck, Belgique, 2007.
- 11) Löning Hélène, Malleret Véronique et Méric Jérôme « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2008.
- 12) Lorino Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », édition Dunod, Paris, 1993.
- 13) Lorino Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 14) Lusthaus Charles, Adrien Marie-Hélène et Anderson Gary « Evaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance », édition Padie, Canada, 2003

- 15) Mongillon Patrick et Verdoux Stéphane « L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients », édition Afnor, Paris, 2003.
- 16) Mougin Yvon, « Processus : les outils d'optimisation de la performance », édition d'Organisation, Paris, 2004.
- 17) Porter Michael, « L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Inter, Paris, 1992.
- 18) Porter Michael, « L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Dunod, Paris, 1999.
- 19) Ragaine Aurélien et Tahar Caroline, « Contrôle de gestion », édition lextenco, Issy-les-Moulineaux, 2015.
- 20) Rondreux Jean et Rondreux Jean Baptiste, « La gestion industrielle », édition Vuibert, Paris, 2007.
- 21) Sornet Jaques, Hengoat Oona et Le Gallo Nathalie « Systèmes d'information de gestion, tout-en-un », édition Dunod, Paris, 2010.

## **II. Documentation interne de SOFICLEF**

- 1) Cartographie des processus.
- 2) Historique.
- 3) Bilan des exercices 2015, 2016 et 2017.
- 4) Comptes de résultat des exercices 2015, 2016 et 2017.

## **III. Textes législatif**

- 1) Décret exécutif n°12-93 du 1<sup>er</sup> mars 2012 fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.

# *Liste des tableaux*

## Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Evolution des domaines de production de SOFICLEF .....	26
Tableau n° 02 : Les importations réalisées par SOFICLEF .....	27
Tableau n° 03 : Evolution de la production de SOFICLEF en unités physiques .....	28
Tableau n° 04 : Evolution de l'effectif de SOFICLEF .....	29
Tableau n° 05 : La répartition de l'effectif total par tranche d'âge en 2018 .....	30
Tableau n° 06 : Evolution des infrastructures de SOFICLEF .....	32
Tableau n° 07 : Evolution du chiffre d'affaires .....	33
Tableau n° 08 : Les partenariats stratégiques de SOFICLEF .....	34
Tableau n° 09 : Actions ou performance ayant fait la renommée et la réputation de SOFICLEF .....	35
Tableau n° 10 : Indicateurs opérationnels de mesure de la performance .....	46
Tableau n° 11 : Domaines d'intervention du processus management .....	60
Tableau n° 12 : Domaines d'intervention du processus réalisation .....	62
Tableau n° 13 : Domaines d'intervention du processus support .....	65
Tableau n° 14 : Les liens fonctionnels au sein des processus de SOFICLEF .....	68
Tableau n° 15 : La classification du benchmarking .....	79
Tableau n° 16 : Activités critiques objet de suivi opérationnel .....	90
Tableau n° 17 : Batterie d'indicateurs de pilotage des activités critiques .....	91

# *Liste des figures*

## Liste des figures

Figure n°01: Le processus logistique .....	9
Figure n°02: Les processus formant le système de contrôle de gestion.....	15
Figure n° 03 : Processus critiques et stratégiques .....	18
Figure n° 04 : Etapes d'identification des activités critiques.....	20
Figure n° 05 : Evolution de l'effectif de SOFICLEF.....	29
Figure n° 06 : Pyramide des âges de SOFICLEF.....	31
Figure n° 07 : Organigramme fonctionnel de SOFICLEF .....	38
Figure n° 08 : Structure et liens fonctionnels du contrôle de gestion .....	43
Figure n° 09 : Démarche du système de planification .....	45
Figure n° 10 : Concepts de base de la réingénierie des processus.....	52
Figure n° 11 : La démarche d'amélioration continue .....	55
Figure n° 12 : La cartographie des processus de SOFICLEF.....	59
Figure n° 13 : Logique fonctionnelle des processus de SOFICLEF .....	67
Figure n° 14 : Objectifs stratégiques et processus stratégiques de SOFICLEF .....	81
Figure n° 15 : Les activités effectives.....	82
Figure n° 16 : Les activités critiques .....	83
Figure n° 17 : Processus de production de la crémonne de fenêtre et la poignée de porte .....	87

# *Questionnaire*

## Questionnaire adressé au responsable du service contrôle de gestion de SOFICLEF

1. Dénomination de l'entreprise :

2. Localisation :

a) Des sites de production :

b) Des sites de distribution et vente :

3. Statut juridique :

SNC  SARL  SPA  SCS  SCA

4. Capital social:

a) A la création :

b) Actuellement (01/07/2018):

5. Nombre d'associés (ou actionnaires) :

6. Année de début d'activité et nature des produits :

Année de début d'activité:

Noms des produits :

a) De production :

b) De montage :

c) De prestation service après-vente :

d) D'exportation :

e) De sous-traitance :

7. Segments de clientèle\*\* :

- a) Collectivités locales: - Communes   
- Daïra   
- Wilaya
- b) Administrations publiques
- c) Entreprise publiques
- d) Entreprises privées
- e) Clients étrangers
- f) Particuliers

8. Effectif employé :

A la création :

au 01 juillet 2018 :

- |             |                          |                          |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| • Cadre     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Maîtrise  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Exécution | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. L'entreprise a-t-elle connu des changements profonds depuis sa création ?

- a) Oui                       b) Non

Si c'est oui il s'agit de\*\* :

- a) Nouvelle localisation :                       nommez les lieux :

-  
-  
-  
-

- b) Diversification des activités :                       nommez les activités nouvelles :

-  
-  
-

\*\* mettre une ou plusieurs croix pour les réponses qui vous conviennent.

c) Diversification des produits  nommez les produits :

- 
- 
- 
- 

d) Plan de formation

effectif concerné (nombre)

catégorie concernée

durée de la formation

e) Intégration des activités en amont :  nommez les activités :

- 
- 
- 
- 

f) Intégration des activités en aval :  nommez les activités :

- 
- 
- 
- 

g) Renouvellement des équipements :  il s'agit des équipements\*\* :

- de production
- de stockage
- de distribution
- de maintenance

h) Croissance de l'entreprise par la création de nouveaux sites de production :

- Nommez les sites :

- 
- 
- 
-

10. Ces changements ont-ils atteint leurs objectifs ?

- Oui (totale)
- Oui (partiellement)
- Non

11. Ces changements avaient pour objectifs\*\* :

- Réduction des coûts
- Elimination d'une activité non rentable
- Réduction de la concurrence
- Diversification des risques
- Formation des compétences
- Exercice de nouvelles activités profitables
- Satisfaction de nouvelles commandes

12. Si les changements n'ont pas atteint leurs objectifs, les raisons sont\*\* :

- Cible non maîtrisée
- Changement prématuré
- Ressources financières insuffisantes
- Système d'information fait défaut
- Compétences non existantes
- Changement mal accepté (rigidité)
- Activités mal déployées
- Absence de comptabilité des coûts
- Méconnaissance des besoins de l'entreprise
- Méconnaissance de l'environnement externe  
de l'entreprise
- Non adhésion du personnel aux objectifs
- Défaut du système de management

13. Actuellement, l'entreprise ressent le besoin d'améliorer ses activités :

- Oui  Non

14. Si oui, indiquez les activités objet d'amélioration \*\* :

- Approvisionnement
- Distribution / vente
- Système d'information
- Logistique
- Conception des produits
- Production
- Gestion des ressources humaines
- Production
- Service après vente

15. Un processus d'amélioration continue représente pour l'entreprise :

- Une nécessité à tout moment
- Une nécessité quand elle va mal financièrement
- Une nécessité quand elle va bien financièrement
- Une nécessité quand elle est seulement concurrencée

16. Réussir un processus d'amélioration continue dépend \*\* :

- De la compétence des dirigeants
- De la culture d'entreprise
- Des moyens financiers
- Du degré de mobilisation de la collectivité
- De l'environnement externe

17. La réussite d'un processus d'amélioration continue est mesuré par \*\* :

- Evolution du chiffre d'affaires
- Evolution du résultat
- Réduction du coût :
  - De production
  - D'achat
  - De la main d'œuvre
  - De distribution
  - Vente
  - Autre
- Amélioration de la qualité
- La conformité des produits
- Fidélisation de la clientèle
- Augmentation des parts de marché
- Amélioration des délais de production
- Amélioration des délais de livraison
- Des niveaux des stocks en attendant leur écoulement

Nommez-le :

# *Entretiens*

## **Guide d'entretien avec directeur général de SOFICLEF**

- 1.** Quels sont les axes d'amélioration possibles en vue d'améliorer la performance de votre entreprise et d'aller vers le changement ?
- 2.** La démarche d'amélioration continue implique des processus ou activités critiques. Pourriez-vous nous indiquer lesquels seront concernés ?
- 3.** Quels sont les acteurs qui seront amenés à identifier les activités critiques ?
- 4.** Quels sont à votre avis les niveaux de responsabilité qu'il y a lieu de mobiliser en vue de maîtriser la conduite des activités critiques ?
- 5.** Améliorer les activités critiques relève d'une démarche de pilotage qui doit mobiliser le contrôle de gestion. Sur quoi à votre avis, doit reposer ce dernier en vue d'atteindre cet objectif ?
- 6.** Une entreprise performante est une entreprise compétitive. Sur quels avantages se joue la compétitivité de SOFICLEF ?

## **Guide d'entretien réalisé avec le responsable du service contrôle de gestion de SOFICLEF**

- 1.** L'organigramme de SOFICLEF que nous avons entre les mains positionne la structure audit en tant que fonction centralisée rattachée directement à la direction générale contrairement à la structure contrôle de gestion. Peut-on connaître les motivations de cette hiérarchisation ?
- 2.** Quels sont les objectifs stratégiques de SOFICLEF et ils sont planifiés sur quelle durée ?
- 3.** Piloter les activités critiques c'est en réalité contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Comment projetez-vous votre rôle en tant que contrôleur de gestion dans cette mission ?
- 4.** Dans quel cadre et pour quel objectif a été établie la cartographie des processus ?
- 5.** La cartographie des processus de SOFICLEF dévoile pas moins de 17 liens fonctionnels au sein de ces processus. Quels sont à votre avis ceux nécessitant une attention particulière et ce afin de mieux considérer le client ?
- 6.** Quels sont les indicateurs clés que vous mettez en avant pour justifier une amélioration continue de la performance de SOFICLEF ?
- 7.** Quel est la typologie des coûts et quels sont les différents budgets de SOFICLEF ?
- 8.** Quel est le type de tableau de bord que vous utilisez ?
- 9.** Quels sont les outils du contrôle de gestion que vous privilégiez pour contribuer à l'amélioration continue des activités critiques ?
- 10.** Quels sont les indicateurs opérationnels du système de pilotage de SOFICLEF ?
- 11.** Ces indicateurs opérationnels ont-ils connu des améliorations ?
- 12.** Le contrôle de gestion mène-t-il des enquêtes auprès des différents services en vue de collecter les appréciations des responsables ainsi les dysfonctionnements auxquels ils font face ?

## **Guide d'entretien avec le responsable du service production de SOFICLEF**

L'activité de transformation/production de SOFICLEF comporte trois lignes de produits :

Poignées de portes

Crémones de fenêtres

Plaques d'immatriculation

1. Peut-on considérer chacune d'elle comme un processus distinct des autres ?
2. Quel est le processus de production qui consomme le plus de temps ?
3. Quel est le processus de production qui nécessite un contrôle et un suivi particulier et pour quelles raisons ?
4. Quel est le produit qui présente plus de complexité pour sa fabrication ?
5. Quelles sont les activités que vous jugez utiles d'améliorer du fait que leur performance particulière affectera grandement la performance globale de SOFICLEF ?
6. Dans le processus transformation/production, pensez-vous que SOFICLEF détient un savoir-faire et des compétences particulières ?
7. Quels sont les problèmes récurrents que vous enregistrez dans les processus de transformation/production ?
8. Quels sont, de votre point de vue, les paramètres qui déterminent la fiabilité des processus transformation/production ?

# *Annexe*

## Bilan des exercices 2015, 2016 et 2017

ACTIF	Note	2 015	2 016	2017		
		montant net	montant net	Montant brut	amort, prov et perte v	montant net
<b>ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)</b>		-	-			-
<b>Ecart d'acquisition (ou   goodwill)</b>		-	-			-
<b>Immobilisations incorporelles</b>		277 873	4 580 502	12 306 287	5 186 634	7 119 653
<b>Immobilisations corporelles</b>		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Terrains		162 423 883	162 423 883	162 423 883	-	162 423 883
Bâtiments		89 109 024	83 957 893	134 229 808	60 823 046	73 406 763
Autres immobilisations corporelles		101 089 274	147 868 940	507 679 618	296 520 442	211 159 176
Immobilisations en concession		419 574 886	266 357 195	318 207 525	55 932 844	262 274 680
<b>Immobilisations en cours</b>		17 644 541	5 095 698	8 160 372	-	8 160 372
<b>Immobilisations financières</b>		-	-	-	-	-
Titres mis en équivalence- entreprise associées		-	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		-	-	-	-	-
Impôts différés actif		5 559 054	4 660 738	4 155 699	-	4 155 699
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>795 678 535</b>	<b>674 944 849</b>	<b>1 147 163 192</b>	<b>418 462 966</b>	<b>728 700 226</b>
		-	-	-	-	-
<b>ACTIF COURANT</b>		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Stocks et en cours</b>		966 492 270	789 429 271	1 103 362 235	11 217 419	1 092 144 816
		-	-	-	-	-
<b>Créances et emplois assimilés</b>		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Clients		134 585 168	186 444 415	253 735 304	-	253 735 304
Autres débiteurs		25 272 908	26 312 085	31 498 983	340 816	31 158 166
Impôts		71 736 227	56 159 737	29 991 598	-	29 991 598
Autres actifs courants		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Disponibilités et assimilés</b>		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-	-
Trésorerie		166 130 610	412 260 105	468 099 630	-	468 099 630
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 364 217 182</b>	<b>1 470 605 613</b>	<b>1 886 687 749</b>	<b>11 558 235</b>	<b>1 875 129 513</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 159 895 717</b>	<b>2 145 550 462</b>	<b>3 033 850 940</b>	<b>430 021 201</b>	<b>2 603 829 740</b>

<b>PASSIF</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	120 800 000	120 800 000	120 800 000
Capital non appelé	-	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées(1))	1 044 554 362	1 116 907 010	1 231 025 481
Ecart de réévaluation	-	-	-
Ecart d'équivalence (1)	-	-	-
Résultat net ( Résultat part du groupe )(1)	74 851 128	101 015 476	130 041 234
Autres capitaux propres-Report à nouveau	14 040 269	13 102 996	-
	-	-	-
<b>Part de la société consolidante</b>	-	-	-
<b>Part des minoritaires</b>	-	-	-
	-	-	-
<b>TOTAL I</b>	<b>1 226 165 221</b>	<b>1 351 825 481</b>	<b>1 481 866 716</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	645 490 948	481 738 125	482 002 737
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	
Autres dettes non courantes	-	-	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	959 199	-	800 000
	-	-	
<b>TOTAL II PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>646 450 147</b>	<b>481 738 125</b>	<b>482 802 737</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	92 844 151	213 551 065	495 941 469
Impôts	24 849 031	41 651 179	83 412 212
Autres dettes	168 358 102	56 608 147	48 036 853
Trésorerie Passif	1 229 065	176 465	11 769 753
	-	-	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>287 280 349</b>	<b>311 986 856</b>	<b>639 160 287</b>
	-	-	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 159 895 717</b>	<b>2 145 550 462</b>	<b>2 603 829 740</b>

## Comptes de résultat des exercices 2015, 2016 et 2017

années	2015	2016	2017
Ventes et produits annexes	3 263 350 801	3 110 405 347	2 984 317 865
Variation stocks produits finis et en cours	48 855 601	- 714 889	- 50 398 989
Production immobilisée	4 213 564	3 634 201	9 331 029
Subvention d'exploitation	-	-	-
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>3 316 419 967</b>	<b>3 113 324 658</b>	<b>2 943 249 905</b>
Achats consommés	2 828 878 512	2 583 198 874	2 304 535 127
Services extérieurs et autres consommations	75 634 221	68 822 702	76 853 642
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>29 045 212 733</b>	<b>2 652 021 576</b>	<b>2 381 388 769</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>411 907 234</b>	<b>461 303 082</b>	<b>561 861 137</b>
Charges de personnel	194 948 182	222 120 827	262 282 199
Impôts, taxes et versements assimilés	42 345 132	38 608 768	46 686 486
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>174 613 920</b>	<b>200 573 487</b>	<b>252 892 452</b>
Autres produits opérationnels	10 304 458	13 650 881	15 901 624
Autres charges opérationnelles	7 415 623	7 303 422	8 186 229
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	55 150 598	58 855 580	66 190 447
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	935 838	2 498 984	627 709
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>123 287 995</b>	<b>150 564 350</b>	<b>193 798 691</b>
Produits financiers	1 934 045	3 002 518	2 613 549
Charges financières	33 631 386	20 577 974	24 992 244
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>31 697 341</b>	<b>17 575 456</b>	<b>22 378 694</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>91 590 654</b>	<b>132 988 894</b>	<b>171 419 997</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	15 259 501	31 075 103	40 873 723
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	1 480 025	898 315	505 039
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>74 851 128</b>	<b>101 015 476</b>	<b>13 0041 234</b>

# *Table des matières*

## Table des matières

Remerciement .....	I
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale et problématique.....	1
Méthodologie.....	2
<b>Chapitre I : La vision transversale des métiers de l'entreprise.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	5
Section 1 : Les processus et activités .....	6
1. Définitions.....	6
A.Processus.....	6
B.Activités .....	7
2. Les objectifs de la démarche processus .....	8
Section 2 : La performance un concept fondateur du contrôle de gestion.....	10
1. La performance : de sa mesure comptable à son pilotage.....	10
A.La conception traditionnelle de la performance .....	10
B.La vision élargie de la performance .....	11
2. Le contrôle de gestion en tant que système.....	12
A.La signification du système de contrôle de gestion .....	12
B.Le contrôle de gestion interface entre les objectifs stratégiques et les activités critiques.....	13
Section 3 : Les activités critiques .....	16
1.Les activités critiques source de performance .....	16
A.Définition des processus et activités critiques .....	17
B.Activités critiques et objectifs stratégiques.....	17
2. L'analyse des activités critiques .....	19
A. L'identification des activités critiques.....	19
B.Les facteurs clés de succès des activités critiques .....	20
Conclusion du chapitre I .....	23
<b>Chapitre II : Evolution des domaines d'activités stratégiques de SOFICLEF et l'organisation de la fonction contrôle de gestion.....</b>	<b>24</b>
Introduction .....	25
Section 1 : Les domaines d'activités et la dynamique économique de SOFICLEF.....	26
1.Les domaines d'activités .....	26
A.La production .....	26
B.Le montage.....	27

C.L'importation .....	27
D.La distribution et service après-vente .....	28
E.L'évolution de la capacité de production .....	28
2.L'évolution des effectifs .....	29
3.Le dynamisme économique de SOFICLEF .....	32
A.Les infrastructures administratives et de production .....	32
B.Les parts de marché.....	33
C.Le chiffre d'affaires .....	33
D.Les capitaux propres .....	34
E.Les partenariats .....	34
F.Les exportations.....	34
G.La renommée et la réputation .....	35
Section 2 : L'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de SOFICLEF .....	37
1.La position de la fonction contrôle de gestion dans l'organigramme.....	37
2.La centralisation de la fonction contrôle de gestion et sa mise en œuvre tardive .....	40
3.Les ressources humaines et logicielles .....	42
4. Les outils du contrôle de gestion au sein de SOFICLEF.....	44
A. La typologie des coûts.....	44
B. La planification stratégique et le système budgétaire.....	44
C. L'importance du suivi opérationnel.....	46
D. Tableaux de bord électroniques.....	47
Conclusion du chapitre II .....	48
<b>Chapitre III : La notion d'amélioration continue et les processus de SOFICLEF .....</b>	<b>49</b>
Introduction .....	50
Section 1 : Les notions de reengineering et d'amélioration continue des processus .....	51
1.La notion de reengineering des processus .....	51
A.Les caractéristiques d'une démarche de réingénierie .....	51
B.La démarche de la réingénierie des processus .....	52
2.La notion d'amélioration continue des processus.....	54
A.Les caractéristiques d'une démarche d'amélioration continue.....	55
B.La démarche d'amélioration continue des activités créatives.....	55
Section 2 : Les processus au sein de SOFICLEF .....	58
1.La cartographie des processus .....	58
2.Les missions dévolues aux processus .....	60
A.Le processus management .....	60

B.Le processus de réalisation .....	62
C.Le processus support .....	64
3.Les liens fonctionnels entre les processus au sein SOFICLEF .....	67
Conclusion du chapitre III.....	70
<b>Chapitre IV : Identification et pilotage des activités critiques au sein de SOFICLE.....</b>	<b>71</b>
Introduction .....	72
Section 1 : Le processus d'amélioration continue de SOFICLEF : une nécessité permanente	73
1.Le redéploiement stratégique.....	73
A. Les objectifs du redéploiement .....	73
B. La compétitivité : un enjeu majeur .....	74
2.Les axes de développement global .....	75
3.Analyse de la chaîne de valeur .....	76
A. Analyse de la valeur produite pour le client .....	77
a. Analyse fonctionnelle du produit .....	77
b. Le benchmarking .....	78
Section 2 : Les produits de SOFICLEF source d'activités critiques.....	80
1. Démarche d'identification des activités critiques.....	80
2. Caractères productives des poignées de porte et crémones de fenêtre .....	84
3. Cartographie du processus de production de la crémone de fenêtre et la poignée de porte .....	86
4. Les acteurs contribuant à l'identification des activités critiques .....	88
5. La démarche du pilotage des activités critiques.....	89
A. L'importance du processus management.....	89
B. Les activités critiques objet du suivi opérationnel.....	90
C. les indicateurs de pilotage des activités critiques.....	90
Conclusion du chapitre IV.....	96
Conclusion générale.....	97
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Questionnaire	
Entretiens	
Annexe	
Table des matières	