

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Audit et contrôle de gestion

THEME :

***Les axes de mesure de performance par la
fonction contrôle de gestion de l'unité
prestations techniques de l'ENIEM***

Présenté par :
AINOUZ KATYA
AIMENE OUISSEM

Dirigé par :
Mme. DAHLAB ANIA

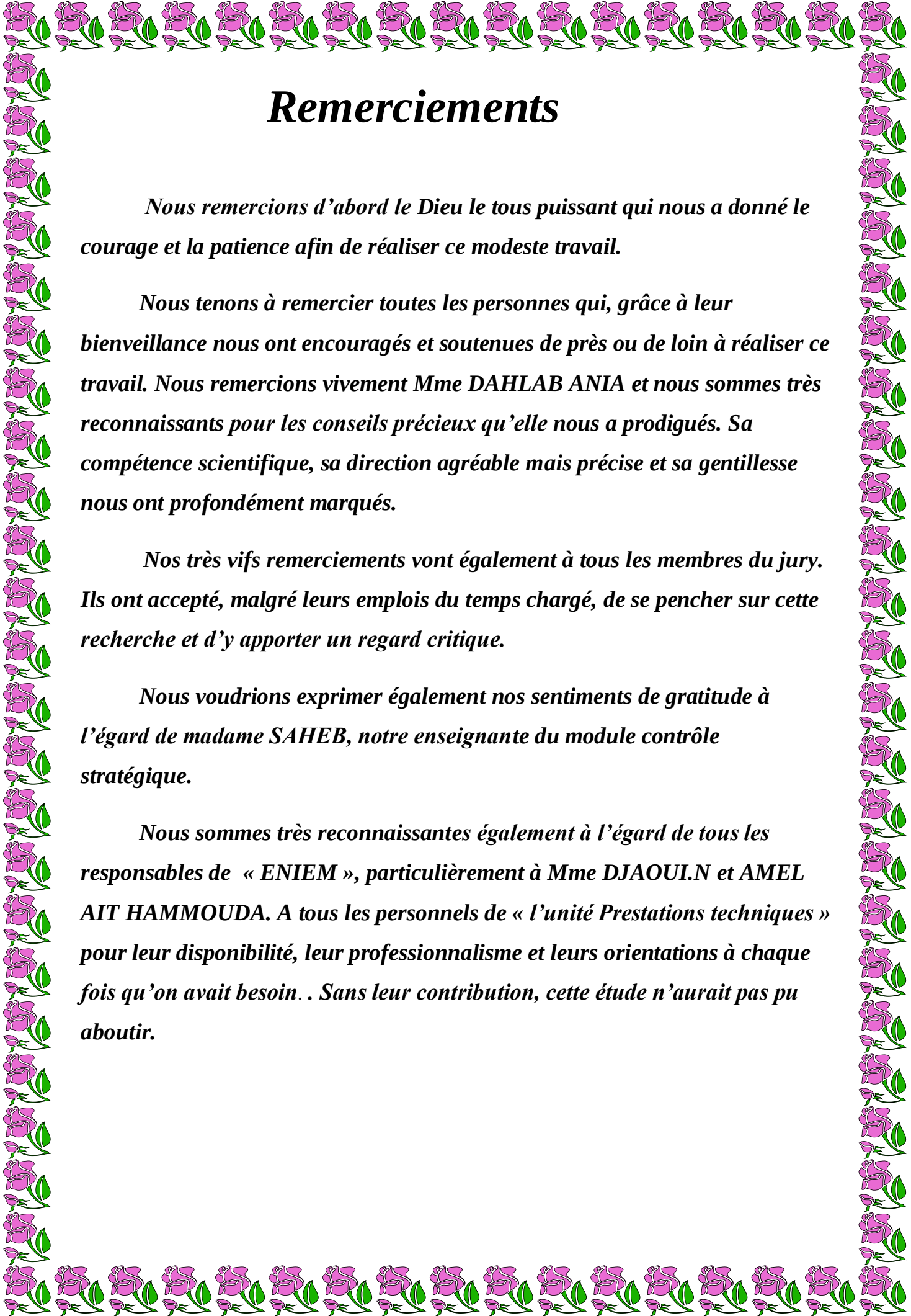
Devant les membres du jury :

Président : Mr. AMIAR HABIB M.A.A à UMMTO.

Examineur : Mr. HADJOU ABDELAZIZ M.A.A à UMMTO.

Rapporteur : Mme. DAHLAB ANIA M.C.B à UMMTO.

Promotion 2021/2022



Remerciements

Nous remercions d'abord le Dieu le tous puissant qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, grâce à leur bienveillance nous ont encouragés et soutenues de près ou de loin à réaliser ce travail. Nous remercions vivement Mme DAHLAB ANIA et nous sommes très reconnaissants pour les conseils précieux qu'elle nous a prodigués. Sa compétence scientifique, sa direction agréable mais précise et sa gentillesse nous ont profondément marqués.

Nos très vifs remerciements vont également à tous les membres du jury. Ils ont accepté, malgré leurs emplois du temps chargé, de se pencher sur cette recherche et d'y apporter un regard critique.

Nous voudrions exprimer également nos sentiments de gratitude à l'égard de madame SAHEB, notre enseignante du module contrôle stratégique.

Nous sommes très reconnaissantes également à l'égard de tous les responsables de « ENIEM », particulièrement à Mme DJAOUI.N et AMEL AIT HAMMOUDA. A tous les personnels de « l'unité Prestations techniques » pour leur disponibilité, leur professionnalisme et leurs orientations à chaque fois qu'on avait besoin. . Sans leur contribution, cette étude n'aurait pas pu aboutir.

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour à mes **CHERS PARENTS** qui m'ont tant soutenu et qui ont été toujours à mes côtés dans les plus pires et meilleurs moments de ma vie y compris cette journée spéciale pour moi, le jour J tant attendu...*

*A ma chère petite sœur **AGNES** et mes deux chers frères et à toutes les personnes de ma grande famille, mes cousins et cousines ...*

*A mon cher mari **TOUFIK** et à tous les membres de ma belle famille sans exception.*

*A mes **GRANDS-PARENTS MATERNELS** que Dieu leurs accorde sa miséricorde, et paternels que Dieu les gardes et les protèges, à mes oncles et tantes paternels et maternels ; ainsi qu'à tous les cousins et cousines..*

Aux meilleurs enseignants qui nous ont toujours poussé, tirer vers le haut, à être plus grands et épanouis, vraiment j'ai l'honneur d'être leur étudiante durant mon parcours universitaire...

Aux meilleurs ami/es qui m'ont conseillé et beaucoup apporté que ce soit sur ce travail où avant durant ma progression dans les études ...

*Et bien-sûr sans oublier ma binôme **AINOUZ KATYA** avec qui j'avais l'énorme plaisir de réaliser ce travail et pour qui je souhaite du bon courage et que de prospérité dans sa vie...*

Ainsi qu'à toutes les personnes qui nous ont aidés de près ou de loin, les camarades, les personnes de mon entourage et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

« Rien de précieux ne s'obtient dans la facilité ».

OUISSEM



Dédicace

*Je dédie ce travail à ma très chère Grand-mère **HEBBOU**
qui me manque beaucoup, qui m'avait donné la force et le
courage d'affronter les hauts et les bas de la vie qu'elle
repose en paix ;*

*À ma **Maman** et mon **Papa** qui m'ont encouragé tout au
long de mes études, Je vous remercie de votre tendresse et de
votre soutien permanent « je vous aime » ;*

*À mon frère **AMAYAS**, mes sœurs **THAFATH** et **LIZA** ;*

*À mes **Copines** sans oublier **FIFI** qui ne m'a jamais lâché ;*

*À ma binôme **AIMENE OUISSEM** avec qui j'ai partagé
une expérience exceptionnelle et unique ;*

*En fin à toute ma famille et toutes les personnes qui ont
contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste
travail, trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.*

KATYA

LISTE DES abréviations

Abréviations	significations
AC	Accident
ASS	Autorise Sans Solde
BBZ	Budgétisation Base Zéro
BSC	BalancedScoreCard
CAF	Comptoirs et Armoires Frigorifiques
CAM	Complexe d'Appararies Ménagers
CMT	Court Moyen Terme
CP	Comite de Participation
DARH	Département Administratif Ressources Humaines
DG	Direction Générale
EEE	Efficacité Efficience Economie
EH	Efficacité humaine
ENIEM	Entreprise Nationale Industrie Electroménager
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HS	Heures Supplémentaires
IOO	Inputs Outputs Outcomes
PDG	Président Directeur Générale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PR	Pièce de Rechange
RA	Rapport d'Activités
ROE	Return On Equity
SONELEC	Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electronique
SPA	Société Par Actions.
TB	Tableau de Bord
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TCR	Tableau de Compte Résultat
UC	Unité Commerciale
ULM	Unité Lampe de Mohammedia
U/PT	Unité Prestations Techniques

Liste des tableaux

tableau	Titre du tableau	Page
Tableau N°01	contrôle de gestion traditionnel/renouvelé	14
Tableau N°02	rôle de la comptabilité analytique	20
Tableau N°03	Les principales mesures du tableau de bord prospectif	30
Tableau N°04	la performance externe et la performance interne	53
Tableau N°05	La chaîne des indicateurs	65
Tableau N°06	Evolution de l'ENIEM	74
Tableau N°07	Tableau de bord des stocks a l'U/PT	89
Tableau N°08	Tableau de bord des approvisionnements	90
Tableau N°09	Tableau de bord des ventes	91
Tableau N°10	Réalisation de l'atelier central	93
Tableau N°11	Analyse des réalisations de fabrication mécanique	93
Tableau N°12	Détail des pièces de fabrication mécaniques pour l'u/pt	94
Tableau N°13	Maintenance intervention industrielle	95
Tableau N°14	Maintenance fluides mécano soudure	96
Tableau N°15	Réparation des énergies par unité	97
Tableau N°16	Importation marchandises du port Alger/Bejaia	97
Tableau N°17	Transport marchandises à long trajet	98
Tableau N°18	Transport marchandises Alger et Bejaia/ oued aissi	98
Tableau N°19	Absentéisme	99
Tableau N°20	Heures supplémentaires	99
Tableau N°21	Heures supplémentaires par structures	100

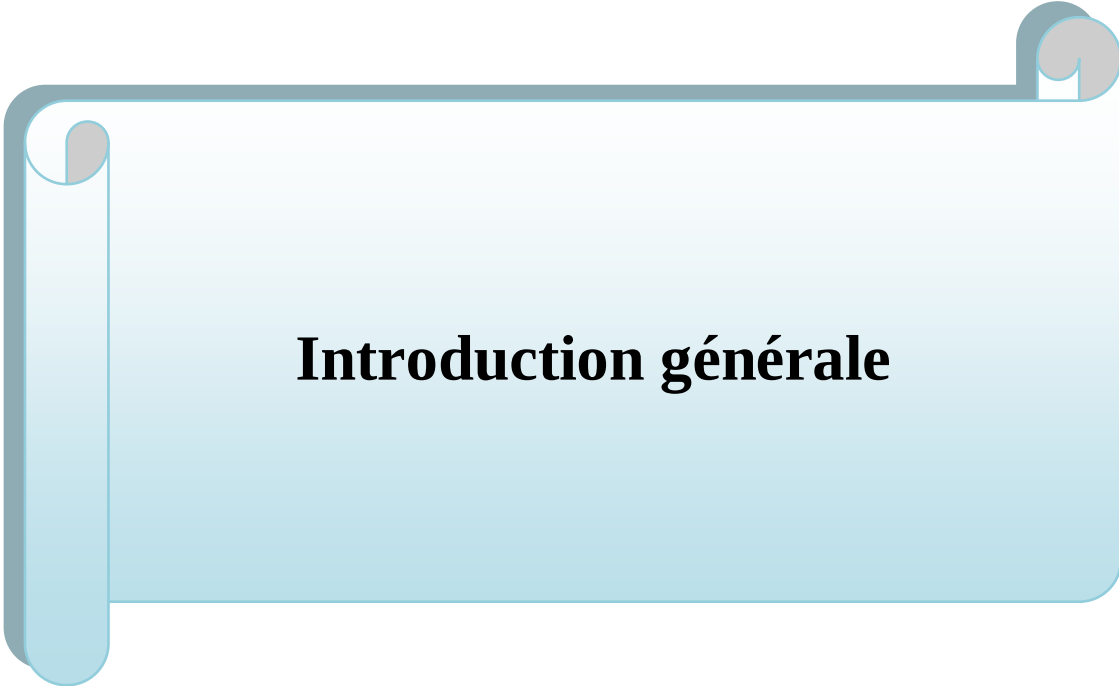
Liste des figures

Figures	Désignation	Page
Figure N°01	Triangle du contrôle de gestion	07
Figure N°02	Les missions du contrôle de gestion	10
Figure N°03	Les missions actuelles des contrôleurs de gestion	14
Figure N°04	Le rôle de la comptabilité analytique	21
Figure N°05	Liens entre fonctions du management et gestion budgétaire (processus de planification)	22
Figure N°06	La démarche de la gestion budgétaire	24
Figure N°07	Démarche de construction du tableau de bord	26
Figure N°08	Les quatre dimensions du Balanced Scorecard	30
Figure N°09	Pyramide du reporting	32
Figure N°10	Processus de contrôle de gestion	38
Figure N°11	Les deux versants de la performance couts et valeurs	42
Figure N°12	Les composantes de la performance	43
Figure N°13	Les composantes de la performance	50
Figure N°14	Les axes de mesure de performance	52
Figure N°15	Evaluation et mesure de la performance	55
Figure N°16	Triangle de la performance	56
Figure N°17	Modèle EEE	58
Figure N°18	Les indicateurs de mesure de performance	64
Figure N°19	La boucle du pilotage de la performance	65
Figure N°20	Organigramme de l'ENIEM	76
Figure N°21	Les unités de l'ENIEM	79
Figure N°22	Organigramme de l'u/PT	83
Figure N°23	Organisation du contrôle de gestion au sein de l'ENIEM	84



Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01: Le controle de gestion dans une entreprise.....	06
Introduction	06
Section 01: Concepts clés lié au contrôle de gestion	06
Section 02: Le processus du contrôle de gestion dans une organisation.....	19
Conclusion.....	40
Chapitre 02: Aspects théorique sur la performance de l'entreprise.....	41
Introduction	41
Section 01:l'ancrage théorique de la performance.....	41
Section 02: les axes de mesure de performance dans une entreprise	54
Conclusion	72
Chapitre 03: Étude de cas pratique au sein de l'unité prestations techniques ENIEM.....	73
Introduction.....	73
Section 01: La fonction contrôle de gestion de l'U/PT de ENIEM.....	73
Section 02: Les principaux axes de performance et leurs mesures au sein de l'U/PT	88
Conclusion.....	100
Conclusion générale	101



Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, le monde des entreprises est confronté à divers défis importants. Du défi de la rude concurrence aux importantes mutations économiques du secteur, sans oublier la mondialisation des marchés, les entreprises sont soumises à rudes épreuves auxquelles il faut répondre de manière positive. Cela passe par le niveau de performance de l'entreprise qui n'est pas insensible à tous ces défis. La performance de l'entreprise joue donc un rôle important, car seules les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur pourront s'en sortir et profiter des opportunités¹.

D'un point de vue global, la performance constitue un résultat sous la forme de chiffres réalisés dans le domaine d'une compétition. Pour ce qui est de la performance d'une entreprise, elle représente le niveau avec lequel les objectifs poursuivis sont accomplis. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être en même temps efficace et efficiente. Lorsque l'entreprise parvient à atteindre les objectifs poursuivis, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente si les moyens mis en place pour l'atteinte de ces objectifs fixés sont minimisés. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel. La performance d'une entreprise tourne essentiellement autour de tout ce qui participe à accroître le tandem valeur-coût et qui vise la maximisation de la valeur créée.

La performance d'entreprise atteint un certain niveau d'excellence par le biais de l'équilibre entre l'efficacité et l'efficience, grâce notamment à des outils d'évaluation et de pilotage voir même de management, nous pouvons donc considérer que la performance est étroitement liée à la valeur. En d'autres parts, la performance est liée à la cohérence et à la pertinence, en avantageant des décisions logiques et précises, ce qui résulte une dimension objective rationnelle².

La performance d'entreprise vise à décrire l'action et à expliquer le fonctionnement de ce mouvement, son objectif est d'estimer la capacité dont dispose l'entreprise à affronter ses obligations financières, mais aussi d'évaluer la mesure des bénéfices qui sont d'un intérêt majeur pour les actionnaires et investisseurs potentiels, elle mesure aussi la solvabilité à long terme et évalue l'efficacité avec laquelle les ressources de l'entreprise sont utilisées. A partir d'ici, on constate son importance et son impact sur la bonne santé de toute entreprise, c'est la notion nécessaire à la bonne marche de l'activité de cette dernière, vu qu'elle est l'outil

¹ <https://kbis.services/entreprise/comment-evaluer-performance-entreprise-15>

² Mohamed Bouamama. Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. Gestion et management. Thèse doctorat, Université de Bordeaux, 2015. France.

Introduction générale

principal qui favorise l'efficacité et l'efficience au sein de l'organisation, ces outils sont sans contestation les éléments les plus importants à l'atteinte de la finalité qu'est l'atteinte d'objectifs fixés préalablement.

Toute entreprise ne peut se passer de la performance, et en vue de son importance elle est d'une valeur indispensable pour toutes les entreprises qui veulent atteindre la finalité et l'objectif principal des entreprises à but lucratif, qui est d'atteindre le bénéfice espéré tout en ayant un équilibre et une bonne santé au sein de l'organisation et sur le long terme.

Parmi les fonctions qui aide l'entreprise à atteindre sa performance nous citons le contrôle de gestion. Ce dernier offre à celui qui l'utilise la possibilité de bien contrôler et atteindre les objectifs fixés et cela à travers ses différents outils.

Le contrôle de gestion est considéré comme un élément incontournable au sein de toutes les entreprises, est une méthode d'analyse des pratiques, des objectifs et de la gestion d'une entreprise ou d'un de ses services, pour mieux maîtriser l'activité de l'entreprise et s'assurer de sa performance.

C'est un processus qui motive les responsables et les incite à exécuter les activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le contrôle de gestion est un système de pilotage qui répond aux questions que les dirigeants se posent, qui concernent la stratégie de l'organisation, il simule des possibilités d'investissement ou de placement pour objectif de prévoir ce qui pourrait arriver dans différentes situations du marché en prenant en compte la situation de l'entreprise. Le contrôle de gestion permet de définir les objectifs de l'entreprise de manière efficace, en comparant les objectifs visés et les moyens mis en œuvre pour les réaliser, mais aussi en comparant les performances précédentes aux objectifs fixés. D'autre part, il facilite le pilotage de l'entreprise grâce à sa qualité d'anticipation qui pourrait alerter les dirigeants d'un éventuel problème ou d'une possible difficulté et ainsi la corriger.

La problématique de recherche

Tout entreprise ou groupe doit être soucieux de son évolution interne et celle de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. La mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de pareilles contraintes.

Introduction générale

Le contrôle de gestion répond à des préoccupations majeure qui la maîtrise de gestion, la coordination entre les différentes actions, fait objet de mesurer la performance garantir l'efficience et l'efficacité et atteindre des objectifs fixés.

Afin de mieux envelopper la portée du contrôle de gestion dans la mesure de performance ; on pose la question suivante : « **Quels sont les différents axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion au sein de l'unité prestation technique de l'entreprise ENIEM ?** »

Une analyse approfondie de Notre problématique nous mène à poser d'autres questions secondaire :

- Qu'est ce que le contrôle de gestion ?
- Quels sont les indicateurs de mesure de la performance ?
- Quels sont les différents outils du contrôle de gestion ?
- Qu'est ce qui relie le contrôle de gestion à la performance d'une entreprise ?

Hypothèses

Pour parvenir à répondre à notre problématique, nous avons mis les hypothèses suivantes :

H1 : le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui permet de se faire une opinion claire sur la situation de l'entreprise et ce afin d'améliorer la performance d'une manière permanente.

H2 : le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise : maitriser les coûts et améliorer la performance à travers l'amélioration de l'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les moyens engager et les résultats obtenus).

Les raisons du choix de thème

Nous avons choisi ce thème pour plusieurs raisons y compris :

- Découvrir ce que le contrôle de gestion peut fournir pour une entreprise.
- Connaître le rôle du contrôle de gestion dans la mesure de performance au sein de l'entreprise ENIEM (U/PT).
- Élargir et améliorer nos connaissances dans le domaine du contrôle de la gestion et notamment sur le sujet des axes de mesures de la performance.

Introduction générale

- Avoir une expérience professionnelle.
- Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futurs contrôleurs de gestion de s'y adapter.

L'objectif de notre travail de recherche

- Connaître les différents outils de contrôle de gestion mesuré la performance.
- Expliquer l'impact du contrôle de gestion sur la motivation des salariés.
- Présenter les axes de mesures de performance par la fonction contrôle de gestion U/PT de l'ENIEM.

La méthode et les techniques utilisées

- **La méthode utilisée**

Avant d'entamer les modalités du recueil de l'information, une démarche de recherche au préalable se met en place.

« Quelque soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend des méthodes mises en œuvre »³

Alors chaque thème exige une méthode à suivre, d'après Maurice Angers, « la méthode, est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »⁴.

Pour découvrir le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'U/PT de l'entreprise ENIEM ainsi que l'impact du contrôle de gestion et l'effet de ceci sur la performance globale de cette organisation, on a opté pour la méthode mixte (qualitative et quantitative) qui convient à la nature de notre thème de recherche dans le but de recueillir les informations nécessaires dont on a besoin.

- **Les techniques utilisées**

Les techniques utilisées dans notre recherche sont :

- **L'observation**

« L'observation est une posture réclament à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation »⁵

³ MAURICE, A, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Edition casbah, Algérie, 1997, P55.

⁴ Ibid. P58.

⁵ PERETZ H, « Les méthodes en sociologie : l'observation », édition la découverte, paris, 1998, p14.

Introduction générale

Cette technique a été utilisée dans le but de cerner notre objectif d'étude au sein de l'entreprise ENIEM, après une observation du travail du contrôleur de gestion.

- L'entretien

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment.

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

Vu notre utilisation de la méthode qualitative, nous avons utilisé l'enquête par le questionnaire qui est destiné au contrôleur de gestion de l'U/PT.

Plan de travail

Dans notre recherche nous allons aborder le thème : les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestation techniques au sein de l'entreprise ENIEM à travers une enquête et une étude sur le terrain en se focalisant sur les différents outils utilisés pour mesurer la performance de l'U/PT.

Pour cela, on a divisé notre recherche en trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : se focalise sur le contrôle de gestion et ses outils.
- **Le second chapitre** : qui porte sur les axes de mesure de performance par le contrôle de gestion.
- **Le dernier chapitre** : qui porte sur l'analyse des tableaux de bord et de l'outil reporting effectué au sein de l'U/PT (ENIEM) et qui est basé sur la présentation de l'organisme d'accueil et l'interprétation des résultats.

Chapitre I :
Le contrôle de gestion dans l'entreprise

Introduction au chapitre

Dans ce chapitre nous allons étudier le contrôle de gestion et ces différentes fonction au sein de l'organisation ainsi que les différents outils que ce dernier utilise pour mesurer la performance.

Face à un environnement de plus en plus compétitif voire même agressif, l'entreprises est davantage appelée à se doter des moyens humains, technologiques, financiers...etc. lui permettant de mieux se positionner sur le marché et d'assurer sa pérennité, son développement et sa notoriété. Elle se trouve dans l'obligation de mettre à jour ses stratégies, ses approches managériales, ses modes opératoires. Elle doit être en mesure d'anticiper, d'agir et d'atténuer les aléas de son environnement. Conséquemment, la stratégie de l'entreprise est de mieux en mieux centrée sur l'amélioration de sa performance en s'appuyant sur des outils managériaux dont notamment le contrôle de gestion. Considéré depuis longtemps comme un centre de coût, ce dernier est devenu un pilier stratégique et un levier incontournable de la performance des entreprises.

Section 01 : concepts clés liés au contrôle de gestion

Dans cette section nous allons présenter le contrôle de gestion et ces objectifs ainsi que la relation du contrôle de gestion et les autres fonctions de l'organisation.

1. La démarche de base du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage et de mesure des performances d'une entreprise, d'une organisation ou d'une fonction son rôle est de veiller à ce que l'ensemble des ressources soient utilisées d'une manière optimale pour l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre de la stratégie en tenant compte de la dimension humaine.

1.1 Définition du contrôle de gestion

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

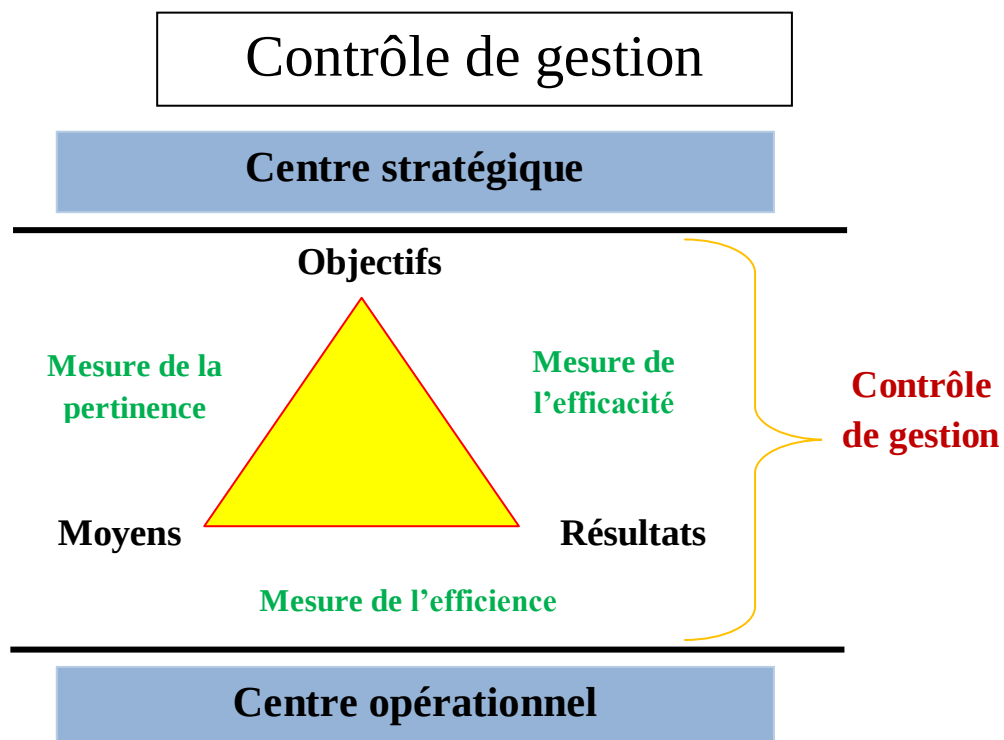
Contrôle : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

Gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »

Figure N°01 : triangle du contrôle de gestion.



SOURCE : document interne de l'ENIEM

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi : R. N. Anthony ; A. Khemakhem ; H. Bouquin et A. Burlaud.

Selon R. N. Anthony « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies»¹.

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autre individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Selon A. Khemakhem « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité » ²

A.Khemakhem insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

H. Bouquin «On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».

Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Selon **A.Burlaud** « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession, et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »³.

Alors on comprend que le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Le contrôle de gestion gère tout un processus qui va de la préparation de la décision à son évaluation. Il implique donc :

¹ R.N. Anthony, « planning and control systems», edition Harvard university, boston, 1965, P17.

² KHEMAKHEM.A, Ardoin. L J, « introduction au contrôle de gestion », éd Bordas Paris,Montréal, 1971, P10.

³ A.BURLAUD, C.SIMON, « le contrôle de gestion », éd la découverte, collection repère n°227, 1997, P121.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- Une connaissance intime de l'organisation.
- Les rouages de la décision.
- Des techniques et des supports d'information.
- Des méthodes appliquées dans l'entreprise et de l'homme.

C'est pour cela le contrôle doit réunir non seulement les connaissances et les qualités techniques mais également prendre en compte la dimension humaine.

1.2 Objectifs et mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et diverses missions que nous allons citer ci-dessous.

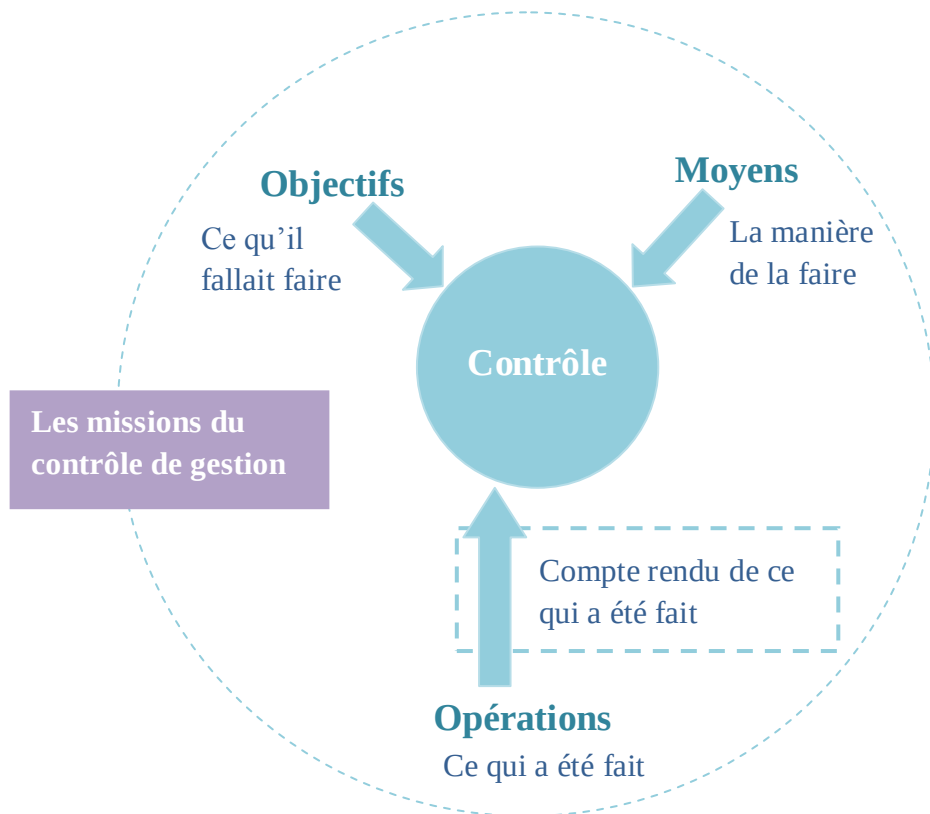
1.2.1. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.

- **au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec des plans établis à l'avance. De même le contrôle de gestion doit s'assurer de la compatibilité de budgets émanant des différents services.
- **au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord.
- **au niveau de la mise au point des procédures** : la mission de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Figure N°02 : les missions du contrôle de gestion.



Source : « finance contrôle de gestion » disponible sur manager go. Consulter le 12/10/2022

1.2.2. Les objectifs du contrôle de gestion⁴

- Contribuer à la définition de la stratégie
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs stratégiques.
- Mesurer les performances.
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

L'ensemble de ces objectifs est souvent pris en charge par un contrôleur de gestion. Ce professionnel travaille généralement en étroite collaboration avec le top management⁵.

En gros, le contrôle de gestion a un rôle présent en amont, à travers l'élaboration des budgets de l'entreprise et la mise en place convenable de ses prévisions. Toutes ces tâches se réalisent de manière journalière durant l'analyse des résultats ainsi que durant l'identification

⁴ « objectif-contrôle » disponible sur performance zoom. consulter le 29/09/2022.

⁵ « contrôle de gestion » disponible sur esam écoles. Consulter le 29/09/2022

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

des écarts. Les informations récoltées sont par la suite remontées à la direction pour l'aider à prendre des décisions stratégiques plus performantes.

Par essence, le contrôle de gestion est conçu pour rechercher de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie de manière constante. En effet, cet outil permet de déterminer le niveau de réalisation d'un objectif fixé par l'entreprise et de vérifier à quel point il est en cohérence avec la stratégie de cette dernière. De même, le contrôle de gestion permet d'améliorer l'efficience de l'entreprise. D'ailleurs, il est primordial d'identifier la capacité de l'entreprise à minimiser les moyens utilisés pour atteindre les objectifs et à diminuer les coûts liés à la réalisation des objectifs de qualité. Le contrôle de gestion a également comme objectif l'acquisition des ressources de qualité à moindres frais, au bon moment et bon endroit⁶.

1.3 La fonction contrôle de gestion et rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est indispensable dans chaque entreprise c'est pour cela que nous allons voir ses différents rôles et la fonction qu'il exerce.

1.3.1 La fonction du contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion doit être plus préventif que curatif car, après coup, il est souvent trop tard pour redresser la situation. Et par rapport à l'environnement le contrôle de gestion doit jouer le rôle d'un animateur et de conseil. Concernant les objectifs de l'entreprise, on ne peut pas concevoir une entreprise sans objectifs.

Les objectifs sont définis par le DG et approuvés par le conseil d'administration et non par le contrôleur de gestion. Si le DG ne fixe pas d'objectifs, il peut aider à leurs définitions. S'il s'aperçoit que les objectifs sont irréalistes ou ne sont pas clairement définis, il doit rendre compte à la direction générale.

1.3.1.1 Métier du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).

⁶ « contrôle de gestion » disponible sur swiver. Consulter le 29/09/2022.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. En PME, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).

D'une manière générale, le contrôleur de gestion doit :

- **Concilier** l'idéal et le possible, s'il importe de disposer d'un système d'information suffisamment précis, il convient cependant de ne pas multiplier à l'infini le nombre de variables à prendre en compte, trop d'information tue l'information.
- **Définir** les procédures qui associent des qualités de présentation et de clarté. En effet le contrôleur de gestion doit garder à l'esprit que ces procédures seront utilisées par des responsables opérationnels n'ayant pas les mêmes compétences que lui.
- **Garantir** en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.
- **Informier et former** les responsables de l'intérêt de contrôle de gestion, tout en leur fournissant les moyens de l'utiliser effectivement. Il doit faire en sorte que ces responsables respectent les procédures établies : remplir les formulaires dans les délais requis, faire circuler les données, tenir compte des contraintes de codage.
- **Inciter les** responsables à jouer véritablement le jeu : s'impliquant-ils réellement dans l'établissement des prévisions afin que les objectifs soient réalistes ? fournissent-ils des informations fiables pour mesurer les résultats ? s'efforcent-ils d'identifier les causes des écarts et prennent-ils des actions correctives à adaptées ?
- **Développer** une activité de conseil c'est-à-dire apporter aux responsables une aide efficace pour orienter leur réflexion.

1.3.1.2 Qualité du contrôleur de gestion

Compte tenu de sa fonction particulière, le contrôleur de gestion doit posséder certain nombre de qualités.

Du fait qu'il est appelé à être l'interlocuteur de tous les centres de responsabilité. Une formation pluridisciplinaire est vivement souhaitable pour un contrôleur de gestion. Outre qu'il soit contrôleur avec aisance les techniques propres à sa fonction, il doit être initié à

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

toutes les techniques susceptibles d'être utilisées au sein de l'entreprise. Une grande aptitude au dialogue, à la formation, à l'éducation et à l'orientation ne doit laisser aucune place au contrôle au sens de répression.

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

Le contrôleur de gestion doit avoir une capacité à toute épreuve de synthétiser et de sélectionner les informations afin de ne pas inonder les responsables de chiffres qui, souvent, risquent d'être en conflit et, par conséquent, ne permettent pas de trancher dans une situation donnée. En effet le contrôleur de gestion doit être animé par le souci non pas de la quantité de l'information mais, surtout, par sa qualité comme il vient d'être dit. A la limite, il vaudrait mieux fournir des informations approximatives à intervalles fréquents et récent que des informations précises mais avec des mois, sinon du trimestre de retard .Il faut même anticiper, si cela est possible.

Le contrôleur de gestion ne doit pas identifier au vérificateur mais, au contraire, doit maîtriser les situations, analyser et interpréter les informations, et être responsable de l'assimilation de ces informations par leurs destinataires, à savoir, en particulier, la direction générale de l'entreprise d'une part et ; d'autre part, les différents responsables des centres opérationnels .

1.3.2 Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un rôle de plus en plus important dans les entreprises, il effectue plusieurs tâches dont nous citons les suivantes :

- **Les budgets** : l'établissement et le contrôle des budgets représentent une des principales missions du contrôleur de gestion. Il doit être le maître d'œuvre du processus budgétaire. Il doit assister chaque responsable opérationnel pour élaborer son propre budget.
- **Les tableaux de bord et reporting** : c'est l'une de ces principales fonctions en essayant d'expliquer les écarts et apporter des solutions en collaboration avec les responsables fonctionnels et opérationnels.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- **La gestion des hommes** : le contrôle de gestion est l'ensemble des outils permettant de s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des actifs de l'entreprise, y compris l'actif le plus précieux, c'est-à-dire le capital humain.

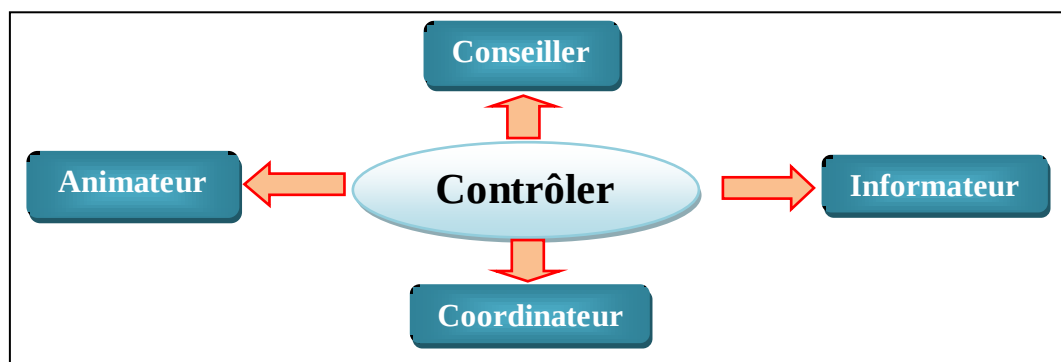
Les rôles attribués au contrôleur de gestion sont évolués au cours des années selon la structure des organisations et le type de management résumé dans le tableau suivant⁷ :

Tableau N°01 : contrôle de gestion traditionnel/renouvelé.

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
• Surveiller ; • Programmer ; • A posteriori ; • Passif ; • Méfiance ; • Exécutant ; • Soubattîmes ; • Directif ; • Flux descendant ; • Indicateurs financiers ; • Normes interne ; • Système fermé ; • Plus opérationnel ; • Activités de transformation.	• Motiver ; • Orienter ; • A priori ; • Actif ; • Confiance ; • Décideurs ; • Collègues ; • Participatifs ; • Flux ascendant ; • Indicateurs physiques ; • Cibles externes ; • Système ouvert ; • Plus stratégique ; • Activité de cycle de vie.

Source : H.BOISVERT,(1989), le renouvellement de la comptabilité de gestion. P258.

Figure03 : les missions actuelles des contrôleurs de gestion



Source : Alazard C. & Separi S. (2001), « Contrôle de gestion: manuel & applications », DEFC épreuve, n°7, 5ème édition, Dunod.P29.

⁷ H. BOISVERT, « le renouvellement de la comptabilité de gestion », gestion op. P.258

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

1.4. Le contrôle de gestion et les autres fonctions de l'entreprise

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générale la direction commerciale la direction financière et la direction des ressources humaines et le système d'information.

Enfin et pour maîtriser la performance il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise tel que la fonction stratégie la fonction marketing et la fonction GRH. On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion:

- utilise le service ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise.
- aide les opérationnels de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour leur compte certaines stimulations financières.
- élabore des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage. Ses relations montrent que le contrôle de gestion est une fonction transversale de support.

1.4.1. Le contrôle de gestion et stratégie

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

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux⁸ :

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

⁸ Alain Burland; George Langlois; Michel Bringer; Carole Bonnier; «DCG11 Contrôle de gestion » ; édition Foucher, P 18.

1.4.2. Le contrôle de gestion et marketing

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

Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution.

Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistants dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action⁹.

1.4.3. Le contrôle de gestion et contrôle interne

La distinction entre contrôle interne et contrôle de gestion s'avère nécessaire parce que souvent leur interprétation est source de confusion, tant elles sont liées et s'interprètent.

Ainsi par définition le contrôle interne est selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer :

- La protection du patrimoine
- La régularité et la sincérité des enregistrements
- La conduite ordonnée et efficace des opérations
- La conformité des décisions avec la politique.

⁹ Alain Burland et all, Op Cit, P 21, 22.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

Il est, en résumé, l'ensemble des procédures, règles, formalités et contrôle qui assure à l'entreprise la sauvegarde de son patrimoine et l'efficacité de la mise en œuvre de la politique.

Le contrôle interne n'est pas une fonction ni un système particulier dans l'entreprise. C'est un ensemble de verrous, de sécurité injectés dans le champ du travail lui-même.

Entendu ainsi comme l'ensemble des dispositions qui précèdent, accompagnent (en en faisant souvent partie) ou suivent les actes de production avec pour objet de procurer une MAITRISE des dits actes, le dispositif du contrôle interne dans l'activité bancaire est extrêmement riche et varié. Il est omniprésent.

Les précisions qui viennent d'être apportées au sujet du contrôle interne permettent de retenir, au contraire du contrôle de gestion, le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un ensemble de dispositifs et par conséquent ne requiert pas l'existence d'une structure.

Le contrôle de gestion, bien qu'ayant la même finalité que le contrôle interne, à savoir l'atteinte des quatre objectifs (cités plus haut) et cela paraît évident, est une fonction qui donne lieu par conséquent à la création d'une structure, de même qu'elle est étroitement impliquée dans la conception et la mise en place des dispositifs du contrôle interne devant permettre en particulier, comme il sera vu plus loin :

- L'obtention d'une information fiable pour la prise de la bonne décision.
- Et par conséquent la conduite efficiente et efficace des opérations.

1.4.4. Le contrôle de gestion et finance

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

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise¹⁰.

1.4.5. Le contrôle de gestion et GRH

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

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolutions de la masse salariale¹¹.

1.5. Place de la fonction contrôle de gestion dans une organisation

La place de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre surtout en fonction de la taille, le type et la spécificité de chaque entreprise.

Dans les grandes entreprises, on peut distinguer deux cas de rattachement, soit la fonction est liée directement à la direction générale, soit elle dépend d'une direction à dominante financière. Par contre dans les PME le comptable ou le dirigeant de l'entreprise élabore le budget et utilise la technique de contrôle.

¹⁰ Alain Burland et all, Op Cit, P 19, 20.

¹¹ Idem, P22

Section 02 : Le processus du contrôle de gestion dans une organisation

Cette section va présenter les différents outils du contrôle de gestion ainsi que les différentes tâches qu'effectue le contrôleur de gestion dans l'organisation et nous allons voir aussi la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

2.1 Les outils du contrôle de gestion

Un ensemble d'outils du contrôle de gestion innovants a été mis en œuvre pour transmettre aux managers l'information pertinente en temps utile.

2.1.1. Comptabilité analytique

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

2.1.1.1. Définition de comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performances et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision.

2.1.1.2. Objectif de la comptabilité analytique

La comptabilité de gestion se distingue de la comptabilité financière, le premier objectif c'est pour aider à prendre les décisions de l'entreprise, et déterminer sa rentabilité à travers des différentes manières de calculs.

Elle a pour objectifs de¹² :

- Connaître les coûts des matières et produits achetés, créés ou distribués par l'entreprise.
- Déterminer les résultats analytiques par groupes de produits ou par branches d'activités.

¹² JACQUOT .T et MILKOFF .R, « la comptabilité de gestion », Edition DARIOS, paris, 2007, P 22.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- Expliquer les résultats par secteur d'activité en calculant les coûts complets des produits pour les comparer à leur prix de vente.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments de l'actif du bilan de l'entreprise.
- Etablir des prévisions qui, comparées aux réalisations, mettront en évidence les écarts significatifs.
- Suivre la situation permanente des stocks (inventaire permanente).
- Fournir tous les éléments nécessaires à la gestion et au pilotage de l'entreprise de nature à éclairer les prises de décisions.
- Aider les managers à prendre des décisions, exemples : à quel prix vendre ce produit, faut-il accepter cette commande spécifique...etc. la comptabilité de gestion va donc guider économiquement les choix du décideur.
- Aide l'entreprise pour une exploitation rationnelle de ses ressources et pour réaliser une coordination et compatibilité entre ses ressources et ses efficacités et ses objectifs à réaliser.

2.1.1.3. Le rôle de la comptabilité analytique

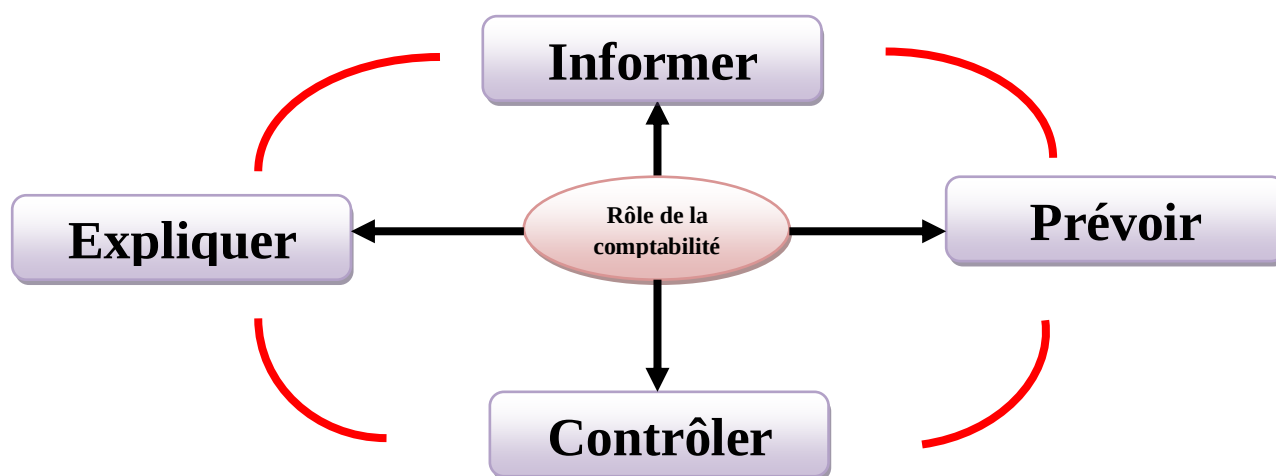
Le rôle de la comptabilité analytique est comme suit :

Tableau N°02 : le rôle de la comptabilité analytique.

Informier	le premier rôle de la comptabilité analytique est d'informer les responsables sur les différentes fonctions qui structurent l'entreprise et les coûts des produits qu'elle fabrique ou commercialise, afin d'estimer la rentabilité. Elle influence ainsi directement sur le comportement des dirigeants et responsables.
Prévoir	la prévision est essentielle pour le pilotage de l'entreprise. La comptabilité analytique doit permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts qui peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider les dirigeants dans la prise de décision.
Expliquer	c'est une fonction importante, son but est d'expliquer sur le fond, les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations ; pourquoi ce produit ou l'autre n'est pas rentable...etc. Ce travail fait essentiellement appel aux capacités d'interprétation, de raisonnement, et à l'expérience du contrôleur de gestion.
Contrôler	la notion du contrôle est retenue au sens strict du terme. il s'agit de Contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions.

Source : établi par nous même.

Figure N°04 : le rôle de la comptabilité analytique.



Source : AUGÉ.B et al, « Manuel de comptabilité de gestion », DUNOD, PARIS, 2013

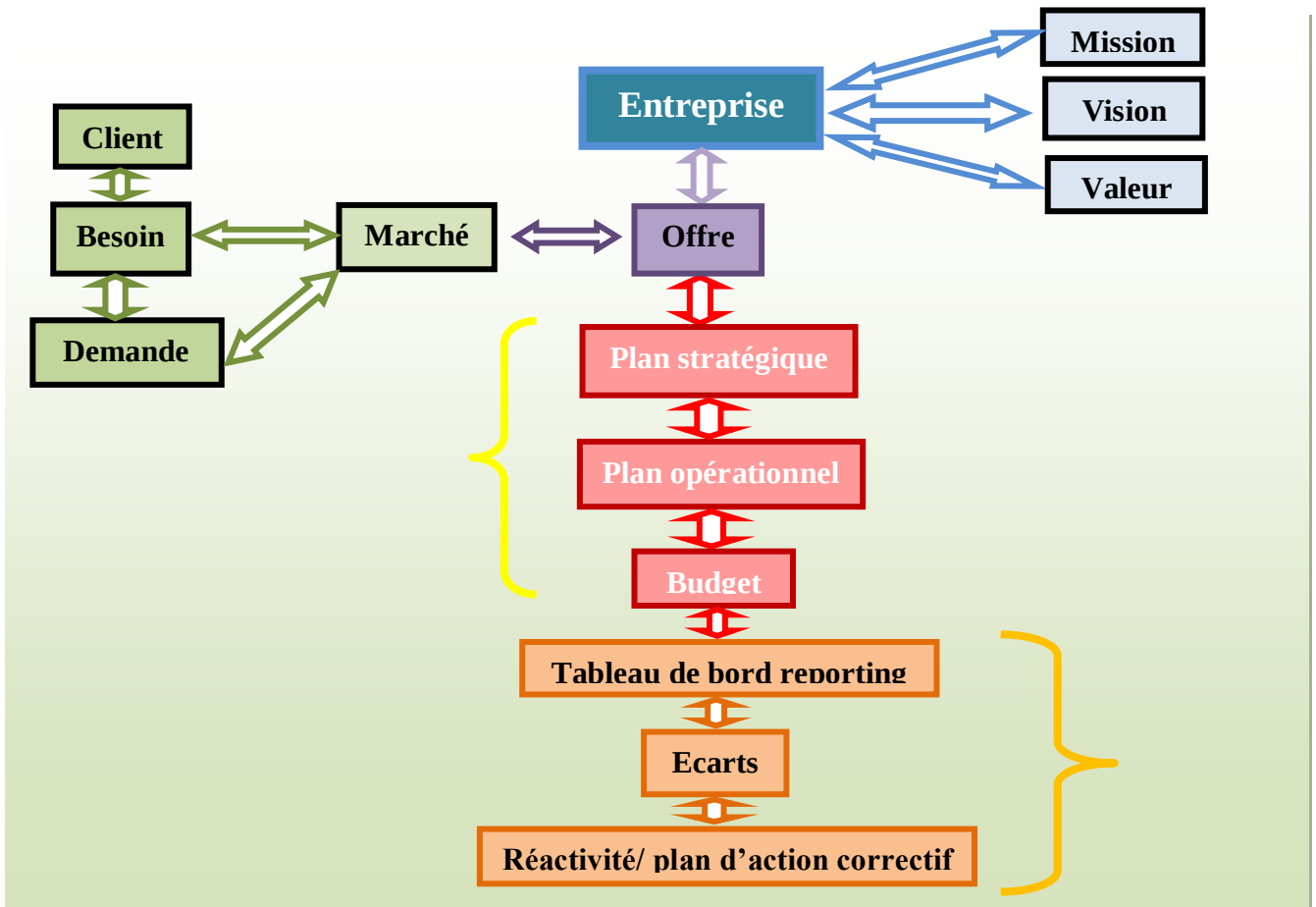
2.1.2. Gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un outil du contrôle de gestion très utilisé par l'entreprise. Il fait partie aussi du processus de planification. C'est un des outils de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Autrement dit le budget est à la fois un instrument d'anticipation permettant de mettre en œuvre une politique volontariste de développement (déclinaison annuelle et opérationnelle des plans stratégiques), et un outil de coordination verticale (contrat passé entre le management et un responsable opérationnel) aussi bien qu'horizontale, entre les différents services ou fonctions.

Il prend en compte et harmonise les exigences et contraintes de chacune des fonctions de l'entreprise en tenant de sa spécificité en terme de dimension de la nature de l'activité.

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans ce processus de construction budgétaire, il est le garant de la cohérence globale de celle-ci et sa position transversale lui permet d'accompagner l'ensemble des décideurs opérationnels dans la définition de leurs objectifs et le choix de leurs moyens.

Figure N°05: Liens entre fonctions du management et gestion budgétaire (processus de planification).



Source : document interne de l'ENIEM

2.1.2.1. Définition de la gestion budgétaire

On va citer deux définitions de différents auteurs :

- La gestion budgétaire comme étant : «un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables¹³.
- La gestion budgétaire est une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables¹⁴.

¹³ Doriath .B, « Contrôle De Gestion En 20 Fiche », 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, P01.

¹⁴ Depallens G, « Gestion Financière De L'entreprise », 4eme Edition, SIREY, Paris, 1971,P519.

2.1.2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.
- La recherche de responsabilités sur les écarts prévisions-réalisations constatés.
- La remise en cause des prévisions et la révision des moyens.

L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise¹⁵.

2.1.2.3. Les rôles de la gestion budgétaire

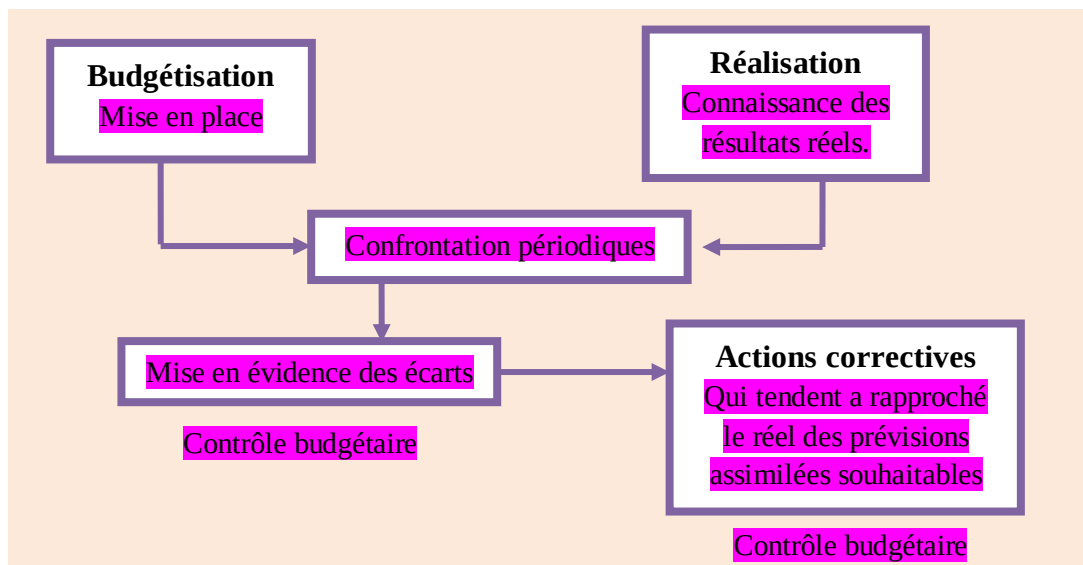
La gestion budgétaire procure un certain nombre de rôles en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises, nous citons :

- Susciter une utilisation économique des moyens de production grâce au contrôle qu'elle provoque.
- Prévenir le gaspillage car elle contrôle les dépenses en fonction de leur but défini et en conformité avec les autorisations données en décentralisant la décision.
- Permettre de déterminer en avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes.
- Permettre également de prévoir les entrées et les sorties.
- Contraindre la direction à étudier et à programmer, en vue de l'utilisation la plus économique de la main d'œuvres, des matières et des sources des dépenses.
- C'est un instrument d'appréciation chiffré et exempt de passion des responsables chargés d'atteindre un objectif défini.

¹⁵ Doriath .B, Op, Cit, P3.

2.1.2.4. Les phases de la démarche budgétaire

Figure N°06: la démarche de la gestion budgétaire.



Source : Alazard C, Sépari S, Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, Paris, 2001.

Le processus de la gestion budgétaire repose sur trois phases :

- **La prévision** : elle constitue la base de la gestion budgétaire, qui s'articule autour de deux grands axes à savoir : la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision.
- **La budgétisation** : elle s'inscrit intégralement dans le processus de finalisation de l'entreprise et en constitue la traduction concrète de la démarche stratégique. Elle est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de l'entreprise.
- **Le contrôle budgétaire** : C'est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats prévisionnels figurant au budget pour¹⁶ :
 - Rechercher les causes d'écarts.
 - Informer les différents niveaux hiérarchiques.
 - Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
 - Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

¹⁶ Gervais.M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », economica, Paris, 1991, P30.

2.1.3. Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui vous permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise.

2.1.3.1. Définition du tableau de bord

- Le tableau de bord est un outil, construit de façon périodique, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage qui peuvent être d'ordre technique, commercial ou financier qu'un responsable doit surveiller afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qu'il a fixé à son organisation et par là même guider ses décisions et actions¹⁷.
- Le tableau de bord un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles¹⁸.

2.1.3.2. Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord remplit trois fonctions. Il est à la fois :

- un outil de pilotage de suivi des objectifs d'une organisation ;
- un outil de management permettant de développer un dialogue et une réflexion collective autour des objectifs à atteindre ;
- un outil d'aide à la décision par la vision régulière de l'évolution de la situation.

Il se distingue principalement du reporting dans le fait qu'il n'est pas un instrument de contrôle d'une maison-mère sur ces filiales et il ne prétend pas rendre compte de l'activité de manière exhaustive. Si le reporting produit de l'information brute et complète, le tableau de bord est sélectif et orienté. Il utilise d'ailleurs parfois les données fournies par le reporting.

Dans son format, le tableau de bord est simple et très lisible (idéalement une page avec des graphiques) alors que le reporting de par son exhaustivité est un document plus lourd.

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent :

- de l'entreprise, son activité et sa taille.
- de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture).

¹⁷ L.Cappelletti et al. (2014), « Toute la fonction de contrôle de gestion ». Édition DUNOD, Paris, 441P, P60.

¹⁸ LEROY M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise ». 2 e éd. Paris : D'organisation, P143.

- du responsable auquel il s'adresse « son champ de responsabilité et d'intervention ».

2.1.3.3. L'élaboration du tableau de bord

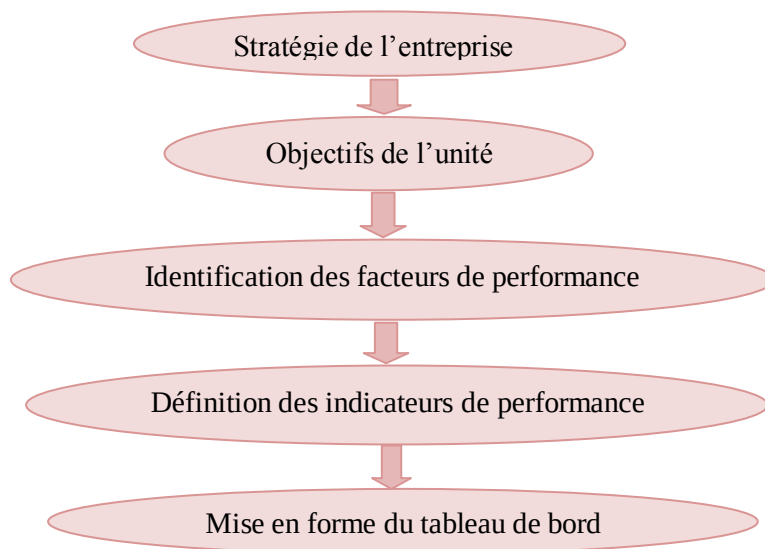
Autant le reporting de gestion s'appuie sur des indicateurs financiers relativement classiques et transposables d'une entreprise à l'autre, autant le tableau de bord nécessite une phase de réflexion importante car il va, d'une part, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autre part, doit traduire la stratégie de l'entreprise.

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

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

On peut schématiser la démarche de la façon suivante :

Figure N° 07: démarche de construction du tableau de bord



Source : L.Cappelleti et al, Op. cit. P62.

2.1.3.4. Les caractéristiques du tableau de bord¹⁹

- Le tableau de bord est personnalisé.
- Il doit répondre à des préoccupations et à des urgences à des alertes.
- Le nombre d'indicateurs est limité.
- Il est dynamique, n'est pas figé et statique.
- Les informations doivent être fiables et précises, concises, compréhensibles transmises au moment opportun, et parfois même estimées.
- Le tableau de bord est tourné vers l'action.
- Préciser la période, la date et la signature.
- Préciser les sources d'informations.

2.1.3.5. Les fonctions du tableau de bord²⁰

On distingue cinq (5) fonctions essentielles du tableau de bord qui sont :

- **Réduire l'incertitude**

Avec les mutations rapides aussi bien de l'environnement que de techniques de gestion, l'incertitude est incontournable dans la prise de décision. En structurant l'information et en facilitant le passage du sens, le tableau de bord instrument de pilotage est un recteur d'incertitude.

- **Stabiliser l'information**

L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, le temps d'apprécier globalement le contexte.

- **Faciliter la communication**

Bien conçu cet instrument est un référentiel commun pour des échanges constructifs.

- **Dynamiser la réflexion**

Le tableau de bord incite le décideur à pousser plus avant sa prospection.

¹⁹ Document interne de l'ENIEM

²⁰ Document interne de l'ENIEM

- **Maitrise du risque**

Le tableau de bord contribue à une prise de risque réfléchie. Toute décision est une prise de risque. On ne peut envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.

Cet instrument de pilotage oriente en un sens celui de la démarche de progrès, il balise un parcours celui choisi par les décideurs, il offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs, s'adapte aux besoins et à la sensibilité des décideurs.

2.1.3.6. Le rôle du tableau de bord

L'utilisation du tableau de bord compense les insuffisances des outils comptables d'ordre purement financière notamment avec sa souplesse et pouvant toucher toutes les activités de l'entreprise dans un délai raisonnable, pour éclairer cela nous citons les rôles suivants :

- **Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison**

Le TB permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, par rapport à la situation et aussi par rapport à des référentiels et normes nationales ou internationales, sectorielles ou branches d'activité.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Ainsi il Permet de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise²¹.

- **Le tableau de bord aide à la décision**

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

²¹ Claude ALAZAD et Sabine SEPARI, DCG 11 « contrôle de gestion » édition Dunod ; P634.

- **Le tableau de bord outil de dialogue et de communication**

Le TB doit permettre un dialogue aussi bien entre les différents niveaux hiérarchiques mais également horizontaux.

Sur le plan hiérarchique il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le superviseur hiérarchique doit coordonner les actions correctives, joue un rôle intégrateur en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun²².

Sur le plan horizontal, il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

2.1.3.7. Le tableau de bord prospectif

Parmi les types du TB nous avons le TB Prospectif que nous allons présenter en dessous.

- **Définition**

Le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* est une approche de pilotage développée par David P. Norton et Robert S. Kaplan dans les années 1990 permettant d'avoir des indicateurs financiers, opérationnels, clients et sociaux dans le but de pallier les faiblesses du pilotage par les tableaux de bord budgétaires et financiers.

- **Les objectifs du TBP :**

Ils sont assez proches de ceux d'un tableau de bord et on peut les résumer ainsi :

- Améliorer la performance de l'organisation de l'entreprise en la focalisant sur ce qui impacte le plus.
- Augmenter l'attention portée à la stratégie et aux résultats.
- Concentrer l'organisation sur les leviers de la performance future.
- Améliorer la communication de l'entreprise sur sa vision et sa stratégie.
- Sélectionner les projets et initiatives critiques.

²² Claude ALAZAD et Sabine SEPARI ,Op Cit, P634.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- **les facteurs à mesurer du tableau de bord prospectif**

Le modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une rentabilité plus forte²³.

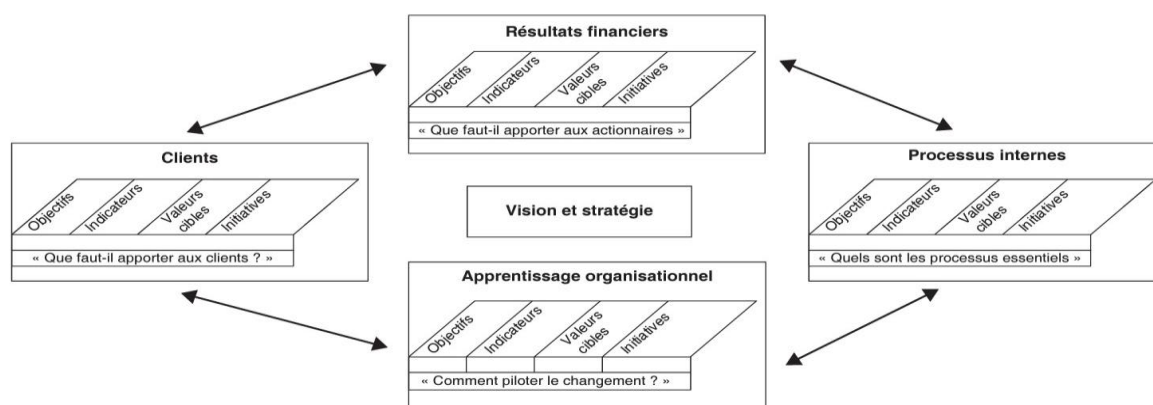
Les quatre dimensions sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N° 03: Les principales mesures du tableau de bord prospectif

Dimension	Mesure
Finance	Valeur ajoutée, croissance des ventes, Cash-flow, retour sur capital investi.
Client	Satisfaction, rétention et acquisition des clients, part de marché et profitabilité.
Processus internes	Innovation : capacité de l'entreprise à déceler les besoins futurs des clients. Production : mesure de la qualité, cycle de production et coûts. Service après-vente : garantie, réparation, traitement des défauts et retours.
Apprentissage organisationnel	Employés : rétention, formation, compétence, motivation et moral. Systèmes : disponibilité en temps réel de l'information dont a besoin l'organisation commerciale.

Source : L.Cappelleti.et all, op. cit . P69.

Figure N° 08: les quatre dimensions du Balanced Scorecard



Source : L.Appelleti et al, Op,cit. P67.

²³ L.Cappelleti et AL.Op. cit. P69.

2.1.4. Le reporting

Parmi les outils du contrôle de gestion nous avons le reporting.

2.1.4.1. Définition

Le reporting de gestion est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle (centre de coût ou centre de profit).

Dans le cadre d'une entreprise avec filiales, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements financiers²⁴.

2.1.4.2. Objectifs du reporting

- Donner un aperçu global de la vision juridique et managériale de l'entreprise.
- Mettre à disposition de l'équipe financière certaines fonctions d'analyse.
- Faciliter le pilotage de l'entreprise.
- Accélérer la divulgation des chiffres.
- Assurer plus de fiabilité et de cohérence aux chiffres.

L'utilisation d'un reporting peut varier en fonction du type d'entreprise et du secteur d'activités, mais le but est toujours le même : faciliter la communication de résultats (chiffres) pour un meilleur suivi de l'entreprise²⁵.

2.1.4.3. Le rôle du reporting

Le reporting doit répondre aux besoins des actionnaires et des partenaires, ainsi qu'aux besoins des dirigeants et des décideurs.

Le reporting s'intègre dans le processus de consolidation des données. La qualité des informations et des analyses produites dans le reporting dépend, de la bonne maîtrise et de la fiabilité des processus de remontée des informations, et des mécanismes de consolidation.

2.1.4.4. La structure du reporting

Suivant l'échelon auquel est destiné le reporting, sa structure et son contenu seront différents. Pour la direction de l'entreprise, le niveau de standardisation de l'information sera

²⁴ L.Cappelletti. op.cit , P52.

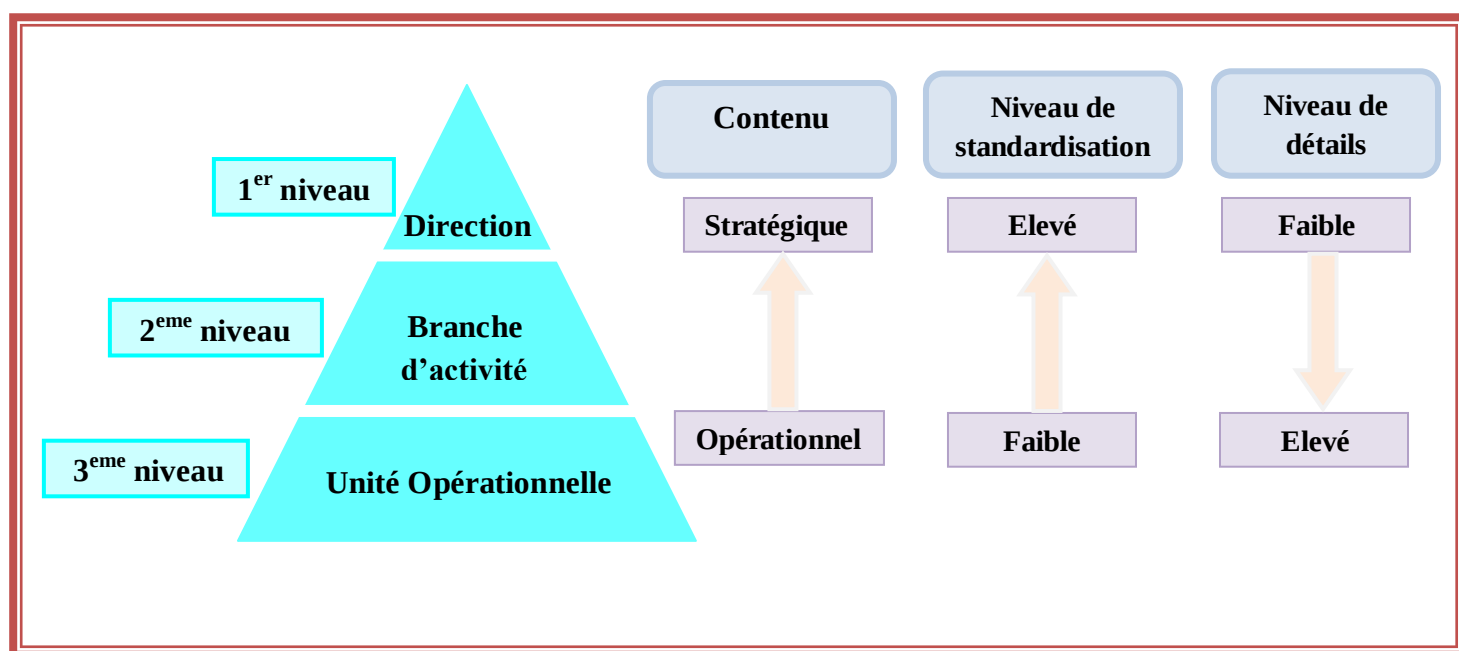
²⁵ « Reporting contrôle de gestion » disponible sur pimido.com actualisé le 13/06/2016. consulté le 10 Octobre 2022

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur des données qui influent sur la stratégie (par exemple, taille et croissance du marché).

Au contraire, pour le management de l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur des données très opérationnelles (par exemple, le nombre de commandes clients).²⁶

Figure N°09 : pyramide du reporting.



Source : L.Cappelletti. op.cit. P53.

2.1.4.5. Les types de reporting

Les types de reporting On distingue deux types de reporting²⁷ :

- **Reporting de financier**

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

- **Reporting de gestion**

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

²⁶ L.Cappelletti. op.cit. P53.

²⁷ Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009, P124.

2.2. Les différents types de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation. Il propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Les 4 types de contrôle sont le contrôle de gestion discret, partenaire, garde-fou et omnipotent. Les rôles de fonctions contrôle de gestion sont le mandat discret de vérification, l'aide à la décision locale, la formation des cadres dirigeants et légitimation, et la centralisation du pouvoir²⁸.

2.2.1. Le type discret

Si la fonction de contrôle de gestion est désignée comme étant discrète, cela veut nécessairement dire que les dirigeants ne délèguent qu'une faible part de l'autorité et exercent pleinement leurs responsabilités. La créativité de même que la réactivité des dirigeants sont donc exploitées à leur maximum. Par contre, ce style de contrôle peut dériver à un contrôle interne ou même à une mauvaise gestion de l'entreprise. De ce fait, cette sorte de contrôle de gestion devrait être bien évaluée avant son utilisation puisqu'une bonne gestion est dite essentielle pour le bon fonctionnement d'une entreprise.

2.2.2. Le type partenaire

De logique financière et marketing, la fonction contrôle de gestion partenaire est la délégation des études nécessaires à la prise de décision, côté financier, des managers opérationnels aux contrôleurs de gestion. Ces derniers font part de leurs connaissances, projets et activités en cours. Ceci engendre un sentiment d'appartenance chez les contrôleurs. Ils supervisent de près l'ensemble et tous les éléments financiers qui passent par eux. Tout en maintenant leur autonomie, ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion est source de bénéfices organisationnels.

2.2.3. Le type garde-fou

La fonction contrôle de gestion garde-fou est associée à des logiques de changement fonctionnel et est également discernée d'une étape de la formation des cadres dirigeants. Les caractéristiques des marchés qui intègrent cette fonction sont qu'ils ne permettent pas aux conflits du contrôle de gestion de devenir essentiels : la logique principale est celle des

²⁸ « les types de contrôle de gestion et la centralisation » disponible sur wikipedia.org. Consulter le 10 octobre 2022.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

ingénieurs et commerciaux. Elle accomplit plusieurs rôles ; son premier objectif est de limiter les déviations en termes de dépenses.

2.2.4. Le type omnipotent

Ce type de contrôle est aménagé de manière à engendrer une surveillance et une mise sous tension continue des opérationnels ; celle-ci contribue à centraliser la problématique des coûts dans toutes les décisions au milieu de l'organisation. En contrepartie, elle est capable d'inhiber les opérationnels, soutenir la myopie d'une organisation quelconque et évoquer un frein marquant à l'innovation.

2.3. Les composantes d'un système de contrôle de gestion²⁹

Les composantes d'un système de contrôle de gestion peuvent être représentées en quatre ensembles en interaction :

2.3.1. Un ensemble de domaines d'exercice de contrôle

Ils résultent de la prise en considération, simultanément des fonctions et des niveaux de régulation, le découpage fonctionnel suggéré peut varier selon les types d'organisations.

Le découpage selon les niveaux de régulation à un caractère moins contingent ; il est fondé sur la distinction entre les opérations niveau tactique et d'autre part l'organisation des opérations niveau stratégique, destiné à mettre en évidence la distinction entre les décisions et les actions effectives.

Ce découpage correspond au moment où se déroulent les événements réels, les transactions, conséquences parfois lointaines des prévisions dont il faudra construire et conserver l'image dans les fichiers de données.

Ces subdivisions montrent la variété des problèmes de contrôle et permet de souligner leurs caractéristiques communes :

- Ils sont hiérarchisés, dans les anticipations stratégiques à transaction, figurent toutes les phases de processus qui de l'idée conduit à sa réalisation effective ;

²⁹ « le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance » actualisé le 10/2009 disponible sur wikimemoire.net. Consulter le 03/10/2022.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- Ils impliquent un mécanisme de coordination permettant de relier convenablement les fonctions et les niveaux (les budgets peuvent jouer un rôle).

Le découpage retenu permet aussi de percevoir les évolutions des besoins de contrôle si la maîtrise des coûts de production reste une des bases de compétitivité, celles des coûts indirects tendent à devenir primordiales.

Dans cette perspective, des outils mieux adaptés sont à implanter ou à développer (analyse de la valeur, cercles de qualité).

2.3.2. Un ensemble de fichiers de données nécessaires au contrôle

Mémoriser des fichiers, les données nécessaires au contrôle portent à la fois sur la préparation des actions (données prévisionnelles) et représentation et la mesure des faits réels (données d'observation).

Si les faits sont les mêmes, les données sont différenciées en fonction des diverses demandes d'information ; données spécifiques à chaque fonction, données communes à toute l'entreprise parmi ces dernières, les données comptables occupent une place privilégiée.

En effet malgré ses imperfections, l'information quantitative, par ses possibilités d'agrégation, permet la mesure globale des performances.

2.3.3. Un ensemble de modèles, d'outils et de procédures

Elles contiennent les procédures qui permettront d'effectuer des traitements sur les données afin de fournir les informations requises pour chaque domaine de contrôle, ces modèles, et ces outils sont nombreux, divers et évolutifs, on peut distinguer deux catégories :

- L'une formée des modèles communs à toute l'organisation : modèles comptables, modèles globaux de simulation par exemple.
- L'autre formée des modèles d'utilisation spécifique, modèles de prévision d'analyse de rentabilité, de gestion de projet, pour n'en citer que quelques uns.

Ces deux ensembles de modèles comme les deux ensembles de données, les uns généraux, les autres spécifiques, montrent qu'un système d'information bien adapté au

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

contrôle de gestion doit être à la fois global et local afin de concilier centralisation et décentralisation.

La connaissance de cette base de modèles et d'outils est particulièrement importante dans les activités du contrôleur de gestion : le rôle des modèles est en effet, de fournir, pour les différents modèles d'exercice du contrôle grâce à un traitement convenable des données, des informations d'aide à la décision et à l'évaluation des résultats.

2.3.4. Un ensemble de règles organisant le jeu des acteurs

Les règles de fonctionnement ont été placées au dessus des autres ensembles car elles jouent un rôle déterminant dans la structuration du système, elles définissent, en effet, les principes et les modalités d'exercice du contrôle de gestion.

Décider du système de contrôle est une activité stratégique, et il faut insister sur l'interdépendance entre la stratégie, les modes de fonctionnement de l'organisation et les méthodes du contrôle.

La direction générale définit les principes d'ensemble avec les quels seront bâtis les systèmes de contrôle. La détermination des centres de responsabilité (espace de contrôle) est largement dépendante du métier, de la stratégie, de la structure et au style de direction adopté dans l'entreprise.

Il en est de même pour le choix de certains outils (prix de cession interne, la budgétisation Base Zéro BBZ) et pour la détermination des critères pertinents de mesures de la qualité totale.

Qui figurent dans les tableaux de bord, pour ce faire, le système de contrôle de gestion contribue à conseiller rigueur des procédures automatisées, souplesse et initiative pour les travaux non programmables.

2.4. Comment mettre en place un contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui passe par des phases qui simplifient ses tâches pour piloter l'organisation.

2.4.1. Phases du contrôle de gestion³⁰

Le contrôle doit s'exercer avant d'agir (finaliser), pendant l'action (piloter) et après l'action (post-évaluer).

³⁰ Gestion financière « contrôle de gestion » disponible sur universalis.fr. consulter le 21/10/2022.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

- **Finaliser** : définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, clarifier les responsabilités et définir les critères de performance en clarifiant les notions d'efficacité et d'efficience.
- **Piloter** : observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir afin de prendre les décisions correctives qui peuvent être nécessaires : soit à l'ajustement des moyens aux situations nouvelles ou soit à la remise en cause des objectifs initialement définis.
- **Post-évaluer** : mesurer les performances atteintes et faire progresser l'ensemble du système par apprentissage (ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

2.4.2. Le processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

Le processus du contrôle de gestion se compose de quatre phases qui sont :

- **Phase de planification**

Cette étape dépend de la stratégie définie par votre organisation. Selon Giraud. F et al « La fonction la plus fréquemment associée au contrôle de gestion est la gestion prévisionnelle. En effet on ne peut pas piloter de manière efficace sans savoir au préalable fixé la destination, et identifié les ressources nécessaires »³¹.

« En amont du processus du contrôle de gestion se situe une analyse stratégique qui se compose en trois étapes :

- La segmentation stratégique.
- L'évaluation des attraits de ce segment.
- L'estimation des atouts de l'entreprise à l'égard de ces facteurs »³².

³¹ Giraud. F et al, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Collection, business Gaulions éditeur. 2003,P329.

³²Bouquin.H. « Le contrôle de gestion ». Edition PUF. Publier à paris en 1986, P96.

- **Phase d'exécution**

Cette phase se déroule au niveau de l'agent de votre organisation. Ils mettent en œuvre les fonds qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la direction. Ils ont le système d'information dont ils dépendent. Vous pouvez mieux faire la distinction entre le comportement et la fonction de votre organisation.

- **Phase d'évaluation**

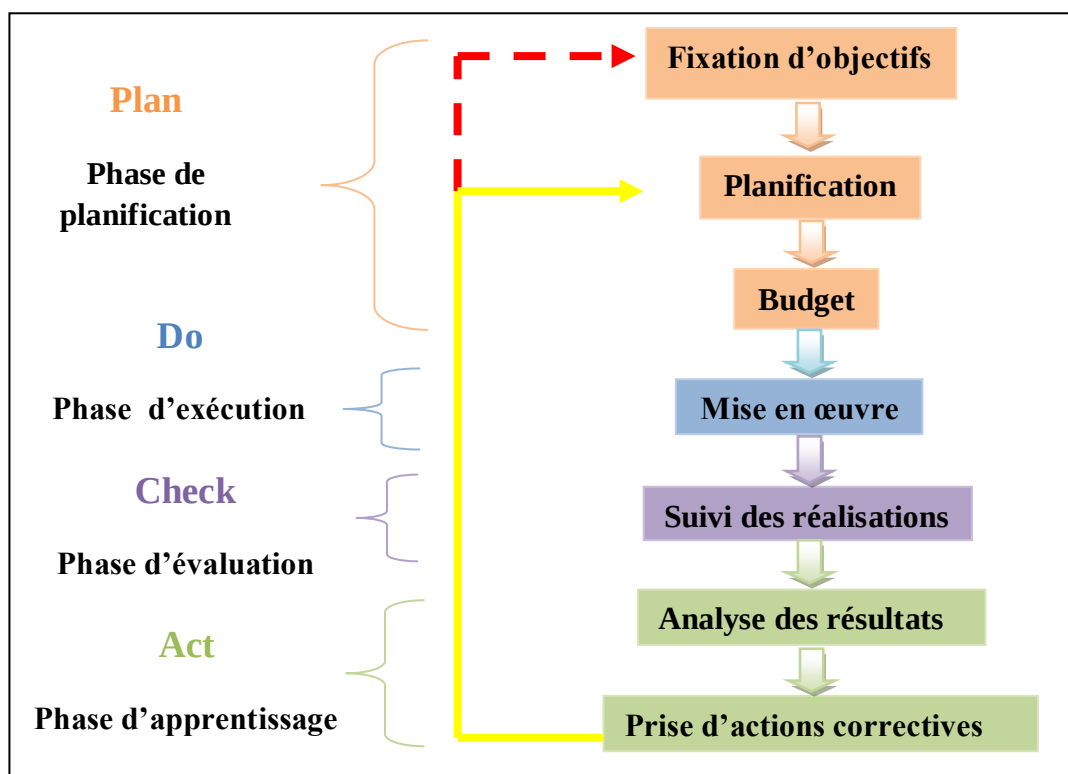
Dans cette phase, consiste à comparer entre les résultats obtenus et les objectifs de la direction générale. Le but est d'évaluer la performance de l'entreprise. La commande affiche l'écart et identifie la cause.

- **Phase d'apprentissage**

Grâce à l'analyse des écarts, c'est une étape où vous pouvez progresser l'organisation et de l'entreprise concurrentielle. Une base de données est compilée pour des prévisions futures.

Nous allons résumer ces 4 étapes dans ce schéma suivant :

Figure N°10 : processus de contrôle de gestion



Source : Löning H. & Pesqueux Y, « Le contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998, P 3.

2.5. Les difficultés de mise en œuvre de contrôle de gestion³³

Nous pouvons distinguer deux types de difficultés de mise en œuvre qui sont les difficultés techniques et les difficultés psychologiques.

2.5.1. Les difficultés techniques

Dans cette catégorie de difficultés on trouve deux types qu'on va expliquer.

2.5.1.1. Difficultés d'adaptation

La nature du contrôle de gestion, les solutions techniques retenues, dépendent de l'activité de l'entreprise et de sa structure. Aucun outil, aucun système n'est transférable sans changement d'une entreprise à l'autre. Le système de contrôle de gestion doit être pertinent en tenant compte des particularités de chaque unité, tout en restant un moyen d'intégration.

En outre, il lui appartient d'être assez souple pour s'adapter aux changements de structure.

2.5.1.2. Difficultés économiques

Le coût d'un système de contrôle de gestion est élevé : coûts directs du système lui-même, coût indirects, principalement en termes de temps, dans les différentes parties de l'entreprise.

Ces coûts doivent être justifiés économiquement : la mesure de l'avantage par rapport aux coûts, un des messages importants du contrôle de gestion, vaut aussi pour lui-même. La standardisation et la simplification des procédures sont des préoccupations allant dans ce sens mais qui risquent de s'opposer aux adaptations nécessaires.

2.5.2. Les difficultés psychologiques de mise en œuvre

L'introduction d'un système formel de contrôle de gestion n'est pas toujours bien perçue par les responsables de l'entreprise. Ceux-ci peuvent ressentir le contrôle comme un moyen de surveillance quasi-policier de leurs activités. En devant établir des budgets, respecter des objectifs et rendre compte, certains redoutent de voir disparaître un certain flou. La mesure de leurs résultats peut leur faire craindre des sanctions en cas d'échec. Les réticences psychologiques des responsables ne sont donc pas à négliger. Elles sont

³³ Eglem J.Y , « La consolidation outil de gestion et de contrôle des groupe », Paris, Février 1984, P129-130.

Chapitre I : Le contrôle de gestion dans l'entreprise

surmontables si le système de contrôle de gestion apporte une aide efficace et permet, par la négociation d'un contrat budgétaire, d'obtenir une plus grande délégation d'autorité et des responsabilités clairement définies. L'explication sans ambiguïté, des objectifs du contrôle de gestion sera un élément important pour obtenir l'adhésion des responsables. Cependant, même lorsque son principe est accepté, le contrôle de gestion risque d'entraîner des effets pervers.

Ainsi, lors de l'élaboration budgétaire, les responsables jugent parfois prudent de se constituer un matelas de sécurité, tant au niveau de leurs recettes que de leurs dépenses prévisionnelles. Ou encore, les critères, les critères retenus pour mesurer la performance peuvent être la cause de décisions qui, bonnes pour la performance de l'unité concernée, se révèlent dommageables pour l'entreprise : excès ou insuffisances d'investissements, décisions d'achats à l'extérieur de l'entreprise dues à l'existence d'un système de prix de cessions internes, en sont des exemples.

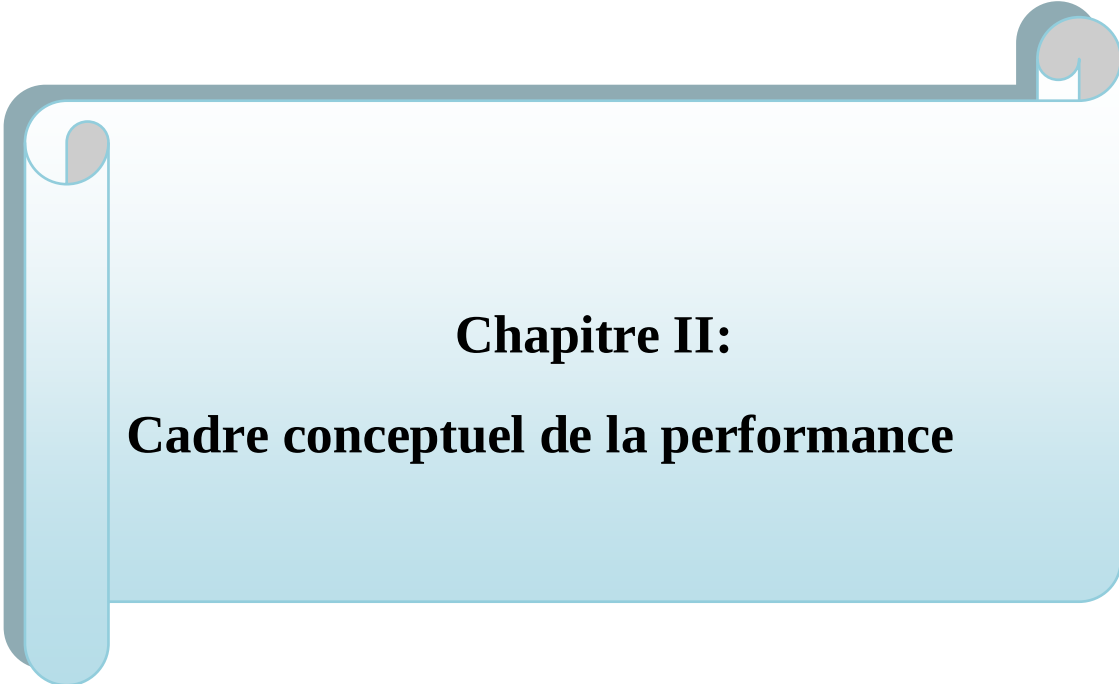
A ces difficultés s'ajoutent celles de la juste appréciation des résultats d'un centre. Il est nécessaire d'isoler dans ceux-ci, la part imputable aux décisions prises par le centre de celle qui revient à d'autres. Il faut également mesurer l'impact de ces résultats sur l'entreprise, en tenant compte des éléments non mesurables, comme ceux qui correspondent aux objectifs de motivation.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources.

L'objectif principal de ce dernier est de piloter la performance d'une entreprise. Système d'échange d'informations, il fait le lien entre les différents services et organes de l'entreprise. le contrôleur de gestion manipule de multiples données pour les centraliser, les synthétiser et les interpréter. Pour l'aide à la décision, il traduit ensuite ces constats en recommandation concrète à l'attention des organes de direction. il est donc nécessaire que le contrôleur de gestion soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information (tableau de bord , rapport d'activité...etc.).

On conclut que le contrôle de gestion contribue à la performance de l'entreprise ce que nous allons découvrir dans le deuxième chapitre intitulé « cadre conceptuel de la performance ».



Chapitre II:

Cadre conceptuel de la performance

Introduction au chapitre

Après le traitement du premier volet de notre thème sur le contrôle de gestion. Dans ce chapitre nous allons essayer d'étudier le concept de la performance suivi de ses types caractéristiques, sa mesure dans la première section ... Ensuite nous verrons dans la deuxième section sa mesure et le lien avec le contrôle de gestion.

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Section01: l'ancrage théorique de la performance

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de la performance

1.1 Définition de la performance

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

1.1.1 Définitions de quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposer de » nombreuses définitions on cite parmi : **KHEMAKHEM, WEISS, A.BOURGUINON, LORINO.**

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ».Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, l'amener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande¹

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

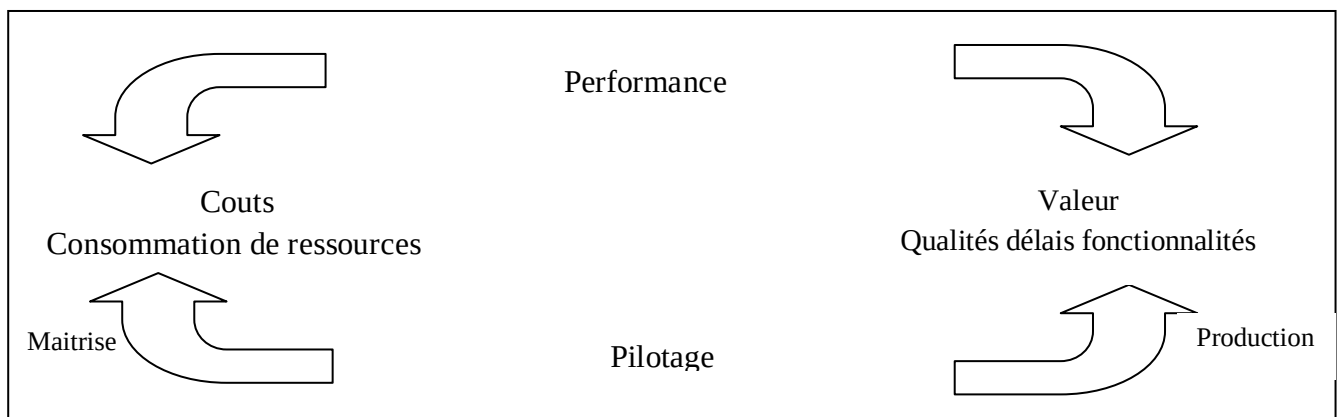
Pour **WEISS** « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »²

Selon **A.BOURGUIGNON** «La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien Français performance, de performer : accomplir »³

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »⁴

LORINO a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple **valeur/coût** c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »⁵

Figure 11 : les deux versants de la performance coûts et valeurs



Source : FRANCOISE GIRAUD(et al), contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition Gualino éditeur, 2^{eme} édition, Paris, 2004. P.69.

¹ KHEMAKHEM A La dynamique du contrôle de gestion, 2eme édition, DUNOD, Paris,1976, P6.

² WEISS K.O La fonction RH, les éditions d'organisation, Paris, 1998, P675.

⁴A.BOURGUIGNON :Définir la performance une simple question de vocabulaire de performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition économique, Paris, 1995, P20.

⁴ DORIATH(B) et GOUJET(C)«gestion prévisionnelle et mesure de la performance», dunod Paris,2005, P174

⁵ LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Ed les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

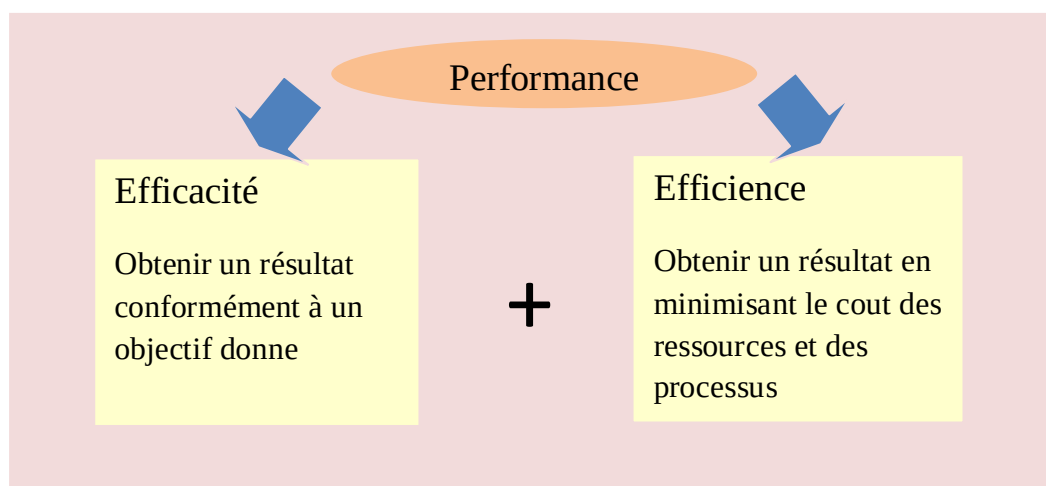
Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément.

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »⁶

Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma.

Figure N°12 : les composantes de la performance



Source : BEKKI Rachid, « La performance un ENJEU pour les institutions publiques », mémoire de master, université d'ORAN-Es-Senia, 2011.P48.

1.1.2. Analyse de performance d'un processus

L'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes⁷

Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : Il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiques et cette méthode a besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus.

Par calcul des ressources dépensées par le processus : Il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les

⁶ KHEMAKHEM, A, 1992, Op Cit, P311.

⁷ Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 « Contrôle de gestion », Édition : Dunod, P145

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

coûts. Donc une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

- Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres.
- Les processus opérationnels avec des clients internes : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage.
- Les processus support : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

1.2. typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

1.2.1. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

parvient à les atteindre. M. Kalika⁸, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- la qualité de la circulation d'informations,
- la flexibilité de la structure.

Donc la performance d'entreprise est la valeur récoltée de son organisation.

1.2.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession *strategic intent*.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

⁸ KALIKA.M, « structure d'entreprise, Réalités, Déterminants et performance », édition economica, Paris, 1988.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

1.2.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, J. M. Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

- motivés,
- compétents,
- communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : $Eh=M.C.C$

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

1.3. caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

1.3.1. Support de jugement

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

1.3.2. Evolution dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficace, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1.3.3. La performance se pilote

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

1.4. Les composantes et les objectifs de la performance

La performance contient plusieurs objectifs et divers composantes qui sont présenter en dessous.

1.4.1. Les objectifs de la performance :

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

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

1.4.2. Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

- **L'efficacité**

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »⁹.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹⁰

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs}$$

- **L'efficience**

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹¹

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence**

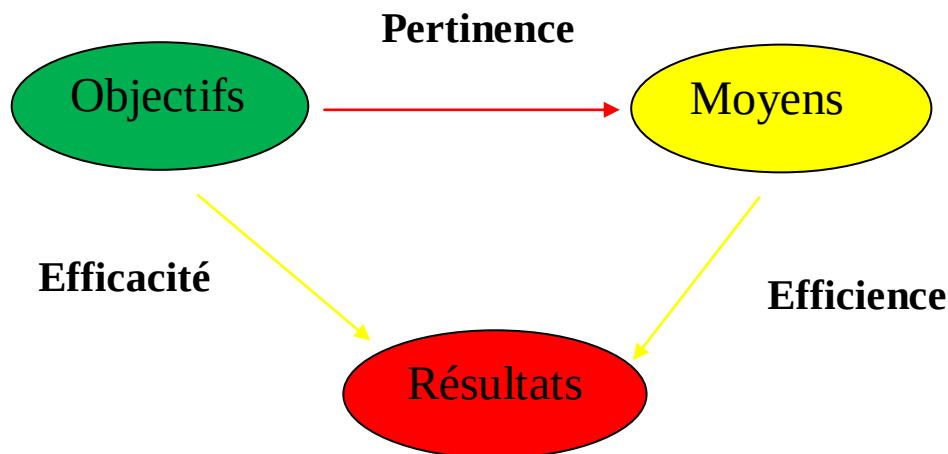
La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficience l'objectif fixé.

⁹ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33

¹⁰ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.P139

¹¹ GRANSTED,1980,Op Cit. P33

Figure N°13 : les composantes de la performance



Source : « mesure de la performance de l'entreprise » disponible sur www.piloter.org. Consulter 12/10/2022.

- **L'économie**

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

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité .
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché,
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

1.5. Les axes de mesure de performance

La notion de performance est difficile à appréhender car elle peut être mesurée par de très nombreux indicateurs et être interprétée sous différents axes qui sont les suivants :

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

- **la performance clients**

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser ¹²

- **La performance actionnaire**

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

- **la performance personnelle**

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise¹³

- **La performance partenaires**

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en

¹² FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers Edition d'organisation », Paris, P39.

¹³ Idem.

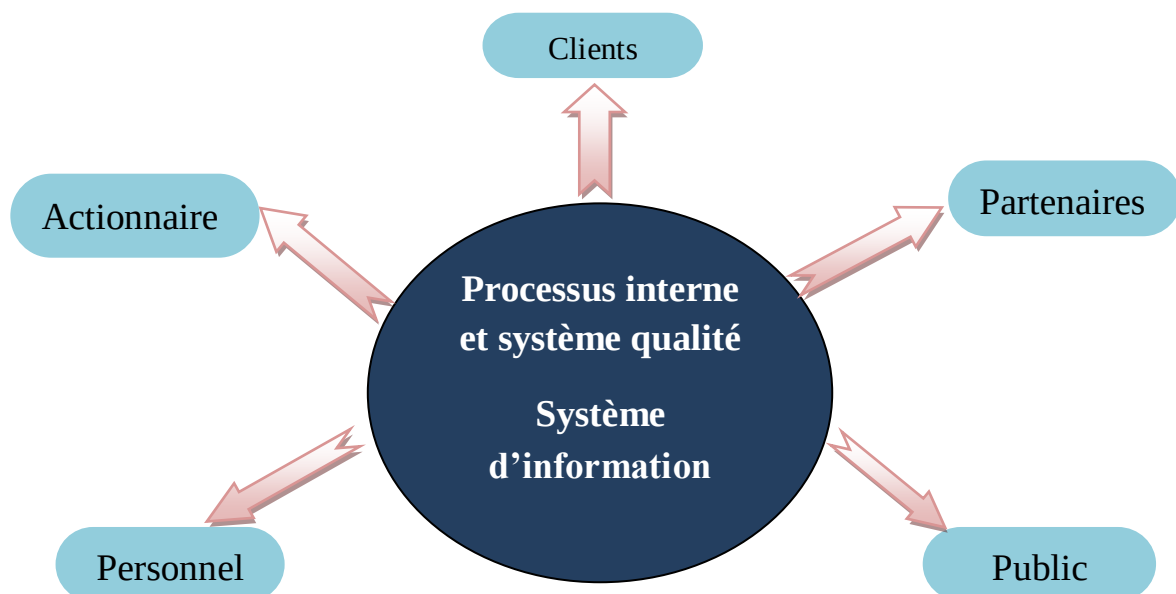
Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

- **La performance sociale**

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

Figure N°14 : les axes de mesure de performance



Source : Eyrolles, « les nouveaux tableaux de bord des managers »

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

1.6. les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

Tableau N°04 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : ABBACHE Khellaf, « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière », mémoire master, université Abderrahmane mira, 2017, BEJAIA, P11.

Section 02 : la performance et le contrôle de gestion

Après avoir mieux analysé ce que signifie le terme performance, il va alors devenir intéressant de s'interroger sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance. Ces deux notions sont-elles corrélées ? Si oui, comment le contrôle de gestion va pouvoir influencer la performance ? Pour cela nous allons dans un premier temps mettre en lumière ce lien puis nous verrons les différents types d'indicateurs de mesure de performance...

2.1 la mesure et l'évaluation de la performance

Pour mesurer la performance en recours à un critère ou indice ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats ainsi il remplit plusieurs fonctions entre autres :

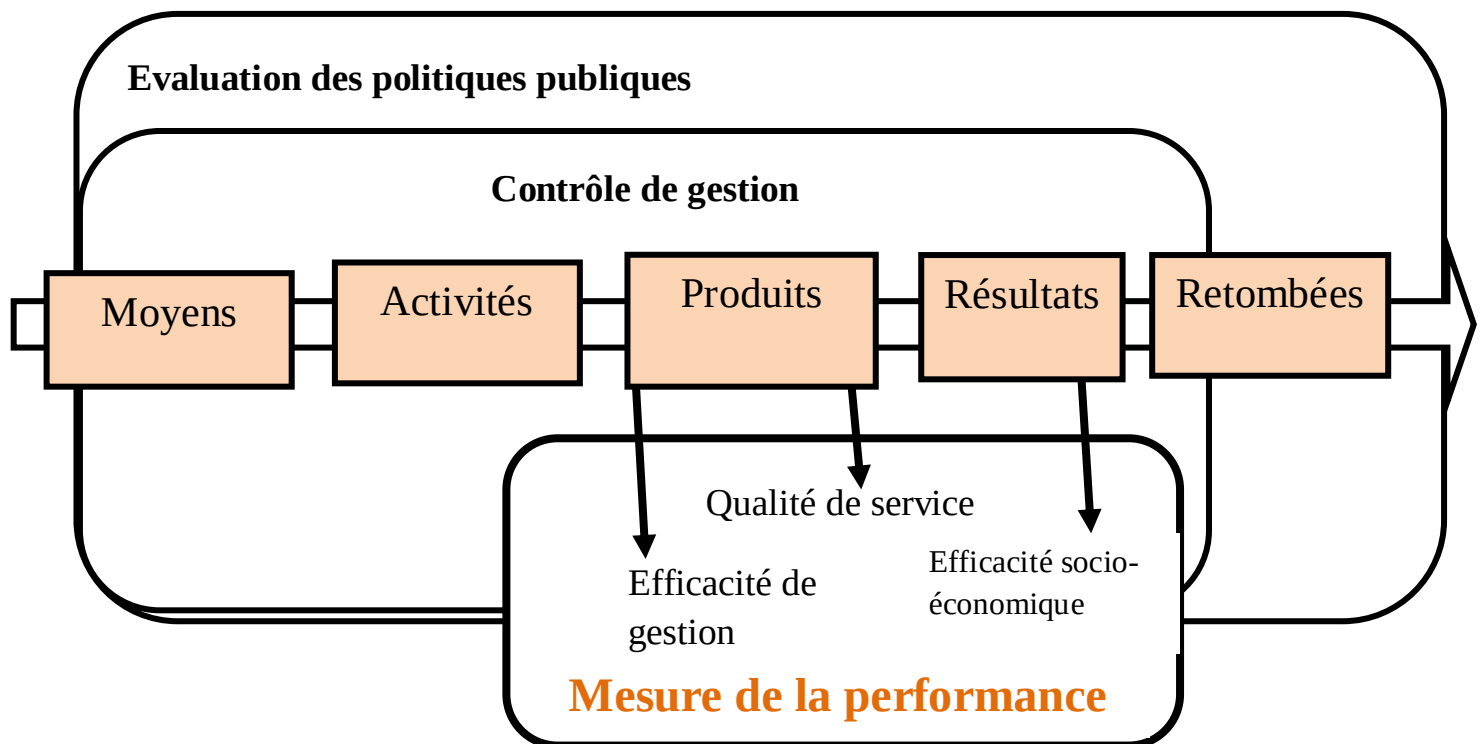
- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise
- Il aide à la formulation des stratégies des méthodes et des pratiques de gestion dans la perspective de réaliser des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée
- Il faut une base pour l'évaluation de la performance(résultats ,production rendement, productivité ...)de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur déficience et l'efficacité avec lesquels l'entreprise accomplit ses tâches
- il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise
- s'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ces choix stratégiques
- il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise plus de degrés de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus les primes distribuées au personnel seront élevées.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Malgré la variété des modalités envisageables pour appréhender la performance, son absorption par le contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique¹⁴

- Le modèle des « **EEE** » : Economie, Efficience, Efficacité,
- le modèle « **IOO** » : Inputs, Outputs, Outcomes,
- le modèle du **Balanced Scorecard**.

Figure N° 15 : évaluation et mesure de la performance



Source : « suivi de performance et choix des indicateurs », guide méthodologique décembre 2009, Union EUROPEEN, P5.

2.1.1. Le modèle EEE

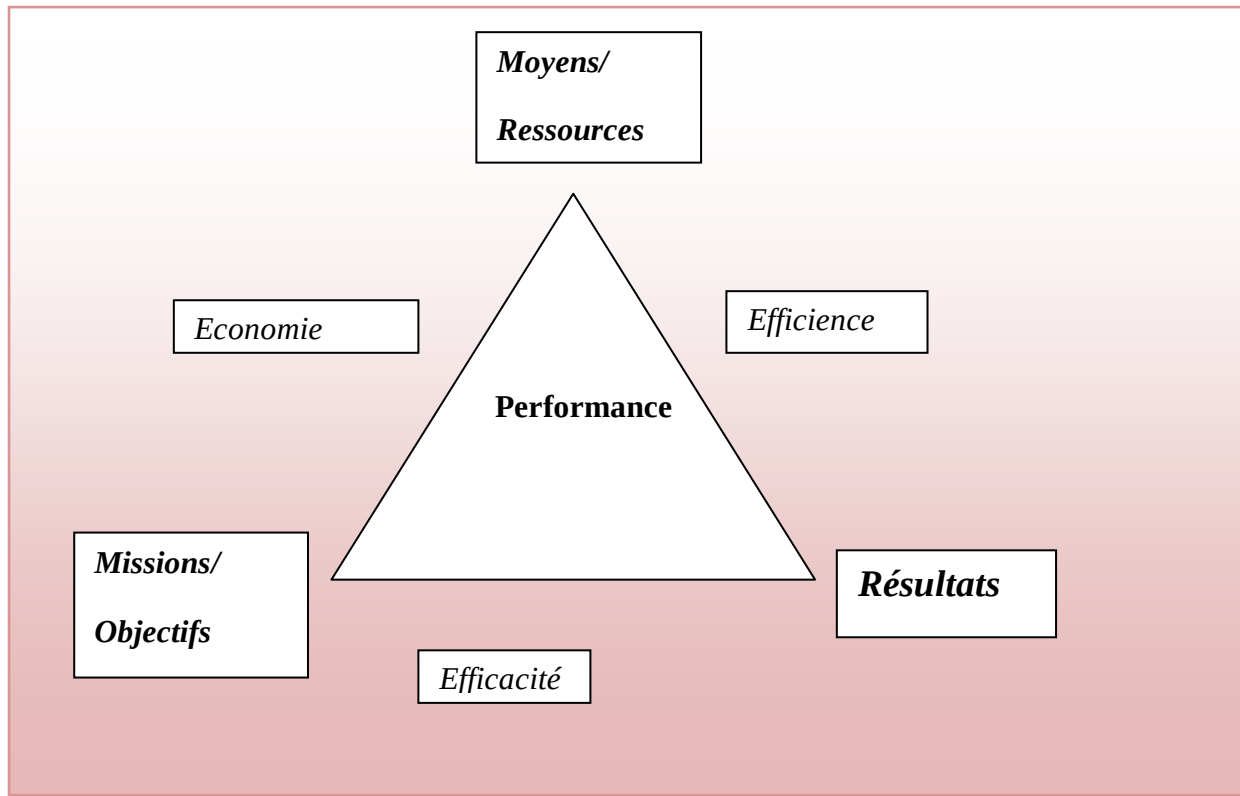
Toute organisation vise à être performante et s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. La performance peut être représentée par le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats.

14 BOYNE. G.A, Concepts and Indicators of Local Authority Performance : An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales Public :Money and Management, Vol. 22, n° 2, 2002, pp.17 cité par GUENOUN. M: le management de la performance publique locale.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficacité et l'efficace de l'organisation tel que le schématise la figure qui suit.

Figure N°16 : triangle de la performance



Source : Gibert, « triangle de performance », 1980. Disponible sur wikipédia. Consulter le 10/10/2022.

Ainsi, on parle d'économie pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficace pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats¹⁵

- **Le premier E :** L'économie rapproche les objectifs des moyens et renvoie au suivi du coût des facteurs de production d'un service particulier sans prise en compte du résultat¹⁶. Il représente la dimension la moins contestée de la performance.

Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés et son analyse est axée sur la budgétisation, la définition de plans d'action et

¹⁵ DEMEESTERE.R: Le Contrôle de gestion dans le secteur public, 2ème édition, Ed LGDJ, Paris, 2005, P230.

¹⁶BARTOLI. A : Le management dans les organisations publiques, Ed Dunod, Paris, 1997, P82.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

l'identification des leviers de gestion. Elle mesure également, à posteriori, l'écart entre les objectifs annoncés et les moyens mobilisés et s'associe souvent à économie pour souligner que son point focal est le coût des moyens mobilisés.

- **Le deuxième E**

L'efficacité rapproche les résultats des objectifs et le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. Les axes d'analyse visent à constater et expliquer les écarts entre le prévu et le réalisé.

Après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir des actions correctives pour mieux atteindre les objectifs en fixant des seuils d'alerte ou en re-planifiant les activités.

- **Le troisième E**

L'efficience met en relation résultats et moyens et les finalités de l'action sont laissées de côté. Il s'agit de savoir si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale, c'est-à-dire sans gaspillages, et l'analyse des résultats peut inciter à redimensionner les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus.

Les axes d'analyse consistent à jouer sur la flexibilité du budget, envisager le redéploiement du personnel ou la réorganisation des services.

2.1.2 Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle avec une principale différence par rapport au modèle précédent qui est la distinction entre outputs (produits, livrables) et outcomes (impacts, effets).

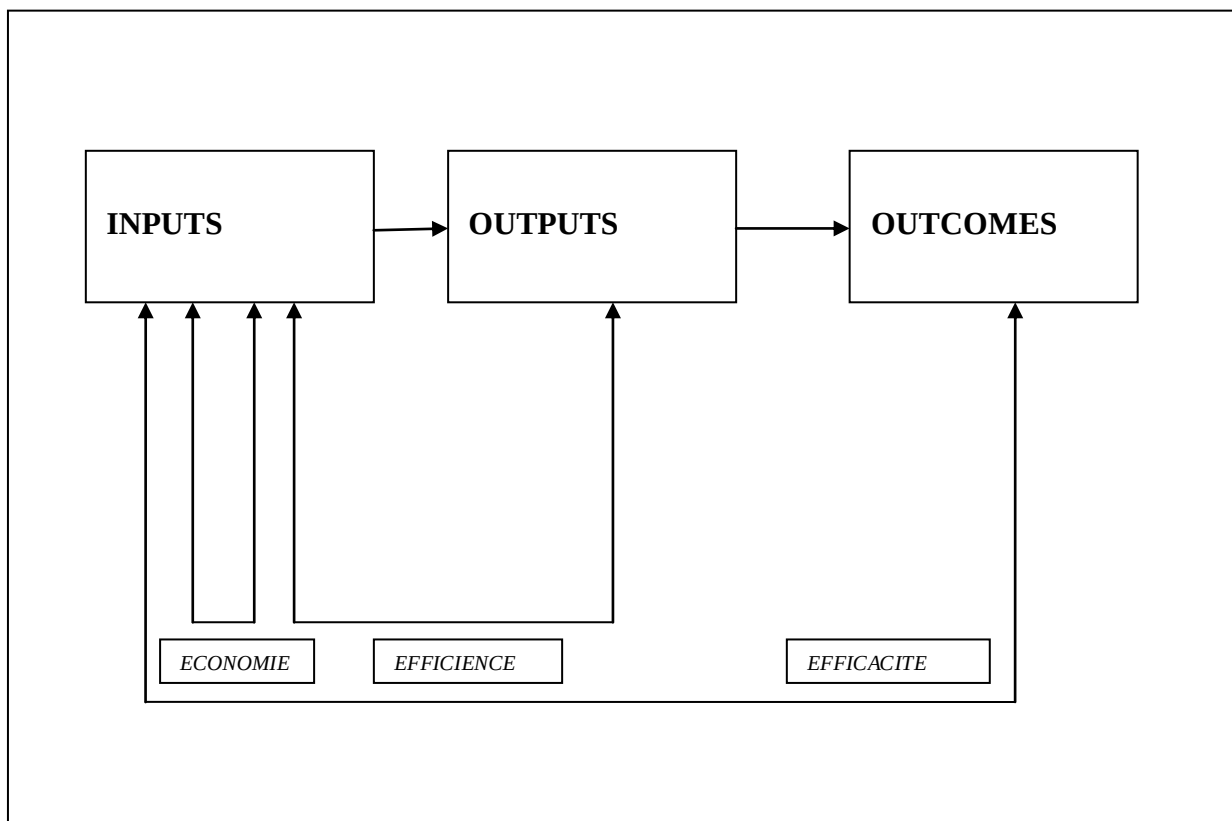
En effet, ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats », les outcomes sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

apportés par l'action, les outputs désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type outcome¹⁷.

Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent, l'économie est incluse dans les inputs. L'efficacité est le ratio entre outputs et inputs, Les outcomes incluent l'efficacité, ainsi, ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE¹⁸

Figure N°17 : modèle EEE



Source : BOYNE G.A Op.Cit, P17.

2.1.3 Le model Balanced Scorecard BSC

Fort médiatisé depuis la parution de leur article publié en 1992 dans la Harvard Business Review, l'argument fondamental de KAPLAN et NORTON consiste à affirmer que

¹⁷ GUENOUN. M. « le management de la performance publique locale »,thèse de doctorat en science de gestion, université PAUL CEZANNE, Paris, 2009.

¹⁸ BOYNE G.A, Op Cit, P17.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

les mesures financières ne reflètent pas la performance globale de l'entreprise et que ces mesures doivent être complétées par d'autres types de mesures¹⁹

2.2 Pourquoi mesurer la performance ?

Il existe plusieurs cause pour mesurer la performance nous allons les présenter en dessous.

2.2.1 mesurer pour apprendre et innover

D'une part, on mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du BSC : dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable

En effet un autre sens en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure les managers ont davantage de perspective pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonne pratique fondée sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

2.2.2 Mesurer pour améliorer

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation mais cependant pas évident à expliquer: comment l'information créer se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité?

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, il le manque de clarté des relations qui les unissent. Outre les facteurs de contingence, pas toujours décelable, nous avons abordé les risques de conflit, les positions contradictoires, et nous pouvons ajouter l'existence de force invisible, de l'ordre de l'inconscient collectif par exemple.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ses facteurs interne ou externe à l'organisation qui influence son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre

¹⁹ GUENOUN. M, Op.cit.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'une batterie d'indicateur, aussi pertinent soit-il pour la phase d'évaluation. Ne représente donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

2.2.3 Mesurer pour communiquer

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celle-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leurs fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leurs engagement auprès de la structure.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun au parties prenantes à qu'il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

2.3 les indicateurs de mesure de performance

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de se servir des informations à des fins décisionnelles. Pour mesurer la performance de l'entreprise, il existe des indicateurs basés sur des données objectives fournissant des indications quantitatives et qualitatives concernant une situation précise de l'entreprise.

Dans la première partie de cette étude sur les types de performance, nous avons pu voir qu'il existe différents indicateurs de mesure de la performance qui peut être exploités. Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « filtre » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Un bon indicateur devrait être clair pour qu'il soit facile à lire et à exploiter par l'utilisateur. Il ne devrait pas être manipulable et devrait être capable d'alerter les dirigeants quant à la décision qu'ils doivent prendre au cas où il y aurait un problème²⁰.

On peut citer plusieurs types d'indicateurs parmi ; on trouve

2.3.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

2.3.2 Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles²¹. Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer. Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct.

Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines. Ils se focalisent sur les effectifs, les rémunérations, les formations des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs de pilotage appelés indicateurs du climat social. Ces indicateurs portent sur l'absentéisme, les accidents, les conflits qui ont eu lieu au sein de l'entreprise. Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu²².

²⁰ Vilain L. « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Thèse professionnelle master spécialité HEC. Ecole des mines de Paris, 2003. P 73.

²¹ Haouet C, « informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », 2008, P1.

²² Luthi T. « améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes », Eyrolles, Paris, France, 2011, P273.

2.3.3 Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non.

2.3.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise.

Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi. Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre, l'efficacité des équipements, le rendement matière.

Ces exemples permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients. Dans le but de mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût de la non qualité interne, la complexité du produit ou du processus. Au niveau des coûts, la productivité, le taux de réutilisation des composants ainsi que les gains sur achats peuvent constituer des indicateurs opérationnels dans la mesure des objectifs opérationnels qui ont été atteints par l'entreprise²³.

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise.

²³ Capraro M et Baglin G, « l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », université de LYON, France, 2002, P398.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Il a été noté toutefois, que les indicateurs stratégiques peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques²⁴.

2.3.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

Distingue outre les indicateurs de résultats que nous avons déjà présentés, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise²⁵.

2.3.6 Les indicateurs de marché

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifié, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Cauvin, Decock et Bescos ont fait une étude sur les entreprises françaises pour connaître les principaux indicateurs de performance employés dans les firmes. Leur étude a conclu qu'il n'y avait pas de différences significatives entre les indicateurs financiers et les indicateurs non

²⁴ Voyer P. « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », université de Québec Canada, 1999, P446.

²⁵ Vilain L. Op.cit, P73.

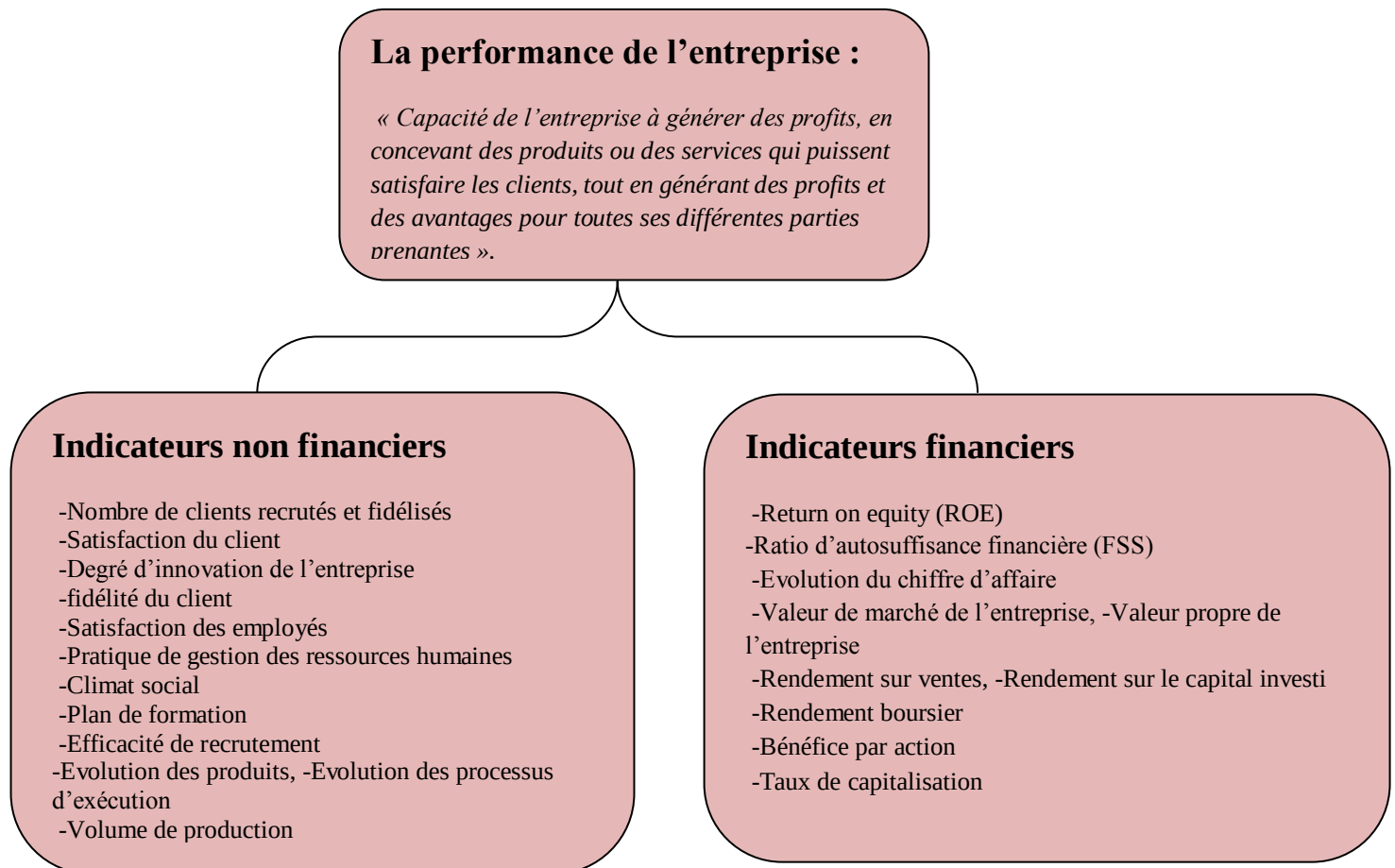
Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

financiers. Mais les indicateurs les plus utilisés sont les indicateurs de profitabilité et les indicateurs de satisfaction des clients.

Ceci semble confirmer les études qui ont été précédemment citées concernant l'engouement des entreprises actuelles pour les indicateurs non financiers et la complémentarité entre ces deux grandes catégories d'indicateurs²⁶.

En conclusion de cette première partie, nous pouvons dire qu'il existe plusieurs types de performance et d'indicateurs de la performance, mais avec chacun ses avantages et ses limites. Pour mesurer la performance globale d'une entreprise, nous devons prendre en compte les différents types de performances à travers les différents indicateurs que nous avons mis en évidence. La performance peut être donc schématisée de la manière suivante :

Figure N°18 : les indicateurs de mesure de performance.



Source : Ghazlene Oubya, « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », thèse doctorat, université cote d'Azur, 2016, P215.

²⁶ Cauvin Eric, Christel Decock et Pierre-Laurent Bescos, « la perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'information non financière », Décembre 2006. P117.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Tableau n°05 : La chaîne des indicateurs

Objectifs	Moyens	produits	Résultats	
But déterminé d'une action. L'atteinte d'un objectif est mesurer par un ou plusieurs indicateurs	Les ressources humaines, organisationnelles et physiques utilisées par le programme	Ensemble des productions d'un programme	Résultats intermédiaires directement imputables au programme.	Résultats finals (ou impacts) non entièrement attribuable au programme

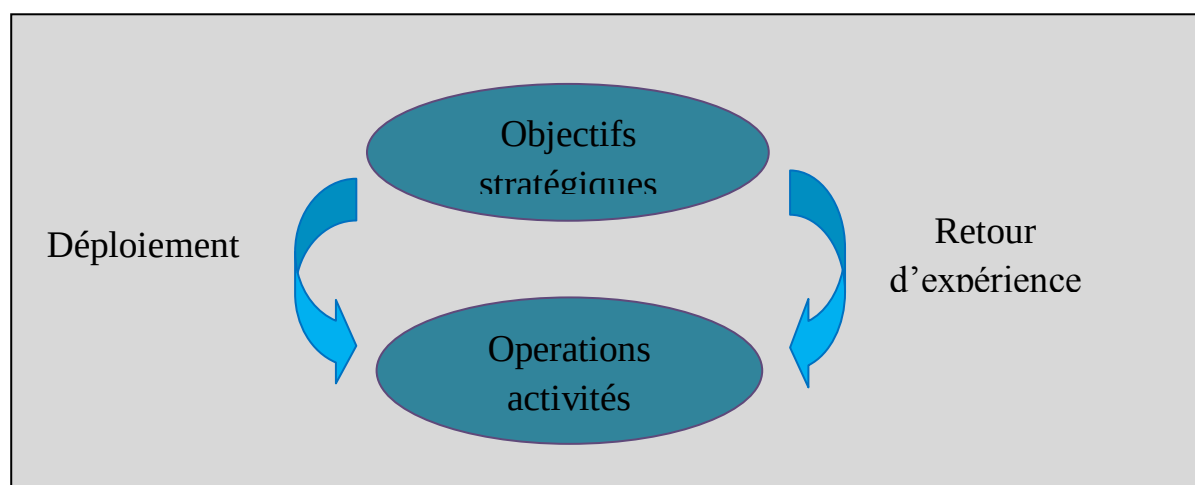
Source : « suivi de la performance et choix des indicateurs » guide méthodologique, décembre 2009, UE, P35.

2.4 La performance notion absorbée par le contrôle de gestion

Le concept de performance souvent appréhendé comme un ensemble de résultats rapportés aux objectifs fixés et aux moyens employés, renvoie à l'idée que les ressources consommées représentent le « coût » de l'action et la « valeur » renvoie à la satisfaction des besoins sociaux.

Dans cette perspective, LORINO²⁷ définit la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation ».

Figure N°19 : La boucle du pilotage de la performance



Source : GUENOUN. M : le management de la performance publique locale, Op.cit, P5.

²⁷ LORINO P, Op Cit, P12.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Une telle définition de la performance aboutit à la fonder entièrement dans le contrôle de gestion²⁸.

BURLAUD et SIMON considèrent le contrôle de gestion comme un système finalisé de régulation des comportements qui s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans une optique contractuelle ou pseudo-contractuelle²⁹.

Il y a un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explicitation des modalités d'évaluation puis, à posteriori, l'évaluation ou la mesure de la performance (ou post évaluation).

Le contrôle de gestion implique donc que l'autorité qui le met en place dispose d'objectifs qu'elle veut et peut communiquer.

La performance, même stricto-sensu, ne peut être isolée de la définition des valeurs puisqu'elle suppose la définition des objectifs servant de support à l'appréciation des activités menées.

La définition d'un système de contrôle et de valorisation des activités n'est jamais neutre, simple élaboration d'un miroir quantifié du réel. Au contraire, réduire le contrôle de gestion à l'activité de mesure, revient en fait à accepter explicitement ou non une hypothèse selon laquelle la performance est prédictible et que l'activité de l'organisation est stable dans le temps³⁰.

Cette conception du contrôle est aujourd'hui en crise et plusieurs auteurs proposent de concevoir le pilotage de l'organisation comme la construction permanente d'un système collectif d'interprétation.

En effet, le simple acte de définir la performance dans une organisation influe sur la construction de l'outil qui servira à la mesurer et au jugement qui en sera fait.

²⁸ GUENOUN.M, Op.cit.

²⁹ BURLAUD A. et SIMON C : Le contrôle de gestion, Ed la Découverte, Paris, 2006,P20

³⁰ LORINO P, Op. Cit, P20

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Toutefois, la définition de la performance est aussi l'aboutissement d'un processus où les différentes parties prenantes internes et externes à l'organisation tentent d'inscrire leur vision de la performance dans le système de mesure de l'organisation.

Ces parties reconnues comme les plus légitimes à juger l'organisation, verront leurs préoccupations intégrées dans les outils et processus de mesure, car la définition du système de mesure de la performance reflète la légitimité de celui qui le construit, autrement, ce qui devient la vérité est en fait le succès d'une conception³¹

Le déploiement du souci de performance dans l'organisation se traduit la plupart du temps par le souci de quantifier et de mesurer les activités à chaque niveau de l'organisation (individuel, entité, activité ou global).

Ainsi, le chiffrage de l'action est la manifestation la plus tangible de la recherche de performance, si bien que certains auteurs en viennent à assimiler performance et mesure de la performance³²

Comme le soulignent BOUCKAERT et HALLIGAN³³, performance, mesure de la performance et management de la performance renvoient à des niveaux de réalités distincts.

Le non neutralité de la définition de la performance implique la non neutralité de sa mesure³⁴

En effet, la mesure de la performance, qui consiste à sélectionner et collecter systématiquement les données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance, repose nécessairement sur les conventions qui ont conduit à définir la performance.

La mesure de la performance repose toujours sur une théorie de la performance qu'elle soit explicite ou implicite³⁵. La mesure de la performance est une réduction car elle est un modèle, au sens mathématique du terme, elle traduit des objectifs généraux parfois flous ou

³¹ CALLON M : What Does it Mean to Say that Economics is Performative? , Papiers de recherche du CSI, Centre de Sociologie de l'Innovation, n° 005, 2006, cité par GUENOUN. M

³² GUENOUN. M, Op.cit.

³³ BOUCKAERT. G et HALLIGAN. J : Managing performance. International comparaisons, Routledge, London, 2008P 26, cité par GUENOUN. M : le management de la performance publique locale).

³⁴ Idem, P27.

³⁵ TALBOT C : Performance Management, 2005.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

contradictoires en indicateurs nécessairement limités pour pouvoir être lisibles, mais elle dépend de son modèle de base.

Ainsi, les indicateurs de performance «ne peuvent être assimilés à des outils désincarnés qui n'interféreraient pas dans le système qu'ils cherchent à apprécier. Au contraire, leur construction même répond à une vision du fonctionnement de l'entreprise »³⁶

Mais si les indicateurs reflètent au moins partiellement le modèle qui les conditionne, ces derniers rendent le modèle opérant puisque c'est à travers eux que les comportements des acteurs sont influencés et évalués et c'est sur eux que les décisions d'allocation de ressources se fondent.

Les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés « conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »³⁷

De la performance à sa mesure, une série de traductions successives allant du qualitatif vers le quantitatif opérationnalisent une vision du monde en même temps qu'elles la rendent plus influente ou légitime. Plusieurs recherches ont en effet montré que la mise en forme chiffrée d'une interprétation de la réalité conférerait une image d'objectivité et de vraisemblance à cette interprétation³⁸ et permet de la naturaliser discrètement

Comme nous l'avons expliqué précédemment, bons nombres d'outils vont être reliés directement avec la performance. Grâce aux tableaux de bords par exemple, le responsable du contrôle de gestion va ainsi pouvoir comparer les attentes avec ce qui a été finalement réalisé. Cela va permettre de pouvoir trouver des solutions adaptées et ainsi inciter les responsables à appliquer des mesures correctives dans une démarche d'amélioration.

Le contrôle de gestion notamment grâce au travail autour des calculs de coûts va également influencer sur la performance de l'organisation. En effet, il existe plusieurs

³⁶ LEVRATTO N. et PAULET E : Les indicateurs de performance par la création de valeur dérivent-ils d'une lecture idéologique de l'entreprise ? , Communication au colloque international « gouvernance d'entreprises », Université de Mons-Hainaut et HEC Montréal, 9 et 10 mai, 2005, P17.

³⁷ LORINO. P, Op.cit, P142.

³⁸ PARADEISE C. et LAUFER R : Le Prince Bureaucrate. Machiavel au Pays du Marketing, Ed Flammarion, Paris, 1983, P153.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

méthodes pour mesurer la performance que nous avons détaillé précédemment mais toutes ont la même finalité : celle de pouvoir efficacement et, de manière la plus authentique possible, allouer les coûts aux produits ou services concernés. Ainsi il sera donc plus aisé de déterminer si ces derniers sont rentables ou non. Dans le cas où la rentabilité ne serait pas atteinte, les raisons seront exposées et on pourra alors travailler sur certains axes en particulier pour améliorer la rentabilité des produits. On comprend donc très simplement que le contrôle de gestion va jouer un rôle important dans la maîtrise de la performance de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données qui concerne l'entreprise dans sa globalité. Il va donc pouvoir créer du lien entre celles-ci. De plus, grâce à certains travaux comme les reporting et les tableaux de bords mensuels, il va devenir un réel acteur dans la diffusion d'information, il va pouvoir apporter son aide et ses conseils quant aux difficultés rencontrées par certaines équipes. Dans le même temps il pourra également mettre en avant les résultats encourageants et positifs. Il est amené à travailler aussi bien avec la direction (PDG, Directeur Administratif et Financier etc....) qu'avec les managers de deuxième niveau ou les opérationnels directement. De par le dialogue, il va donc pouvoir faire converger les comportements vers les objectifs visés et ainsi développer la performance organisationnelle de l'entreprise.

2.5 Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance

Parmi les réponses du contrôle de gestion au pilotage de la performance nous citerons les suivantes :

2.5.1 Les réponses utilisables dans tous les contextes

Le pilotage de la performance est atteint à partir des calculs des coûts et des budgets de l'organisation en se limitant aux variables d'action classiques : quantité, prix, productivité, pour mieux piloter l'efficacité et l'efficience les managers s'efforcent d'intégrer d'autres variables qualitatives et non financières.

Le contrôle de gestion a instauré une nouvelle technique en proposant des tableaux de bords pour aider à la gestion et l'amélioration des processus, ces tableaux de bord sont souples et modulables et permettent de s'adapter à tous les problèmes de gestion pour le niveau opérationnel comme pour le niveau stratégique.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

Les indicateurs peuvent être changés à quel moment donné car ils sont construits en fonction des besoins des contraintes du contexte.

En plus de la méthode de calculs des coûts et des budgets qui se base sur une analyse quantitative et financière, le contrôle de gestion donne lieu à des indicateurs qui peuvent aider au pilotage des processus de la qualité, de l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Les tableaux de bord compris comme un reporting financier existent depuis longtemps dans les différentes entreprises mondiales. En revanche et quel que soit le contexte, ils sont construits et utilisés comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées. Le BSC proposé par Kaplan et Norton en est une illustration.

2.5.2 Les réponses face aux tendances récentes

On peut piloter la performance à travers la création des outils de gestion qui vont gérer des variables stratégiques et organisationnelles en intégrant la valeur, le temps et les acteurs de l'organisation.

2.5.2.1 Pour mieux piloter la valeur

- Piloter la valeur pour les différentes parties prenantes :

Les indicateurs de gestion doivent être développés afin de piloter les ressources humaines. Il faut donner des informations aux clients sur les produits et services, aux actionnaires sur les résultats financiers et à la société civile sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce développement des indicateurs peut aider les responsables à gérer de manière efficace et efficiente les activités de l'entreprise, par exemple le développement des tableaux sociaux entraîne une naissance du contrôle de gestion sociale, ce qui permet d'une meilleure gestion des effectifs et des rémunérations dans un contexte instable et incertain.

Au-delà des indicateurs « classiques » de l'activité économique et financière de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en œuvre des baromètres qualitatifs fluctuants en fonction de l'instabilité interne et/ou externe pour s'adapter aux variables à piloter.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

- Piloter la valeur perçue par le client :

La gestion de qualité devient plus difficile avec l'importance des alliances, de la logistique, de la gestion des flux dans et hors l'organisation car l'instabilité des frontières et des réseaux crée de l'incertitude. Donc il est préférable de piloter et internaliser la qualité (délai, service, disponibilité). Pour que tous les acteurs de la chaîne soient gagnants il est nécessaire de calculer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à plusieurs organisations.

- Piloter la valeur en se différenciant des concurrents :

Les responsables doivent chercher en permanence à gérer les caractéristiques, les forces de la structure et des capacités organisationnelles pour appuyer des stratégies. Il faut alors améliorer les processus organisationnels pour se différencier des concurrents, dans ce cas les méthodes "ABM" et du "target costing" peuvent constituer une aide pour ce pilotage.

Dans un contexte instable, il s'agit de prévoir les risques qui peuvent influencer la structure et prévoir les changements organisationnels. Dans ce sens, le contrôle de gestion peut proposer des indicateurs d'efficience de la structure et de capacité de changement organisationnel.

2.5.2.2 Pour mieux piloter l'organisation : le temps et les acteurs.

- Prendre en compte l'accélération du temps en actualisant des Indicateurs.

Pour l'analyse de la procédure de fonctionnement et donner des solutions au dysfonctionnement, la plupart des entreprises utilisent l'audit organisationnel et le contrôle interne, il apparaît que l'instabilité de contexte rend obsolète les paramètres de pilotage, alors il s'agit de réactualiser plus souvent les indicateurs, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations pour les renseigner.

Il s'agit de piloter en temps réel et d'utiliser des simulations qui permettent de modifier les paramètres par rapport à l'évolution interne ou externe pour aider à la prise de décision.

Chapitre II : Cadre conceptuel de la performance de l'entreprise

- Piloter le comportement des acteurs interne.

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

Au delà de la responsabilité liée à l'outil budgétaire, il semble nécessaire aujourd'hui de développer d'autres outils du contrôle de gestion pour « canaliser » le comportement des acteurs.

Conclusion du chapitre

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. En matière de gestion la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente, on peut ajouter également que la performance de l'entreprise résulte de l'agrégation de plusieurs types : organisationnelle, stratégique, concurrentielle et humaine.

Pour analyser la performance d'un processus, on distingue trois méthodes, chacun de ces méthodes dépendent de la type et la nature de processus : Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs, Par calcul des ressources dépensées par le processus et par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée.

Le pilotage de la performance est atteint à partir de calcul des coûts et des budgets de l'entreprise, dans ce contexte le contrôle de gestion constitue une réponse à la performance en proposant un ensemble des outils qui sont ; la comptabilité générale et analytique, le tableau de bord et le rapport d'activité qui seront l'objet d'analyse de notre chapitre trois qui s'intitule : « Etude de cas pratique au sein de l'EIEM ».

Chapitre III:
Étude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et la fonction contrôle de gestion

L'organisme où s'est déroulé notre stage pratique est l'entreprise nationale des industries et de l'électroménager, l'une des plus importantes entreprises industrielles du pays. Ce chapitre pour objet de faire une présentation de l'entreprise ENIEM, puis l'unité prestations techniques où s'est déroulé notre stage.

1.1. Présentation de l'ENIEM

Dans la présentation de l'entreprise ENIEM, nous allons prendre en considération les éléments liés à son historique, à son organisation structurelle, à ses missions et activités principales et ses objectifs.

1.1.1. Historique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries et de l'électroménager est une entreprise publique économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de 14 entreprises SONELEC.

Elle se trouve à une dizaine de kilomètres à l'Est de Tizi-Ouzou et précisément à la zone industrielle (Aissat Idir)

ENIEM est une entreprise publique par action au capital de 10 279 800 000.00 DA

Elle est chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers, elle dispose à sa création :

- D'un complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- D'une unité lampe de Mohammedia (ULM) entré en production en février 1979.

Les principales étapes de son évolution peuvent être résumées dans ce tableau suivant :

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Tableau N°06 : évolution de l'ENIEM

Période	Evolution
1973-1976	Phase de construction du CAM par la société Allemande DIAG.
1977-1980	Phase de démarrage de la production avec l'assistance du constructeur DIAG.
1980-1983	Phase de maîtrise des processus de fabrication et initiation à l'activité du développement 83/19 du 1983.
1983	Création de l'ENIEM suite à la restructuration de SONELEC par le décret présidentiel.
1989-1990	➤ Réalisation des opérations de développement et mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs par le partenaire japonais MISTUI-TOSHIBA ainsi qu'une nouvelle chaîne de cuisinières quarts et cinq feux par le partenaire Italien TECHNOGAZ. ➤ Le 08/10/1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action (SPA) au capital social 40.000.000 DA.
1990-1991	➤ Entré en production de la nouvelle usine cuisinière du partenaire Italien INTER COOP-TECHNOGAZ en 1991
1992-1993	➤ Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux BAHUTS du partenaire Libanais LIMATIC en 1992. ➤ Reprise du montage des petits appareils ménagers par le partenaire Espagnol TAUBENS5TAURES, 1993. ➤ Réalisation du radiateur gaz butane, produit conçu et réalisé par l'ENIEM en 1993.
1994-1997	➤ Réalisation des réchauds plats quatre feux en 1994. ➤ Abandon de la production CAF en 1994. ➤ Entré en production des réfrigérateurs 520L en 1995. ➤ Montage des petits appareils ménagers (blinder et ventilateurs) partenaire Italien ITALSMAMP en 1995. ➤ Entré en production des PAM (SC et MAC) ITALSMAMP en 1996. ➤ Reprise des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) ➤ Abandon des réchauds plats à quatre feux en 1997. ➤ Reconversion des CFC en 1997.
1998	Compte tenu de l'importance des activités de l'entreprise, l'ENIEM a procédé à restructuration en sept unités qui sont : ➤ L'unité siège. ➤ L'unité commerciale. ➤ Trois unités de production (cuisson, froid et climatisation). ➤ Deux unités de prestations (techniques et services). ➤ Certification ISO9001 de l'ENIEM par l'organisme français AFAQ-ASERT.

Source : service contrôle de gestion (unité prestations technique) 2022

1.1.2. L'organisation structurelle de l'ENIEM

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

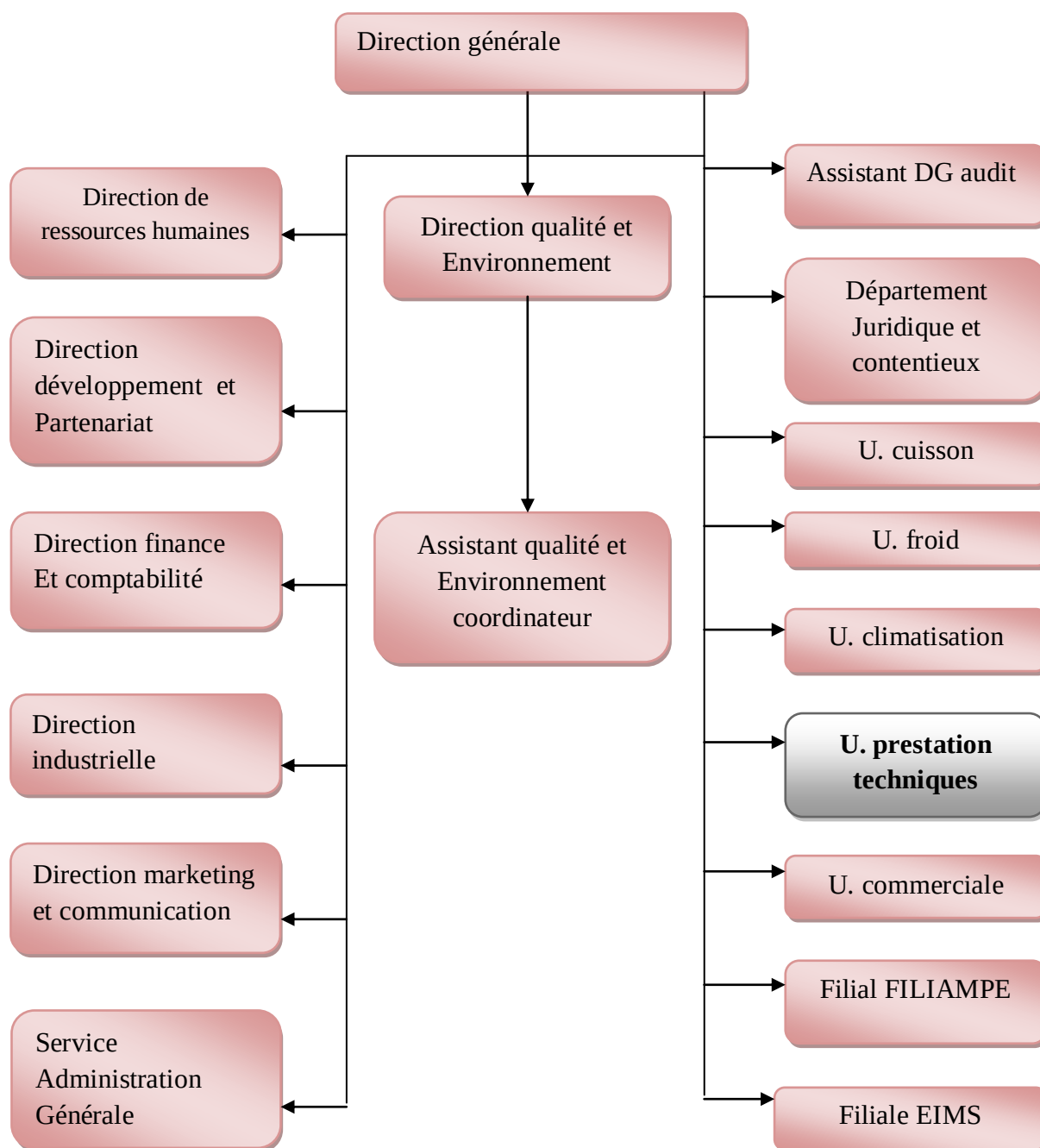
- Le siège social,
- Le complexe d'appareils ménagers,
- L'unité commerciale,
- La filiale FILAMP (unité de production de lampes électroniques)
- La filiale EIMS de production de sanitaire (lavabo, baignoires et éviers)

L'organisation de l'ENIEM a connu une évolution avec le développement de la gamme d'activités. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se décompose en trois grandes fonctions :

- **Fonction a caractère technique dépendant de la production**
 - Développement de travaux neufs,
 - Achats et magasinage,
 - Contrôle de gestion.
- **Fonction a caractère administratif**
 - Ressources humaines,
 - Moyennes logistiques,
 - Affaires sociales et culturelles
- **Fonction d'assistance a la direction**
 - Assistance sécurité,
 - Assistance assurance qualité.

L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

FIGURE N°20: Organigramme de l'ENIEM



—— Liaisons fonctionnelles

Source : Service de contrôle de gestion (U/PT) 2022

1.2. Missions et activités principales de chaque unité

- **La direction générale**

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le porte feuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances ...etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et replace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- Direction industrielle
- Direction du développement et de partenariat
- Direction des finances et comptabilité
- Direction des ressources humaines
- Direction de planification et de contrôle de gestion
- Direction de marketing et communication.

- **Les unités de l'ENIEM**

L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité prestation technique.

- **Les unités de production**

Les unités de production sont indépendantes et susceptibles d'être et qui sont :

- ✓ **Unité froid**

L'effectif de cette unité est de 1562 agents, procède des bâtiments industriels, ses fonctions principales sont :

- Injection plastique et polystyrène
- Transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge)
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification)
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes)
- Thermoformage de plaque plastique

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- Assemblage produit (montage final- 3 lignes)
- Unité (Air comprime- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane- énergie- électrique)
- Laboratoire d'essai produits chimiques- métallurgie
- Structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes

✓ Unité cuisson

L'effectif de cette unité est de 438 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse)
- Traitement et émaillage
- Tangage et chromage de composants métalliques
- Assemblage de produits (montage final)
- Laboratoire d'essai produit
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes)

Les capacités installées sont de 150.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

Donneur de licence : techno gaz- Italie- (99)

✓ Unité de climatisation

Effectifs de l'unité 230. Le potentiel industriel de climatisation est constituée des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse - soudeuse - plieuse).
- Traitement et revêtement de surface (peinture)
- Assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre et chaîne pour autre produit RGB chauffe bain).
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Saplys système en deux équipes.
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977 cette unité procède également des capacités installés pour la fabrication de :
- Chauffage à gaz butane catalytique 50 000 appareils par an.
- Comptoir et armoires frigorifiques

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- **Unité commerciale**

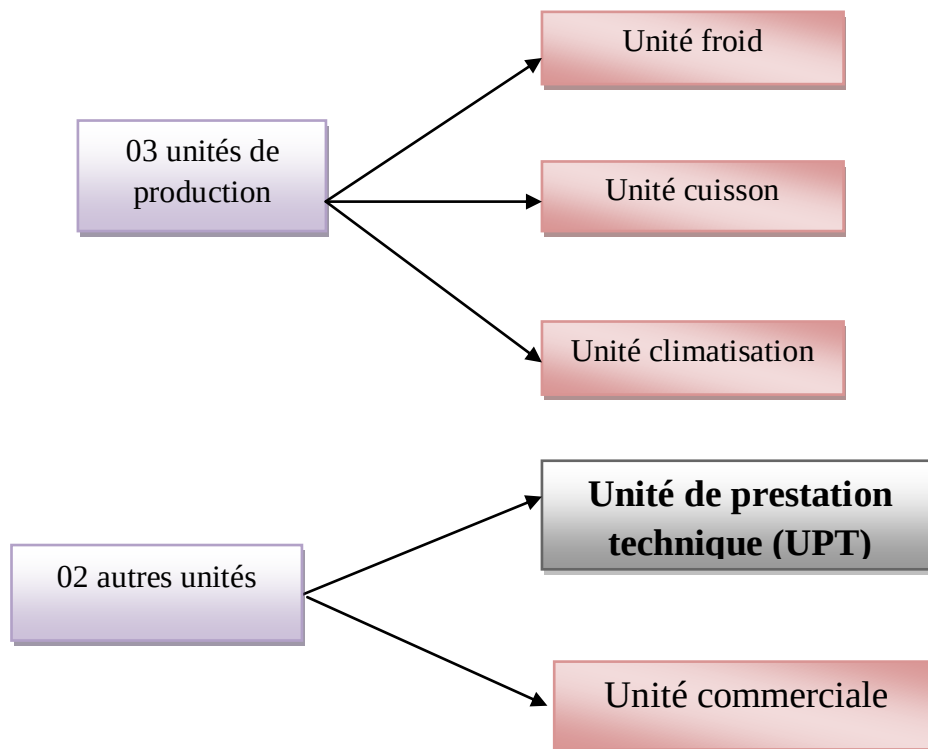
Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production son effectif est de 213 agents.

- **Unité prestations techniques**

Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

On peut résumer les différentes unités de l'ENIEM comme suit :

Figure N°21 : Les unités de l'entreprise ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM

1.3. Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- L'accroît la satisfaction du client,
- Diversification des produits,
- L'amélioration du chiffre d'affaire,
- L'amélioration de la qualité des produits,

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- L'augmentation des capacités d'études et de développement,
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations,
- La valorisation des ressources humaines,
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus,
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe),
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations,
- La restriction comme processus irréversible et impératif à la suivie de l'entreprise,
- Réduire les charges de structure,
- L'amélioration des compétences du personnel,
- L'amélioration de la gestion ces déchets,
- La rationalisation des énergies et fluides,
- Faire face a la concurrence et le placement de son produit à l'échelle national et international.

1.4. Présentation de l'unité prestations techniques

L'Unité Prestations Techniques (U.P.T) est une structure organisationnelle autonome dotée de moyens nécessaires pour l'accomplissement de son activité.

La mission globale de l'unité prestations techniques consiste à gérer et à exploiter les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, voiries, extérieur...etc.)

L'unité prestations techniques est responsable de la gestion du site et de ses infrastructures.

L'objectif principal de L'unité prestations techniques est de mettre à la disposition des unités de production (froid, cuisson et climatisation) les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs activités dans les meilleures conditions de qualité et de prix dans la limite des prérogatives de l'unité.

• Structure de l'Unité prestations techniques

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergie et fluides,
- De l'entretien des équipements,
- Des engins roulants,
- De l'entretien des bâtiments,

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- De fonctions informatiques au sein du complexe d'appareils ménagères

1.4.1. Mission de l'U/PT

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs (bâtiments, éclairage ...etc), ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes.

Cet unité assure la réalisation de pièces de rechange pour la production, conception et la fabrication d'outillage (moules, outils..etc). elle assure également toutes les activités informatiques des unités.

1.4.2. Activités de l'U/PT

- Conception et réalisation des outils et moules,
- Réalisation (usinage) de diverses pièces,
- Etalonnage et vérification des instruments de mesure,
- Productions d'énergie et des fluides
- Entretien de bâtiments
- Fabrication de palettes (menuiserie)
- Neutralisation des rejets industriels avant l'évacuation
- Transport marchandises
- Surveillance du site,

1.4.3. Organisation de l'unité prestations techniques

L'unité prestations techniques est présentée comme suit :

- **Fabrication mécanique**
 - Réalisation d'outils de coupe d'emboutissage
 - Réalisation de moules d'injection et thermoformage
 - Réalisation d'éléments d'outils
 - Réalisation de pièces de rechange pour équipements, outils et moules.
- **Production et distribution des énergies et utilités**
 - Distribution des énergies et utilités jusqu'à la sortie des compteurs.
 - Maintenance des réseaux des énergies et utilité jusqu'à la sortie des compteurs.
- **Gestion et traitement de rejets**
 - Traitement des rejets industriels.
 - Déversement des rejets traités vers l'extérieur (en aval de la station)
- **Gestion et entretien du patrimoine immobilier de l'entreprise**
 - Entretien externe systématique des surfaces allouées.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- Entretien des surfaces internes sur demande des unités de production.
- Entretien des voiries et réseaux divers externes systématique.

1.4.4. Objectif de l'unité prestations techniques

- L'objectif principal de L'unité prestations techniques est de mettre à la disposition des unités de production (froid, cuisson et climatisation) les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs activités dans les meilleures conditions de qualité et de prix dans la limite des prérogatives de l'unité

1.5 Le contrôle de gestion au sein de l'U/PT de l'ENIEM

Cette partie présentera l'organisation de contrôle de gestion à l'ENIEM (U/PT), ses différentes missions et le processus de contrôle de gestion au sein de cette unité.

Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est une fonction qui joue sur la performance de cette dernière. Nous allons mettre en évidence comment le contrôle de gestion est organisé au sein de l'ENIEM, en présentant son fonctionnement : par rapport à ces sources d'information et ces outils misent en place.

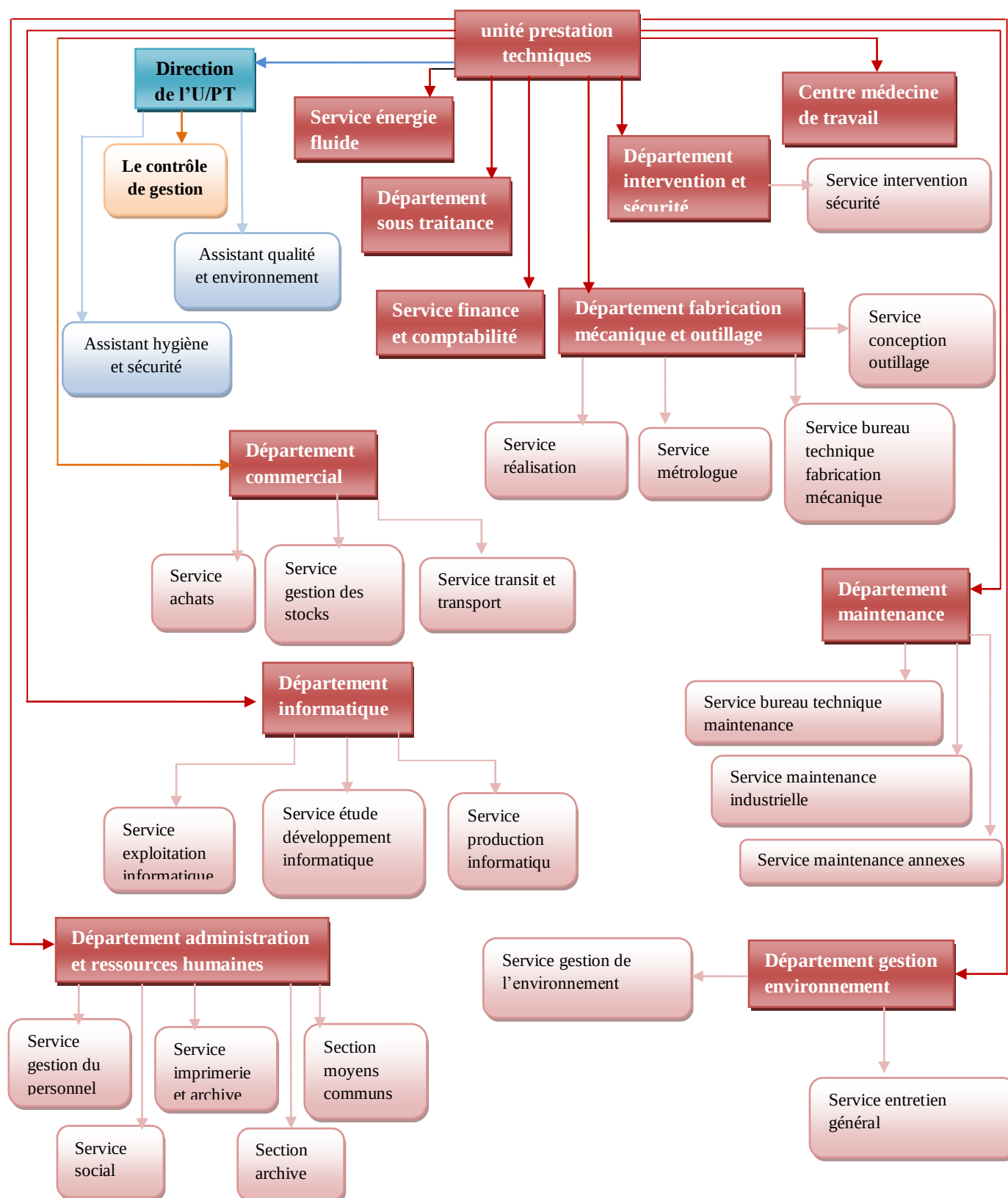
Le schéma qui suit explique une hiérarchie du contrôle de gestion qui se traduit comme suite : il est décomposé en deux fonction, l'une est centralisé qui est attacher directement à la direction générale ; direction planification, contrôle de gestion et audit (DPCGA). L'autre qui est décentraliser au niveau de chaque unité et rattacher aux directions des unités. L'unité froid et commerciale sont des unités de centre de profils, qui sont impactant par rapport aux autre unités et qui sont classer en première position.

Chacune des cinq entités de l'ENIEM dispose d'une structure de contrôle de gestion qui est soit une direction (département), soit un service selon l'importance attachée à l'entité. D'une part, les unités froid et commerciales sont considérées comme les centres de revenus les plus importants, il existe donc une division qui se traduit par un département. D'autre part les trois autres unités cuisson, climatisation et prestation techniques comprennent chacun des services.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

L'organigramme de l'unité prestations techniques est présenté comme suit :

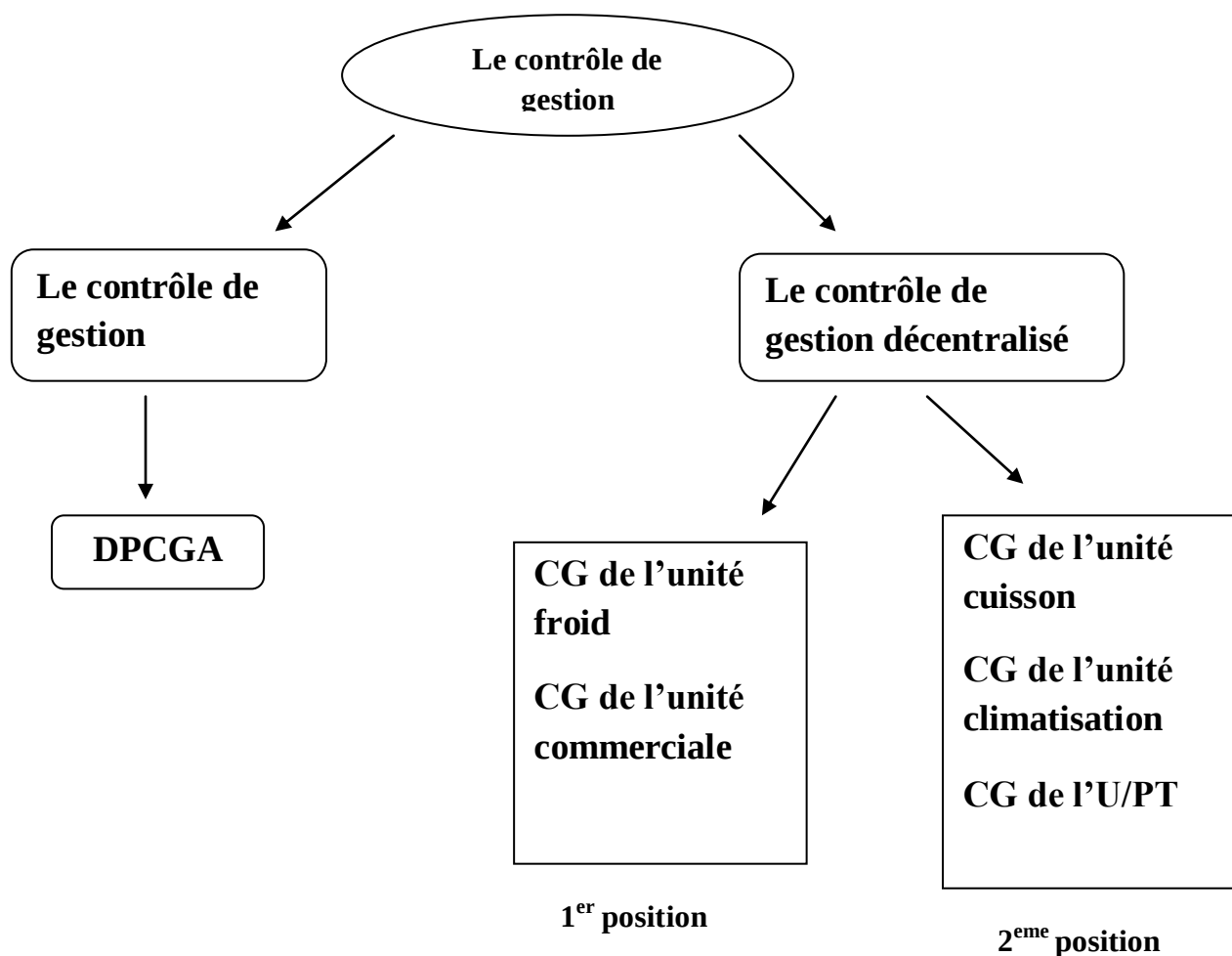
Figure N°22 : Organigramme de l'unité prestation technique.



Source : document interne de l'ENIEM (plan cadre de l'U/PT 2016)

Nous allons schématiser l'organisation du contrôle de gestion dans la figure suivante¹ :

Figure n° 23 : Organisation du contrôle de gestion au sein de l'ENEIM



Source : Réaliser par nous-mêmes ; entretien réalisé avec le contrôleur de gestion

Chaque contrôleur de gestion d'une unité est placé sous la responsabilité du directeur de l'unité².

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une entreprise. Il propose et élabore des outils de gestion au service de l'entreprise.

¹ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°01)

² Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N10)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

1.5.1. L'organisation de la fonction contrôle de gestion à l'U/PT :

Chaque unité au sein de l'entreprise ENIEM dispose d'un contrôle de gestion, LU/PT a son tour ne fait pas exception. Ce contrôle est indispensable grâce à son importance dans le pilotage de l'entreprise, il assure la tâche de contrôle, de conseil et de prévision. Il constitue un outil d'aide à la prise de décision.

La fonction de contrôle de gestion est indépendante des autres unités de l'U/PT. En termes de positionnement, le contrôle de gestion de l'U/PT est un des organes de la direction générale.

Le contrôle de gestion à l'U/PT est la fonction visant la maîtrise de la conduite raisonnable des activités de l'unité, en mettant en place les moyens, en appréciant les performances et les objectifs et en corrigeant les dysfonctionnements.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, de la productivité et de la flexibilité. Son objectif donc est la maîtrise de la performance et la réalisation de objectifs prévus.³

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de toutes les activités de l'U/PT.⁴

Le contrôleur de gestion est placé sous la responsabilité directe du Directeur d'unité, il est chargé de suivre et d'analyser l'activité de l'unité dans l'ensemble des structures et fonctions. Etablit le rapport, d'activité et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décisions. Il assure :⁵

- La coordination de toutes les activités liées au contrôle de gestion afin d'améliorer les procédures d'évaluation et de mesure de la performance.

- L'instauration de bonnes relations de travail au sein des services du contrôle de gestion des autres unités

³ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°09)

⁴ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N04)

⁵ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N13)

1.5.2. les missions du contrôleur de gestion à l'U/PT :⁶

Le contrôleur de gestion a pour mission :

- la construction des différents tableaux de bord : TB de la synthèse générale de l'activité, TB de ventes en valeurs, TB d'approvisionnements, TB des stocks, TB des créances clients, TB dévolutions des créances clients, TB des ressources humaines, TB des mouvements des effectifs, TB des charges de personnel, TB d'endettement CMT, TB de trésorerie ,TCR, compte de résultats. Ces tableaux de bord contiennent des indicateurs qui aident les responsables a prendre des décisions et savoir ou il y a des problèmes ou insuffisances pour apporter des améliorations ou des actions correctives, une copie de ces tableaux est transmise au directeur de LU/PT, ce dernier interpelle les responsable de structure concernée pour trouver des solutions aux écarts dégages. une autre copie est adressée a l'INDELEC par le biais de la direction générale⁷.
- L'élaboration des rapports d'activités mensuels
- L'analyse des écarts relevés et proposition des actions correctives afin d'améliorer la performance de l'entreprise.
- La participation a la conception du budget.
- La collecte d'information aux prêts des différentes structures.
- La construction d'indicateurs de performance concernant toutes les activités,
- Conseiller les opérationnels a partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs,
- Faire remonter l'information jusqu'à la direction générale.

Dans l'unité prestation technique le contrôleur de gestion se base sur deux outils principaux pour la mesure de performance qui sont le tableau de bord et le reporting⁸.

Ces deux outils sont élaborés à travers les informations collectées auprès des structures concernés⁹

⁶ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N14)

⁷ entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°12)

⁸ Entretien réaliser avec le contrôleur de gestion (question N°07)

⁹ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°11)

1.6. Méthodologie de recherche

Dans cette partie nous nous limiterons à l'aspect méthodologique de notre travail qui sera articulé autour des outils de collecte choisis, de la durée de réalisation du stage ...

❖ Les outils de collecte

Au cours de notre stage pratique au sein de l'U/PT de l'ENIEM, nous avons procédé à la collecte de données relatives au contrôle de gestion et la mesure de performance. La démarche méthodologique retenue pour recueillir les informations porte essentiellement sur les points suivants

- **L'étude documentaire**

On s'est appuyé sur la documentation interne de l'U/PY, cela nous a permis d'améliorer notre connaissance de cette dernière et d'en tirer les informations nécessaires à notre recherche. Cette collecte de données nous a permis d'obtenir les documents suivants

- Rapport d'activité du mois de janvier 2021
- Tableaux de bord du mois de janvier 2021
- Mémoire élaboré sur l'entreprise

- **Les entretiens**

C'est une méthode de recueil d'informations qui consiste à interroger le contrôleur de gestion de l'U/PT afin d'obtenir des informations sur notre thème de recherche. Nous nous sommes appuyés sur l'entretien des questions relatives à notre recherche voir annexe 1. Nous avons procédé à l'interview du contrôleur de gestion de l'U/PT qui nous a permis d'obtenir des informations sur le rôle de contrôle de gestion au sein de l'U/PT, sur les outils utilisés pour mesurer la performance, ainsi que les indicateurs de performance mis en place.

❖ La durée de stage

Notre stage s'est déroulée en 5 mois du 11 Juillet 2022 au 24 Novembre 2022. Cette durée nous a permis d'avoir des informations sur le fonctionnement de l'entreprise en générale et de l'U/PT en particulier.

Section 02 : les outils de suivi et de mesure de la performance au sein de l'unité prestation technique ENIEM

L'unité prestation technique où s'est déroulé notre stage utilise deux outils principaux pour la mesure de performance qui sont le tableau de bord et le reporting.

2.1. Le contrôle de gestion et les tableaux de bord à l'U/PT

Le contrôleur de gestion établit mensuellement des différents tableaux de bord, ces derniers contiennent des indicateurs qui aident les managers à prendre des décisions. Les tableaux de bord de l'U/PT présentent de manière synthétique et réactive les données essentielles au pilotage de l'entreprise¹⁰. Ils sélectionnent les informations effectivement pertinentes.

Autrement dit :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable sur l'état de bonne marche de son système. C'est, en théorie, un ensemble d'indicateurs périodiquement mis à jour. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie dans le fonctionnement du système.

Le tableau de bord est remis le 05 de chaque mois aux responsables, et on ne trouve pas beaucoup d'explications dedans car celles-ci seront plus détaillées dans le rapport d'activité.

2.1.1. Le tableau de bord des stocks

L'élaboration d'un tableau de bord des stocks constitue un élément important d'une politique efficace de l'U/PT, car, le contrôleur de gestion se doit d'avoir une vision globale et précise sur l'entreprise. Cette maîtrise passe par une connaissance des stocks disponibles au magasin.

¹⁰ Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°05)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Tableau n 07 : Tableau de bord des stocks a l'U/PT

Tableau des stocks EN VALEUR						
Désignations Familles	Rappel N-1 CUMUL M (1)	2021			U : KDA	
		Période N M-1 (2)	Période N M (3)	CUMUL (4)	Evolution	
					Valeur (1)- (4)	%
Marchandises	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Matières premières	14 996	14 835	14 835	14 835	-160	-1%
Pièces de rechanges	77 867	75 743	75 743	75 743	-2 124	-3%
Fournitures de bureau	2 594	1 585	1 585	1 585	-1 009	-39%
Stock produits finis	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Les encours et autres produits	30 402	15 655	15 655	15 655	-14 747	-49%
Total général des stocks	125 859	107 818	107 818	107 818	-18 041	-14%

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord janvier 2021)

Ce tableau présente les stocks disponibles dans les magasins en fin de la période de mois de janvier (MP, pièces de rechange, fournitures de bureau, PF, les encours)

Dans ce tableau de bord, nous constatons qu'au mois de janvier il y a une baisse du total général des stocks à l'U/PT, cette baisse du niveau des stocks par rapport au mois précédent est due aux achats qui sont destinés directement à la consommation finale.

2.1.2. Tableau de bord des approvisionnements

Contrôler régulièrement les approvisionnements est la base du travail du contrôleur de gestion. Il est très important de connaître à tous instants les quantités disponibles dans les magasins. Périodiquement, mais surtout pour raison de convenance, d'effectuer un suivi particulier des stocks sur une période mensuelle. C'est à partir des informations sur l'évolution des stocks dans le magasin que seront organisés des approvisionnements et l'établissement des tableaux de bord.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Tableau N°08 : Tableau de bord des approvisionnements

Tableau des Approvisionnements EN VALEUR											
U : K DA											
Désignations		Montants									
Famille s	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
	Les Achats	1 829	4 637	5 152	1	2	2 620	13 786	9 178	#DIV/0 !	3
dont	Locaux	1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
:	Importations	0	0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !
Achats locaux											
Marchandises	U		0		#DIV/0 !	#DIV/0 !	0		0	#DIV/0 !	#DIV/0 !
Matières et fournitures	U	1 016	1 320	1 586	1	1	1 016	3 960	1 586	0	1
Pièces de rechange	U	279	990	115	0	-1	954	2 970	639	0	0
Autres	U	534	2 327	673	0	0	650	6 856	4 176	1	5
Investissements(*)	U	0		1 225	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0	1 225	#DIV/0 !	#DIV/0 !
Total Achats locaux		1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
* Représente fourniture et pose blocs de chargeur de batterie pour les transformateurs HTA/BT											
Achats Importés											
Marchandises	U		0	0	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0		#DIV/0 !	#DIV/0 !
Matières et fournitures	U		0	0	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0		#DIV/0 !	#DIV/0 !
Pièces de rechange	U		0	0	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0		#DIV/0 !	#DIV/0 !
Autres	U		0	0	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0		#DIV/0 !	#DIV/0 !
Investissements	U		0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !
Total Achats Importés		0	0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !	0	0	1 553	#DIV/0 !	#DIV/0 !

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord janvier 2021)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

A partir de ce tableau, on trouve que pendant ce mois l'U/PT a réalisé moins d'approvisionnements qu'elle a prévu « achat locaux »(soit 3599 réalisé du 4637 prévu)

Par contre elle a acquis une pompe centrifugeuse multicellulaire de l'étranger qu'elle n'a pas prévu d'acheter.

Le montant des approvisionnements a atteint que 59% des prévisions mensuelles par rapport au budget, cela est dû essentiellement à la diminution de l'achat des matières auxiliaires et autres.

2.1.3. Tableau de bord des ventes

Le TB des ventes ou également appelé un TB commercial « Dashboard » est un outil de gestion et de pilotage de la performance commerciale. C'est un support d'aide à la décision en temps réel qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités de l'entreprise.

Tableau N°09 : Tableau de bord des ventes

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR											
U : KDA											
Désignations			Montants								
Famille s	Produits	MOIS					Cumul à fin du mois				
		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	% Réal. (3/2)	% Evol. (3-1) / (1)	Réal. T2 (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	% Réal. (3/2)	% Evol. (3-1) / (1)
Chiffre d'affaires		363	860	0	0	-1	3225	2690	751	0	-1
dont :	Export				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Local	363	860	0	0	-1	3225	2690	751	0	-1
Ventes Produits finis											
UPT		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Total Vente Produits finis											
	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des remises accordées											
	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres ventes											
	U	183,393	400	0	0	-1	2445	1300	378	0	-1
Ventes marchandises / PR											
	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Prestations de services											
	U	60,084	60,00	0	0	-1	237	180	71	0	-1
Ventes des travaux											
	U	119,841	400	0	0	-1	544	1210	301	0	-1

Source : document interne de l'ENIEM (tableau de bord janvier 2021)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

D'après ce tableau, nous constatons que durant le mois de Mars l'U/PT n'a pas atteint son objectif prévu dans les ventes car elle n'a rien réalisé des prévisions (soit 0 réalisations de 860 de prévisions) ce qui déduit que les ressources ne sont pas utilisées d'une manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs fixés.

On analysant ce tableau, nous constatons que l'U/PT n'a réalisé aucune vente durant le mois de janvier 2021

Le chiffre d'affaire réalisé durant ce mois est nul cela est du au confinement provoqué par la crise sanitaire COVID-19 arrêt de travail.

Après avoir traité et analyser le tableau de bord (2021) au sein de l'U/PT on trouve que ce dernier lui permet de contrôler son développement et son évolution et surtout d'anticiper d'éventuelles difficultés. Il s'agit d'un instrument indispensable au chef d'entreprise qui porte un intérêt tout particulier à la bonne gestion de son activité professionnelle et qui veut avoir une vision sur l'avenir de son entreprise. Il s'agit d'un véritable outil de mesure et de performance en matière de gestion **ce qui confirme notre première hypothèse.**

2.2. Le contrôle de gestion et le rapport d'activité

Rappelons de ce que nous avons cite en dessus que les tableaux de bord et les rapports d'activités sont les outils les plus efficaces pour la mesure de performance au sein de cette unité. ¹¹

Le RA est plus détaillé que le tableau de bord. Il est fait selon les canevas imposés par la hiérarchie.

Le rapport d'activité est une consolidation de l'ensemble des activités de l'unité tel que fabrication mécanique, maintenance, menuiserie, transport, RH...etc. Ces rapports sont élaborés entre le 15 et le 20 de chaque mois et visent à fournir les informations nécessaires sur toutes les activités de l'entreprise (commercialisation, production, approvisionnement, finances et ressources humaines) en comparant ainsi prévisions de ce mois- même et déterminer les écarts et les analysés .Les rapports d'activité sont destines à tous les services de l'entreprise afin qu'ils soient informés sur les situations périodiques de ses activités et sur l'évolution des principaux agrégats de gestion et son impact sur l'entreprise.

¹¹ Entretien réaliser avec le contrôleur de gestion (question N°08)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Le RA analyse les structures suivantes :¹²

2.2.1 Fabrication mécanique

- Etat des réalisations de l'atelier central :

Tableau N°10 : réalisation de l'atelier central

RUBRIQUES	CAPACITE DE REALISATION		REALISATION	%
	Temps Mach	Temps Dispon.	(H)	
tours conventionnels	1672	1338	267	20
Tour A C.N.C.	152	132	0	0
Fraiseuses Conventionnelles	1976	1581	390	25
Fraiseuse C.N.C.	304	264	52	20
Robofil	152	132	114	86
Roboform	152	132	12	9
S/TOTAUX:	4408	3579	835	23
Travaux Manuels & Autres Heurs Suppl.			337 0	
TOTAUX:	4408	3579	1172	33

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Commentaire :

- Le taux de réalisation/machines est de : 33%
- Le taux de réalisation / personnel est de 97%
- Pannes machines :

Nombre heures : 656

Taux de panne : 15

- Analyse des réalisations :

Tableau N° 11: analyse des réalisations de fabrication mécanique

clients	Nbre pces réalisées	TEMPS (H)	cout M.OEUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	81	161	169,78	0	169,78
UNITE CUISSON	43	862	910,4	0,81	911,21
UNITE CLIMATISATION	0	0	0	0	0
U.P.T.	21	64	31,62	0	31,62
UC	0	0	0	0	0
CLIENTS EXTERNE	119	85	59,09	0	59,09
Total	264	1172	1170,89	0,81	1171,7

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

¹² Entretien réalisé avec le contrôleur de gestion (question N°02)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- Détails de réalisations du mois par unités :
 - Unité froid : total des pièces lancées au profit de l'unité froid est 81 pièces dont : 47 pièces terminées et 34 pièces en cours de réalisation.
 - Unité cuisson : les 43 pièces lancées au profit de cette unité, se présentent comme suit : 36 pièces terminées et 07 pièces en cours de réalisation.
 - Unité climatisation : aucune pièce n'a été lancée au profit de cette unité.
 - Unité prestations techniques : le détail des pièces lancées pour l'UPT se présentent comme suit :

Tableau N°12 : détail des pièces de fabrication mécaniques pour l'U/PT

Désignation	Quantité
Bague	2
Pignon	2
Accouplement	1
Vérins	1
Vis	10
Roulette	1
Pièce	4
Total	21

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Total des pièces lancées sont terminées.

- Les taux des pièces réalisées se présentent comme suit :

Unité froid : 31

Unité Cuisson : 16

Unité climatisation : 0

UPT : 8

Unité Commerciale : 0

Clients externes : 45

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

2.2.2. Maintenance

- Maintenance intervention industrielle :

Tableau N°13 : maintenance intervention industrielle

UNITES	Nombre interventions	Nombre d'heures	Cout Main d'Œuvre	Cout Matière	Cout Total
FROID	2	43	38 900,00	-	38 900,00
CUISSON	0	0	-	-	-
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	81	317,5	310 950,00	1 623 308,25	1 934 258,25
U Commerciale	11	26	23 400,00	400	23 800,00
D.G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U.MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
TOTAUX	94	386,5	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

- Le cout de la maintenance est en hausse 1641KDA par rapport au mois précédent, suite à l'augmentation du nombre d'heures effectuées de 100h et la consommation matière de 1539KDA
 - Parmi les interventions importantes réalisées sont :
 - ✓ Réparation de la rectifieuse plane, dont le Nombre d'heures effectuées est de 90h.
 - ✓ Montage des néons au niveau de l'atelier de production froid, dont le Nombre d'heures réalisées est de » 42h.
 - ✓ Réparation de l'éclairage au niveau de l'entrepôt sous douane, dont le Nombre d'heures passées est de 32h.
 - ✓ Installation de deux pompes (01 refoulement +01 maintien de pression) dont le Nombre d'heures effectuées est de 17.
 - ✓ Travaux de réparation au niveau des transformateurs (2F, 2F1 et 2B5), dont le Nombre d'heures effectuées de 30h.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- **Maintenance réseaux fluides Mécano soudure**

Tableau N°14 : maintenance fluides mécano soudure

UNITES	Nombre interventions	Nombre d'heures	Cout Main d'Œuvre	Cout Matière	Cout Total
FROID	3	26	18 200,00	129	18 329,28
CUISSON	2	26	18 200,00	46,7	18 246,70
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	30	325	211 100,00	6 820,01	217 920,01
U Commerciale	3	96	56 400,00	716,73	57 116,73
D.G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U.MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
TOTAUX	38	473	303 900,00	7 712,72	311 612,72

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

- Le cout de la maintenance est en baisse 10 KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution du nombre d'interventions réalisées de 11 demandes et la consommation matière de 30 KDA demandes.
 - Parmi les interventions importantes réalisées sont :
 - ✓ Désinstallation des panneaux publicitaires sur la clôture du complexe coté chemin de fer, dont le Nombre réalisées est de 70h.
 - ✓ Réparation des fuites d'eau surchauffée sur le réseau sous terrain, dont le nombre d'heures effectuées est de 63h.
 - ✓ Modification de la trappe, renforcement du chassé et installation de filtre pour la crépine, dont le Nombre réalisées est de 42h.
 - ✓ Réparation des vannes de purge de ceux chaudières, dont le nombre d'heures effectuées est de 20h.
 - ✓ Réalisation d'une porte métallique au niveau de CMT, dont le Nombre d'heures passées est de 28h.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

2.2.3. ENERGIES/FLUIDE

- Répartition des énergies par unité à base de relève mensuelle :

Tableau N°15 : répartition des énergies par unité

UNITES	ELECTRICITE	GAZ	EAU	TOTAUX
FROID	764,66	120,74	497,19	1382,6
CUISSON	587,54	44,48	381,99	1014,01
CLIMATISATION	98,86	12,71	64,19	175,76
U.P.T	421,27	457,55	182,77	1061,6
TOTAUX	1872	635	1126	3634

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

- La répartition ne tient pas compte de la consommation 65 KDA de Forage ENIEM.
- La valeur de la consommation d'eau ADE + Forage en hausse de 23KDA mois précédent, en raison de la fuite sur le réseau ADE et la forte utilisation de l'eau ADE dont leur prix unitaire est trop élevé par rapport à ce lui de l'eau de forage.
- La valeur de la consommation de GAZ est en baisse de 84KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution de la consommation au niveau des Bts : 2F2, RII, Chaufferie A et 2A.
- La valeur de la consommation d'électricité à enregistré une hausse de 54KDA par rapport au mois précédent. Cette hausse est du à l'augmentation de la consommation d'électricité au niveau des Bts : 4STR8 et 7200KVA.

2.2.4. TRANSIT ET TRANSPORT

- Marchandise importées et enlevées du port d'Alger et Bejaia

Tableau N° 16: importation marchandises du port Alger/Bejaia

UNITE	Nombre de DT	Tonnage	Nombre de containers	Tonnage %
FROID	1	70 686,00	3	22
CUISSON	0	0	0	0
U.CLIMATISATION	5	243 575,00	25	78
UPT	0	0	0	0
TOTAL	6	314 261,00	28	100

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

- Cout de transport marchandises long trajet**

Tableau N°17 : transport marchandises à long trajet

UNITE	DESTINATION	CAMION 10T	NOMBRE DE ROTATION	COUT DE LA ROTATION DA/HT
FROID			0	0
			0	0
TOTAL				

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

- Cout de transport marchandises Alger et Bejaia/ oued-aissi**

Tableau N°18 : transport marchandises Alger et Bejaia/ oued aissi

UNITE	Camion 20T ENIEM			Camion 20T privé			Camion 3,5T privé		
	Nbre de rotation	Prix Unitaire	Montant	Nbre de rotation	Prix Unitaire	Montant	Nbre de rotation	prix unitaire	Montant
FROID	0	10 000,00	0,00	0	9 500,00	0,00	0	5 000,00	0,00
	0	8 000,00	0,00	0	11 500,00	0,00	0	7 000,00	0,00
				0	12 000,00	0,00	0	8 000,00	0,00
				1	13 000,00	13 000,00	0	10 000,00	0,00
				0	14 000,00	0,00	0	12 000,00	0,00
				2	15 000,00	30 000,00			
				0	16 000,00	0,00			
				0	20 000,00	0,00			
Sous-Total			0,00			43 000,00			0
CUISSON	0	10 000,00	0,00	17	9 500,00	161 500,00		5 000,00	0,00
	0	8 000,00	0,00	0	11 500,00	0	0	7 000,00	0
				0	12 000,00	0	0	8 000,00	0
				18	13 000,00	234 000,00		10 000,00	
				0	14 000,00	0,00		12 000,00	
				7	15 000,00	105 000,00			
				0	16 000,00	0,00			
				0	20 000,00	0,00			
Sous-Total			0,00			500 500,00			0
climatisation	0	10 000,00	0,00	0	9 500,00	0			0
				0	11 500,00	0			
	0	8 000,00	0,00	0	12 000,00	0			0
				0	13 000,00	0			
				0	14 000,00	0			
				0	15 000,00	0			
				0	16 000,00				
				0	20 000,00				
SOUS-TOTAL			0,00			0			0
UPT									
SOUS-TOTAL									
TOTAL GENERAL			0,00			543 500,00			0
COUT TOTAL DE TRANSPORT MARCHANDISES									543 0,00

Source : document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Le cout global de transport marchandises du mois de janvier s'élève à 544 KDA/HT, il est en baisse de 17 KDA par rapport au mois précédent, cela est dû à la diminution du nombre de rotations effectuées du port d'Alger de rotations.

2.2.5. RESSOURCES HUMAINES

- Absentéisme par nature

Tableau N°19 : absentéisme

Heures		nombre d'heures d'absence					Total des HS perdues	taux % absent.
budgétées	travaillées	maladie	ac.travail	abs payées congrés statu.	abs. Irreg.+Retard	abs A.S.S.		
65172 08	64215, 95	533,33	0	0	35,05	387,75	956,13	1,47

Source : Document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Le taux d'absentéisme a enregistré une légère baisse par rapport au mois décembre 2020. Cela est due à la diminution enregistrée au niveau des congés de maladie et les absences autorisées sans solde.

- Heures supplémentaires

Tableau N° 20 : Heures supplémentaires

désignations	mois M-1	mois M	cumul à la fin du mois
heures supplémentaires	0,00	251,5	251,5
valeur (KDA)	0,00	68,64	69,64

Source : Document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Tableau N°21 : heures supplémentaires par structures

structure	mois		cumul à la fin du mois	
	nombre d'heures	montant en DA	nombre d'heures	montant en DA
Direction	3	599,6	3	599,6
centre Med/travail	0	0	0	0
dept fabrication mécanique	0	0	0	0
sce énergie fluides	0	0	0	0
dprt sécurité	0	0	0	0
dprt maintenance	37	8559,33	37	8 559,33
DARH	173,5	34 058,16	173,5	34 058,16
sce finance et compta.	0	0	0	0
sce transit et transport	30	6964,55	30	6 964,55
sce gestion stocks	0	0	0	
dpt INFORMATIQUE	0	0	0	0
dept gestion environnement	8	1481,74	8	1 481,74
régularisation HS	0	16 975,00	0	16 975,00
Total	251,5	68 638,38	251,5	68 638,38

Source : Document interne de l'ENIEM (rapport d'activité janvier 2021)

Le nombre et la valeur des heures supplémentaires sont en baisse par rapport au mois de décembre 2020, suite à l'absence de paiement de l'état trimestriel des heures effectuées par les agents de sécurité.

Après avoir finis notre analyse nous constatons que le reporting est complété par le tableau de bord, qui lui est un outil d'évaluation de l'organisation, constitué de plusieurs indicateurs de performance de l'U/PT à des moments donnés ou sur des périodes données. En bref, Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle. Les deux fonctionnent ensemble et se complètent. Ces derniers permettent au contrôle de gestion d'améliorer la performance à travers l'efficacité et l'efficience et **cela confirme notre deuxième hypothèse.**

Conclusion au chapitre

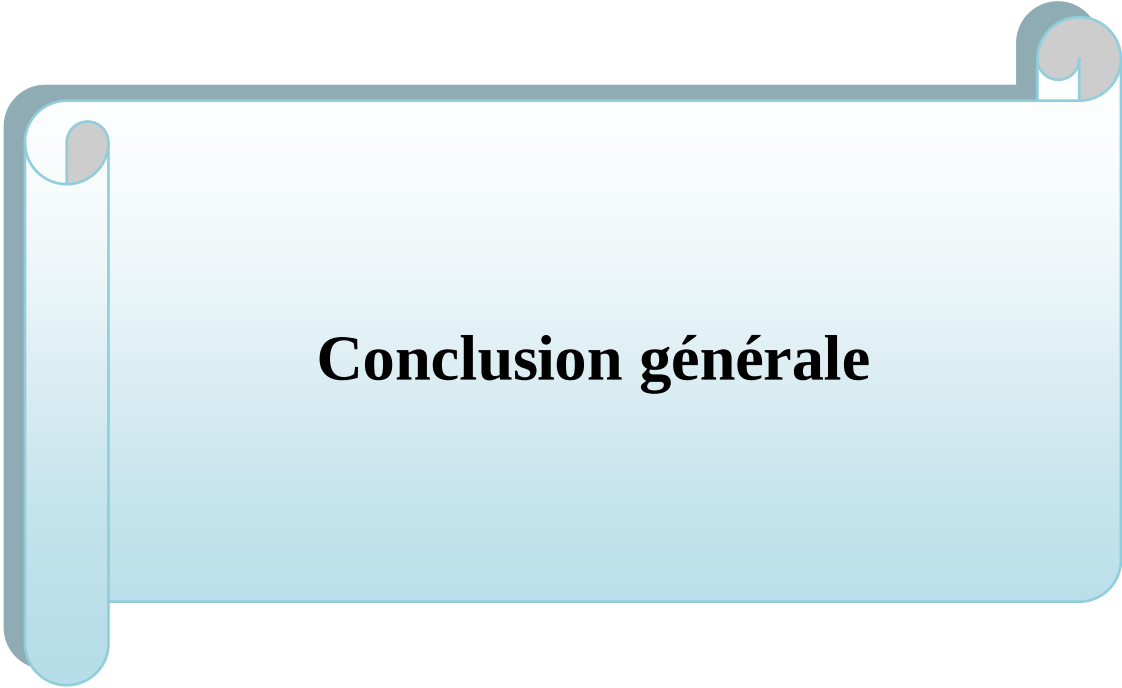
L'objectif du contrôle de gestion à l'unité prestation techniques de l'ENIEM est d'aider, coordonner, suivre et contrôler la réalisation des objectifs et les actions de l'unité pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible à l'aide de l'élaboration des deux outils qui sont le tableaux de bord et le rapport d'activité mensuel.

Chapitre 03 : Etude de cas pratique au sein de l'ENIEM

Le tableau de bord fournit des données brutes, le reporting apporte les renseignements détaillés sur la situation du service de l'unité prestations techniques, le rapport d'activité est donc plus long que le tableau de bord.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. Le reporting, quant à lui, est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité, **ce qui valide notre première hypothèse.**

Pour conclure, le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage de l'entreprise ENIEM précisément l'U/PT. Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion de cette unité, dans le but d'en maîtriser aux mieux la performance, **dés lors la confirmation de notre deuxième hypothèse.**



Conclusion générale

Conclusion générale

Notre thème de recherche visait à déterminer les outils du contrôle de gestion et leur contribution à la mesure de la performance dans l'entreprise.

Tout au long de notre travail nous avons pris de main notre question problématique qui nous a servi du fil conducteur. Nous rappelons que notre question de recherche s'annonce comme suit : « **Quels sont les différents axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion au sein de l'unité prestation technique de l'entreprise ENIEM ?** »

Pour répondre à cette question nous avons d'abord dans les deux premiers chapitres abordés quelques notions théoriques sur le contrôle de gestion et sur la performance. Ensuite dans le dernier chapitre nous sommes entrées au centre de notre thématique à travers l'étude de cas.

Au long de notre quête nous avons opté à une méthodologie structurée autour d'une recherche documentaire et un entretien avec le contrôleur de gestion et des annotations persistantes observées sur le terrain.

Dans un monde en constante évolution où l'innovation et la concurrence s'intensifient, la performance des entreprises est un enjeu majeur que toutes cherchent à améliorer. Parmi les fonctions de l'entreprise, on retrouve le contrôle de gestion qui est un système de pilotage de l'entreprise qui a pour vocation l'optimisation de la performance des différents services. Pour cela, le contrôleur de gestion se base sur plusieurs outils et instruments que nous avons détaillés, comme le tableau de bord, le rapport d'activités, ou encore le calcul de coût et ses différentes méthodes

Nous avons donc mis en avant tout au long de ce mémoire le lien significatif entre le contrôle de gestion de manière générale et l'objectif de performance des entreprises. En effet, nous avons appris que le contrôleur de gestion va notamment travailler sur l'analyse des écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui a été finalement réalisé. Grâce à cette analyse, il pourra ainsi comprendre l'origine de ces écarts et leurs explications. Il fera ensuite remonter les informations aux supérieurs et leurs proposeront des mesures correctives si nécessaire. De ce fait, cela ne peut qu'engendrer une meilleure performance économique et financière de l'entreprise.

L'U/PT où s'est déroulé notre stage pratique utilise deux outils pour la mesure de performance; le tableau de bord et le reporting.

Conclusion générale

Le tableau de bord et le rapport d'activité sont des outils de gestion rapide, dynamique, à la fois complexe et perspicace, importants pour la bonne gestion de l'entreprise qui permet au gestionnaires de prendre leur décisions et d'agir au moment voulu, savoir où sa marche pas pour apporter des améliorations et corriger les erreurs.

Ces deux outils sont donc des systèmes d'informations synthétiques, vu qu'ils contrôlent en permanence les résultats et les écarts par rapport aux objectifs, ils jouent un rôle d'intégrateur en donnant à un niveau hiérarchique un langage commun et instaurent le dialogue entre tous les membres de l'entreprise. Dès lors nos hypothèses de départ sont confirmées.

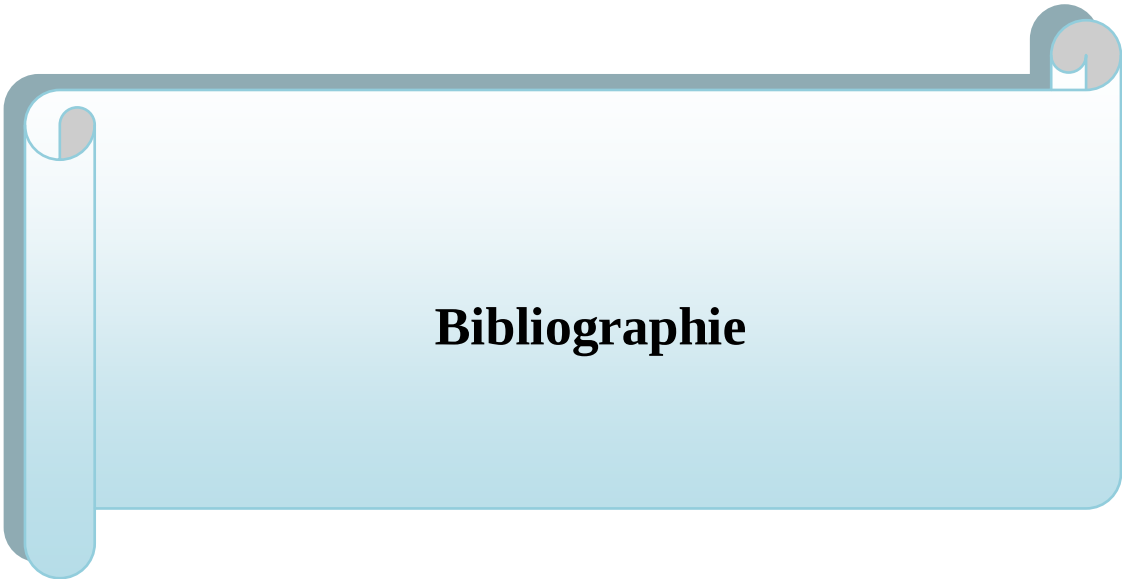
Notre stage pratique effectué au sein de l'U/PT de ENIEM nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques sur la réalisation et la conception du TB et le RA au sein de cet organisme. Après une enquête avec le contrôleur de gestion de l'U/PT et une analyse des documents remis par ce dernier, nous avons pu conclure que ces deux outils sont les miroirs qui reflètent la performance des dirigeants et leurs aptitudes à relever les défis posés, ils indiquent les anomalies et les dysfonctionnements.

L'étude de cas de l'unité prestation technique avait pour but de déceler l'importance de contrôle de gestion et ces outils pour la mesure de performance.

Les résultats de notre recherche ont abouti à conclure que le suivi et l'évaluation du contrôle de gestion engendre une performance qui est mesurer grâce au différents indicateurs.

Néanmoins il est nécessaire de citer que des limites découlent de notre travail de recherche. Tout au début le dialogue était devenu difficile voir impossible a cause de la compréhension qu'a eu les responsables de l'ENIEM sur le concept performance.

Nous ne prétendons pas avoir épuisé notre sujet, mais nous espérons mettre lumière sur les axes de mesure de performance utilisée au sein de cette unité.



Bibliographie

Bibliographie

- **Ouvrages**

1. ALAZARD C, Sépari S,(2010). *Contrôle de gestion, manuel et applications*, Dunod, Paris.
2. ANTHONY R.N, (1965). *Planning and control systems*, edition Harvard University, Boston.
3. AUGÉ.B, NARO.G, VERNHET.A (2013). *Manuel de comptabilité de gestion*, édition DUNOD, PARIS,
4. BARTOLI. A (1997),*Le management dans les organisations publiques*, Ed Dunod, Paris.
5. BEATRICE et FRANCIS G(2009). *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition Lextenso, Paris.
6. BOISLANDELLE, H.M (1998). *Gestion des ressources humaine dans la PME* , Edition ECONOMICA, Paris.
7. BOISVERT.A, *le renouvellement de la comptabilité de gestion*, édition gestion-op.
8. BOUCKAERT. G et HALLIGAN. J (2008). *Managing performance International comparisons*, edition Routledge, London.
9. BOURGUIGNON.A (1995). *Définir la performance une simple question de vocabulaire de performance et ressources humaines*, ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, édition économique, Paris.
10. BOUQUIN.H.(1986). *Le contrôle de gestion*, Edition PUF,Paris.
11. BOYNE. G.A(2002). *Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales*, Public Money and Management, Vol. 22, n° 2, 2002, pp.17 cité par GUENOUN. M, *le management de la performance publique locale*.
12. BURLAUD.A, SIMON.C (1997). *Le contrôle de gestion*, édition la découverte, collection repère n°227.
13. BURLAUD A. et SIMON C (2006). *Le contrôle de gestion*, Edition la Découverte, Paris.
14. BURLAND A et all. *DCG11 Contrôle de gestion*, édition Foucher.
15. CAPPELLETTI L et all (2014). *Toute la fonction de contrôle de gestion*, Édition DUNOD, Paris.
16. DEMEESTERE R (2005). *Le Contrôle de gestion dans le secteur public*, 2ème édition, Ed LGDJ, Paris.

Bibliographie

17. DEPALLENS G(1971). *Gestion Financière De L'entreprise*, 4eme Edition, SIREY, Paris.
18. DORIATH B et GOUJET C (2005) (2008). *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition dunod, Paris.
19. DORIATH .B(2008). *Contrôle De Gestion En 20 Fiche*, 5eme Edition, DUNOD, Paris.
20. EGLEM J.Y (1984). *La consolidation outil de gestion et de contrôle des groupes*, Paris.
21. Eric Cauvin, Christel Decock, Pierre-Laurent Bescos(Décembre, 2006). *La perception des entreprises françaises en matière de diffusion d'informations non financières : une enquête par questionnaire*, Comptabilité-ContrôleAudit, Tome 12, Volume 2.
22. FERNANDEZ A, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition d'organisation, Paris.
23. FRANCOISE GIRAUD (et al) (2004). *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2eme édition, Gualino, Paris.
24. GERVAIS, M (1991). *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, édition economica, Paris.
25. GIRAUD, F (et al) (2003). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Collection, business Gaulions éditeur.
26. GRANSTED, I 1980). *L'impasse industrielle*, Edition du seuil.
27. GUENOUN, M. *le management de la performance publique locale*.
28. HAOUET C (2008). *informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise*.
29. JACQUOT, T et MILKOFF, R (2007). *la comptabilité de gestion* », Edition DARIOS, paris.
30. KALIKA, M (1988). *structure d'entreprise, Réalités, Déterminants et performance*, édition economica, Paris.
31. KHEMAKHEM, A (1976) (1992). *la dynamique de contrôle de gestion*, Edition DUNOD ,Paris.
32. KHEMAKHEM, A et ARDOIN. L J (1971). *introduction au contrôle de gestion*, édition Bordas, Paris-Montréal.
33. LEROY, M. *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, 2édition, Paris.
34. LÖNING H. & PESQUEUX Y(1998). *Le contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris.
35. LORINO, P (2003). *méthode et pratique de la performance*, Edition les éditions d'organisations, Paris.

Bibliographie

36. LUTHI, T (2011). *améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes*, Eyrolles, Paris, France.
37. PARADEISE, C et LAUFER, R(1983). *Le Prince Bureaucrate. Machiavel au Pays du Marketing*, édition Flammarion, Paris.
38. TALBOT, C (2005). *Performance Management*.
39. WEISS, K.O (1998). *La fonction RH*, édition d'organisation, Paris.

Documents :

- Documents internes de l'entreprise ENIEM, OUED-AISSI , TIZI-OUZOU.
- Les tableaux de bord de l'U/PT
- Le rapport d'activité mensuelle de l'U/PT
- CALLON M (2006). *What Does it Mean to Say that Economics is Performative?*, Papiers de recherche du CSI, Centre de Sociologie de l'Innovation, n° 005.

• Mémoires et thèses :

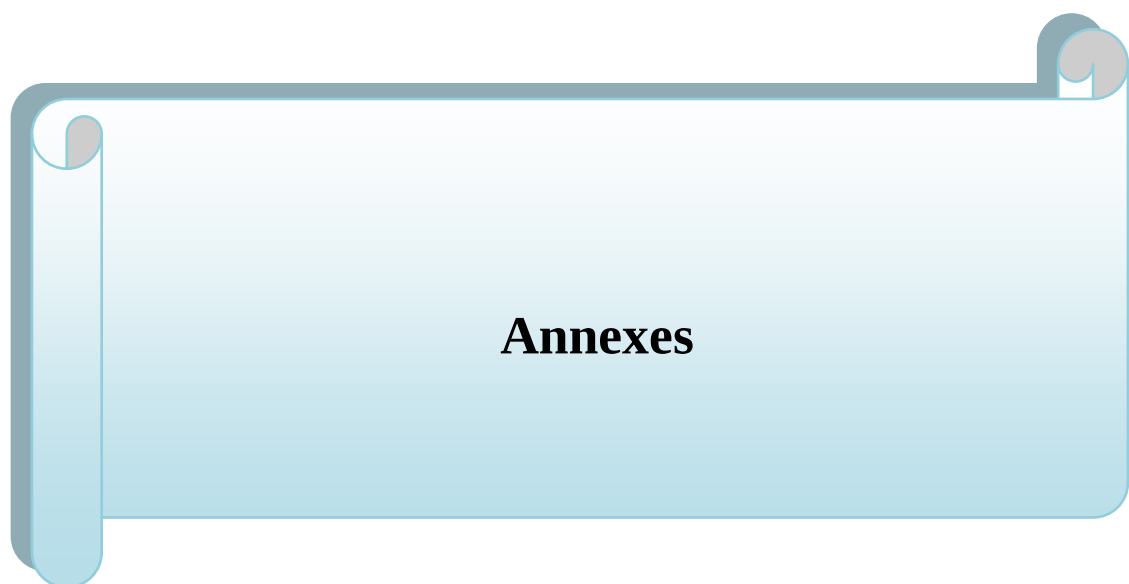
- CAPRARO M et Baglin G(2002). *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*, université de lion, France.
- LEVRATTO, N et PAULET E (2005). *Les indicateurs de performance par la création de valeur dérivent- ils d'une lecture idéologique de l'entreprise ?* , Communication au colloque international « gouvernance d'entreprises », Université de Mons-Hainaut et HEC Montréal, 9 et 10 mai.
- Vilain,L (2003). *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* , Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.
- Voyer ,P (1999). *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, université de Québec Canada.

• Sites :

- <https://www.manager-go.com/finance/contrôle-de-gestion.htm>. Consulter le 12/10/2022.
- https://www.performancezoom.com/objectif_contrôle.html. Consulter le 29/09/2022.
- <https://www.esam-ecoles.com/glossaire/contrôle-gestion>. Consulter le 29/09/2022.
- <https://swiver.io/blog/contrôle-de-gestion>. Consulter le 29/09/2022.

Bibliographie

- <https://www.pimido.com/blog/actualites/ce-reporting-controle-gestion-13-06-2016.html> consulté le 10 Octobre 2022
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_de_gestion#:~:text=Les%20type%20de%20contr%C3%B4le,et%20la%20centralisation%20du%20pouvoir.
Consulter le 10 octobre 2022
- <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-au-service-du-pilotage-de-la-performance/>. Consulter le 03/10/2022



Annexes

Guide d'entretien avec le contrôleur de gestion

Ce guide est un ensemble de questions, structurées destinées au contrôleur de gestion de l'unité prestations techniques de l'entreprise ENIEM.

Il entre dans le cadre de nos travaux de recherche de terrain pour les besoins de notre mémoire de master en audit et contrôle de gestion qui s'intitule «les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestation techniques de l'ENIEM».

Ce guide vous est destiné en votre qualité le contrôleur de gestion de cette structure. Votre opinion de professionnelle est amplement souhaitable et indispensable pour dépasser le cadre théorique et académique dans lequel s'insère notre problématique.

Aussi nous vous prions de nous faire honneur et de nous éclairer davantage par votre expérience et votre vécu professionnel, en apportant votre contribution en répondant aux questions qu'il contient

Identification De L'interviewé

Nom : Prénom :

Formation :
.....

Fonction :
.....

Lieu

D'exercice :

Nombre D'années d'expériences.....

Date De L'entretien :

Lieu De L'entretien :

1. Comment le contrôle de gestion est organisé au sein de l'ENIEM ?
2. Sur quels axes base le contrôleur de gestion pour élaborer un rapport d'activité dans l'U/PT?
3. quels sont les tâches assurées par le contrôleur de gestion de l'unité PT ?
4. Quel est la place de contrôle de gestion au sein de votre organisation ?
5. Est-ce qu'il existe une relation entre le contrôle de gestion et les différents services dans votre organisation ?
6. D'après vous la performance de votre organisation est obtenue quand ?
7. Quels sont les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein de votre organisation?
8. Quel est l'outil le plus efficace pour piloter la performance de votre organisation?
9. D'après vous l'objectif du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance de l'organisation?
10. Pour quoi existe-t-il une division entre les cinq unités en termes de contrôle de gestion?
11. Quels sont les sources d'informations que vous utilisez pour la réalisation des rapports d'activités et les tableaux de bord ?
12. A qui sont destinés les tableaux de bord établis par le contrôleur de gestion ?
13. Qui est sous la responsabilité du contrôle de gestion au niveau de chaque unité, et quelle sont ces principale fonction ?
14. Quelles sont les missions du contrôleur de gestion au sein de l'U/PT ?

CONTROLE DE GESTION

TRAVAUX HABITUELS :

RAPPORTS D'ACTIVITES:

RAPPORTS D'ACTIVITES MENSUELS

- Rapports d'activités INDLEC
- Rapports d'activités (Flashs d'activités)

RAPPORTS D'ACTIVITES TRIMESTRIELS INDELEC

RAPPORTS D'ACTIVITES SEMESTRIEL

- Selon les canevas exigés par la SGP-INDELEC.

RAPPORT D'ACTIVITES ANNUEL

AUTRES :

- PV/CDU
- Toutes situations demandées par Directeur

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 10 279 800 000 DA

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES

CONTROLE DE GESTION

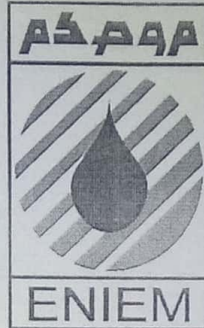


TABLEAU DE BORD DE GESTION

MENSUEL

JANVIER

2021

ELABORE PAR LE CONTRÔLEUR DE GESTION

Approuvé par le Directeur de l'UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE

U : KDA

* Rubriques	M(N-1) MARS 2018				Mois (N) MARS 2019				Cumul		
	Objectifs	Réal	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (1)	Réal. (2)	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (3)	Réal. (4)	% (4/3)
- Chiffre d'Affaires global HT	690	363	-327	52,63	860	0	-860	0,00	2 690	751	27,93
- Valeur de la Production	3 190	1 789	-1 401	56,08	4 200	605	-3 595	14,41	12 660	4 400	34,75
- Consommations	5 396	2 014	-3 382	37,32	5 893	5 093	-800	86,42	17 555	11 125	63,37
- Valeur Ajoutée	-2 206	-225	1 981	10,21	-1 693	-4 488	-2 795	265,06	-4 895	-6 725	137,39
- Frais de personnel	26 739	27 744	1 005	103,76	27 861	26 857	-1 004	96,40	83 583	74 039	88,58
- IMPOTS & TAXES	10	5	-5	54,32	5	47	42	934,80	15	57	
- EBE	-28 955	-27 975	980	96,61	-29 559	-31 392	-1 833	106,20	-88 493	-80 822	91,33
- Frais financiers	25	0	-25	0,00	15	0	-15	0,00	45	10	22,82
- Resultat net de la période	-31 070	-28 995	2 075	93,32	-24 573	-68 251	-43 678	277,75	-84 235	-121 478	144,21
- Resultat opérationnel de la période	-31 055	-28 995	2 060	93,37	-24 559	-33 294	-8 735	135,57	-84 193	-86 510	102,75
- Stocks bruts	133 910	125 773	-8 137	93,92	170 604	107 818	-62 786	63,20	170 604	107 818	63,20
dont : Produits Finis	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Marchandises	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Matières premières	-21 228	14 940	36 168	-70,38	78 197	14 835	-63 362	18,97	78 197	14 835	16,97
- Créances sur clients	3 496	5 860	2 364	167,62	4 452	5 426	974	121,87	4 452	5 426	121,87
dont sur EPE du Groupe		1	1	#DIV/0!		98	98	*		98	*
- Trésorerie nette	-143 911	746	144 657	-0,52	-188 996	-55 132	133 864	29,17	-188 996	-55 132	29,17
Active	-143 911	746	144 657	-0,52	-188 996	-55 132	133 864		-188 996	-55 132	
Passive		0	0	#DIV/0!		0	0			0	
- Total Dettes	0	294 934	294 934	#DIV/0!	0	273 207	273 207	#DIV/0!		273 207	#DIV/0!
dont : dettes Fournisseurs		137 673	137 673	#DIV/0!		117 722	117 722	#DIV/0!		117 722	#DIV/0!
dettes Financières		25 865	25 865	#DIV/0!		25 865	25 865			25 865	
- Achats	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	5 152	515	111,11	13 786	9 178	66,58
dont : Locaux	4 296	1 829	-2 467	42,57	4 637	3 599	-1 038		13 786	7 625	
Importés	0	0	0	#DIV/0!	0	1 553	1 553		0	1 553	
- Effectifs	394	390	-4	98,98	389	385	-4	98,97	389	385	98,97
dont : Permanents	389	385	-4	98,97	388	384	-4	98,97	388	384	98,97
Temporaires	5	5	0	100,00	1	1	0	100,00	1	1	100,00

Ratios

VA / CA	-319,71	-62,00			-196,86	#DIV/0!
FP / CA	3 875,22	7 639,25			3 239,65	#DIV/0!
Consommations / CA	7,82	5,55			6,85	#DIV/0!
FP / VA	-1 212,10	-12 320,74			-1 645,66	-598,49
Stocks PF en mois CA	0,00	0,00			0,00	#DIV/0!
Cr.s/clients en mois CA	60,80	193,62			62,12	#DIV/0!

-181,97	895,12
3 107,17	9 854,65
6,53	14,81
-1 707,52	-1 100,94
0,00	0,00
19,86	86,66

ENTREPRISE

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

VENTILATION DES VENTES
EN VALEUR

U : KDA

Désignations			Montants										
Familles	Produits	Mois						Cumul à fin du mois					
		Réal. M (N-1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)		
Chiffre d'affaires			363	860	0,000	0	-1	3 225	2 690	751	0	-1	
dont :	Export				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!		
	Local	363	860	0,000	0	-1	3 225	2 690	751	0	-1		

Ventes Produits finis												
UPT		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
		U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!

Total Vente Produits finis	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des remises accordées	U	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres ventes	U	183,393	400,00	0,000	0	-1	2 445	1 300	378	0	-1
Ventes marchandises / PR	U	0,000	0,00	0,000	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Prestations de services	U	60,084	60,00	0,000	0	-1	237	180	71	0	-1
Ventes des travaux	U	119,841	400,00	0,000	0	-1	544	1 210	301	0	-1

Pièce de rechange.

ENTREPRISE : ENIEM/UP

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des Approvisionnements
EN VALEUR

U : K DA

U : K D A

Désignations		Montants									
Familles	Produits	Mois					Cumul à fin du mois				
		Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
*											
Les Achats		1 829	4 637	5 152	1	2	2 620	13 786	9 178	#DIV/0!	3
dont :	Locaux	1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
	Importations	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!
Achats locaux											
Marchandises	U		0		#DIV/0!	#DIV/0!	0		0	#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures	U	1 016	1 320	1 586	1	1	1 016	3 960	1 586	0	1
Pièces de rechange	U	279	990	115	0	-1	954	2 970	639	0	0
Autres	U	534	2 327	673	0	0	650	6 856	4 176	1	5
Investissements(*)	U	0		1 225	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 225	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats locaux		1 829	4 637	3 599	1	1	2 620	13 786	7 625	1	2
* Represente fourniture et pose blocs de chargeur de batterie pour les transfoateurs HTA/BT											
Achats Importés											
Marchandises	U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Matières et fournitures	U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Pieces de rechange	U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Autres	U		0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Investissements(*)	U		0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Achats Importés		0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	1 553	#DIV/0!	#DIV/0!

(*) Explication à fournir sur l'origine des fonds utilisés pour les différentes acquisitions.

* Représente le montant de l'achat d'une pompe centrifugeuse multicellule pour le maintien de la pression en FOB

ANNEXE - 9 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des stocks
EN VALEUR

		2020			U : KDA	
Désignations	Rappel N-1	Période N	Période N	CUMUL	Evolution	
Familles	CUMUL	M-1	M	(4)	Valeur (1)-(4)	%
Marchandises	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Matières premières	14 996	14 835	14 835	14 835	-160	-1%
Pièces de rechanges	77 867	75 743	75 743	75 743	-2 124	-3%
Fournitures de bureau	2 594	1 585	1 585	1 585	-1 009	-39%
Stock produits finis	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Les encours et autres produits	30 402	15 655	15 655	15 655	-14 747	-49%
Total général des stocks	125 859	107 818	107 818	107 818	-18 041	-14%

ANNEXE - 12 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des créances clients

U : K DA

Entreprises / Organismes	Montants des créances	Créances Non échues		Créances échues		
		Montants	échéances	Montants	échéances	Observation
A- Entreprises publiques	249,52					
B- Entreprises du Groupe	97,89					
C- Institutions et organismes publics	139,29					
d- Entreprises privées	3 922,87					
E- Autres	1 016,15					

5 425,71

RUBRIQUES	MOIS M - 1	MOIS M	VARIATION
CREANCES RECOUVRABLES	3 637	1 732	-1 906
CREANCES DOUTEUSES	3 694	3 694	0
CREANCES IRRECOUVRABLES / LITIGIEUSES			0
TOTAL CREANCES	7 331	5 426	-1 906
RAPPELS	Fin Année N-1	Prévu fin 2019	
CREANCES	11 123	2 456	

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau d'évolution des créances

				En KDA		
Désignation				MONTANTS (N)		
				au 31/12/19	au mois M	% Evol.
REPARTITION GLOBALE DES CREANCES SUR CLIENTS	INSTITUTIONS		a	139,285	139,285	0,00
	EPE	Groupe	b ₁	943,428	97,893	-845,53
		AUTRES	b ₂	875,149	249,518	-625,63
	PRIVES ET AUTRES		c	9 164,779	4 939,012	-4225,77
	TOTAL DES CREANCES = a+b1+b2+c				11 122,641	5 425,708
EVOLUTION DES CREANCES SUR FILIALE DU GROUPE				MONTANTS		
				au31/12/19	au mois M	Ecart
Filiales du Groupe	EDIMEL		a			0,00
	ENAPEM		b			0,00
	ENAED		c			0,00
	ENAPAT		d			0,00
	EIMS		e	0,000	0,000	0,00
	DOMELEC		f	0,00	0,00	0,00
	SONARIC		g	943,43	97,89	-845,53
	ALFATRON		h			0,00
	ELECTRO-INDUSTRIE		i	0,00	0,00	0,00
	EDIEL		j	0,00	0,00	0,00
	ENAOQ		k			0,00
	FILAMP MOHAMMADIA		l			
TOTAL DES CREANCES SUR FILIALES DU GROUPE				943,43	97,89	-845,53

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des ressources humaines

1* Evolution des effectifs

	Début de période (M-1)		Mouvt. de la période				Effectif fin de période						
	Entrées		Sorties		Prévu		Réalisé		%				
	Temp.	Perm.	Temp.	Perm.	Temp. ₁	Perm. ₂	Temp. ₃	Perm. ₄					
Inscrits	1	384	0	1	0	2	1	388	1	383	100,00	98,71	384
Actifs	1	376	0	1	0	2	1	388	1	375	100,00	96,65	376
Cadres	0	62	0	0	0	2	0	66	0	60	#DIV/0!	90,91	60
Maîtrise	1	114	0	1	0	0	1	117	1	115	100,00	98,29	116
Exécution	0	200	0	0	0	0	0	205	0	200	#DIV/0!	97,56	200
Total	1	376	0	1	0	2	1	388	1	375	100,00	96,65	376

2* Structure des effectifs de fin de période

	Siège/Adm	Commercial	Production	TOTAL
Inscrits (*)	8	0	0	8
Actifs	352	24	0	376
Cadres	53	7	0	60
Maîtrise	108	8	0	116
Exécution	191	9	0	200
Total	352	24	0	376

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des mouvements des effectifs

Wilaya	Effectif M-1 (1) Début de période	Départ volet social			Départs normaux		Total Départs	Recrutement		Total Recrutement	Effectif Fin période
		Indemnités (2)	Retraite PROPOR. (3)	Congé Chomage (4)	Dissolution (5)	Retraite (6)		Normal (9)	Redépl / Réintégration (10)		
W ₁	385	0	0	0	0	0	2	0	1	1	384
W ₂							0			0	0
W ₃							0			0	0
W ₄							0			0	0
W ₅							0			0	0
W ₆							0			0	0
Totaux	385	0	0	0	0	0	2	0	1	1	384

* Autres : 02 MIU (Sortie inter- unités) .

* Redéploiement : 01MIU (entrées inter-unités) .

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL											
Désignation		EFFECTIF M - 1			EFFECTIF M			CUMUL			U = KDA
		Perma.	Temp.	Total	Perma.	Temp.	Total	Perma.	Temp.	Total	
Nature	Catégories										
Rappel	Cadres	a ₁	5 571	168	5 739	5 654	118	16 618	753	17 371	
Exercice	Maîtrise	b ₁	8 166	180	8 345	8 219	102	24 597	556	25 153	
N - 1	Exécution	c ₁	12 966	14	12 980	13 632	19	39 498	139	39 637	
Sous -Total I = a ₁ +b ₁ +c ₁		26 703	361	27 064	27 505	239	27 744	80 713	1 449	82 162	
Exercice N	Cadres	a ₂	4 953	35	4 988	5 542	0	15 644	83	15 727	
	Maîtrise	b ₂	6 647	0	6 647	7 866	28	21 256	28	21 285	
	Exécution	c ₂	11 224	0	11 224	13 420	0	37 027	0	37 027	
Sous -Total II = a ₂ +b ₂ +c ₂		22 824	35	22 859	26 829	28	26 857	73 927	111	74 039	
Evolution	Cadres	a ₃	-618	-133	-751	-112	-118	-730	-250	-981	
	Maîtrise	b ₃	-1 519	-180	-1 698	-353	-74	-1 871	-253	-2 125	
	Exécution	c ₃	-1 742	-14	-1 756	-212	-19	-1 954	-34	-1 987	
Sous -Total III = a ₃ +b ₃ +c ₃		-3 879	-327	-4 205	-676	-211	-887	-4 555	-537	-5 092	

ANNEXE - 15 -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

EVOLUTION DE L'ENDETTEMENT COURT TERME - LONG ET MOYEN TERMES											
Désignation	Montant Au 31/12/N-2 (1)	Montant Au 31/12/N-1 (2)	Comparaison & Evolution des niveaux périodiques des Dettes						Variations		
			Mois M de l'exercice N-1			Mois M de l'exercice N			(9) =(8)-(5)	(10) =(5)-(1)	(11) =(8)-(2)
			DL & MT (3)	D C T (4)	Total (5)=(3+4)	DL & MT (6)	D C T (7)	Total (8)=(6+7)			
Total des Dettes *	350 787	813 841	60 494	234 440	294 934	58 494	214 714	273 207	-21 726	-55 853	-540 633
U =KDA											
Dont Dettes d'Investissement	a	21 823		21 823	21 823		16 419	16 419	-5 404	0	-1 230
Dettes de Stocks	b	36 712		36 712	36 712		14 486	14 486	-22 226	0	-9 195
Dont Dettes Fournisseurs	b ₁	143 664		137 673	137 673		117 722	117 722	-19 951	-5 991	-31 539
Dettes d'Exploitation	c	159 435	60 494	49 079	109 573	60 494	52 708	113 202	3 630	-49 862	-1 647
Dont Dettes Fiscales	c ₁	14 644		17 221	17 221		17 198	17 198	-23	2 577	926
Dont Dettes Para Fiscales	c ₂	8 745		8 805	8 805		8 491	8 491	-314	60	-229
Dettes Financières	d	25 865		25 865	25 865		25 865	25 865	0	0	-506 217
Dont Découvert	d ₁								0	0	-506 217

ANNEXE - 15 Bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau d'Evolution des Dettes

U: en K DA

DESIGNATIONS	MONTANTS		
	au 31/12/19	Mois MARS 2020	Evol %
TOTAL DES DETTES	813 840,63	273 207,49	-66,43
6.1 Répartition des dettes par natures	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes internes	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes externes	0,00	0,00	#DIV/0!
6.2 Répartition des dettes par âge	813 840,63	273 207,49	-66,43
Dettes long termes (+ 5 années)	60 493,89	58 493,89	-3,31
Dettes moyen termes (1 < D < 5 années)	0,00	0,00	#DIV/0!
Dettes courts termes (< 1 année)	753 346,74	214 713,59	-71,50
6.3 Répartition des dettes sur Filiales du Groupe	2 915,03	2 915,03	0,00
ELECTO INDUSTRIE	0,00	0,00	#DIV/0!
ALFATRON	2 915,03	2 915,03	0,00
Filiale			#DIV/0!

ANNEXE - 15 Bis -

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

COMPARAISON DU NIVEAU MENSUEL DE L'ENDETTEMENT										U = KDA
Désignation	Montant Au 31/12/N-2 (1)	Montant Au 31/12/N-1 (2)	Comparaison & Evolution des niveaux périodiques des Dettes					Variation (8)=(7)-(6)		
			Exercice N-1			Exercice N				
			Mois M -1 (3)	Mois M (4)	Variation (5)=(4)-(3)	Mois M -1 (6)	Mois M (7)			
Total des Dettes	350 787	813 841	294 934	294 425	-509	801 600	273 207	528 393		
Dont Dettes d'Investissement	a	21 823	21 823	21 823	0	16 419	16 419	0		
Dettes de Stocks	b	36 712	23 681	36 712	0	35 471	14 486	20 985		
Dont Dettes Fournisseurs	b ₁	143 664	149 261	137 673	0	164 057	117 722	46 335		
Dettes d'Exploitation	c	159 435	114 849	109 573	109 063	-509	115 419	2 217		
Dont Dettes Fiscales	c ₁	14 644	16 272	17 221	17 132	-89	14 203	-2 995		
Dont Dettes Para Fiscales	c ₂	8 745	8 720	8 805	8 401	-404	10 803	2 311		
Dettes Financières	d	25 865	532 082	25 865	25 865	0	505 705	479 840		
Dont Découvert	d ₁		506 217				479 840			

ENTREPRISE : ENIEM/UPT

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

TABLEAU DE TRESORERIE

Rubriques	Réalisé N - 1	Prévisions Année N	Période		CUMUL	
			Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
1. Solde début période (A)	-14 026,00	3 732,84	-145 810,00	-62 476,96	-59 828,00	-26 376,58
2. Recettes						
* sur clients		0,00				
* Escomptes de traites						
* Autres recettes	8 390,00	884 099,91	690,00	569 691,16	2 070,00	604 617,52
TOTAL RECETTES (B)	8 390,00	884 099,91	690,00	569 691,16	2 070,00	604 617,52
3. Dépenses d'exploitation						
* Achats	155 990,00	84 407,69	12 636,00	9 519,41	37 908,00	52 339,94
* Services	52 080,00	22 988,29	4 340,00	3 443,61	13 020,00	5 384,32
* Frais de Personnel	322 027,00	267 601,71	26 350,00	34 029,63	79 050,00	59 485,69
* Frais Financiers	1 180,00	13 838,39	265,00	35 076,84	295,00	35 176,36
* Droits douane, impôts, taxes	60,00	201	5,00	0,00	15,00	63,25
* Frais Généraux	3 470,00	5 013	280,00	436,60	950,00	1 083,28
TOTAL DEPENSES (C)	534 807,00	394 049,76	43 876,00	82 506,10	131 238,00	153 532,84
4. Remboursements						
* Dettes externes	0,00	0,00				
* Emprunt & découvert	0,00	520 159,57		479 840,43		479 840,43
* Autres (CMT, volet Social)	0,00	0,00				
TOTAL REMB. (D)	0,00	520 159,57	0,00	479 840,43	0,00	479 840,43
6. Investissements (F)	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
7. Recettes - Dépenses (E) = B-C-F	-526 417,00	490 050,15	-43 186,00	487 185,06	-129 168,00	451 084,68
Solde fin période (A-D+E)	-540 443,00	-26 376,58	-188 996,00	-55 132,33	-188 996,00	-55 132,33

ENTREPRISE :

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : MARS

Tableau des comptes des resultats

N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			MARS 2019	MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution	A FIN MARS 2019	A FIN MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution
1	Vente de Marchandises	700	0,000	0,000	0,00	-	0,000	0,000	0,00	-
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	86,553	0,000	-86,55	-100%	210,952	362,171	151,22	72%
3	Vente de travaux	704	119,841	0,000	-119,84	-100%	543,759	301,386	-242,37	-45%
4	Vente d'études et Autres prestations de services	705 et 706	60,084	0,000	-60,08	-100%	236,966	71,480	-165,49	-70%
5	AUTRES (703,708,709)	-	96,840	0,000	-96,84	-100%	2 233,795	16,276	-2 217,52	-99%
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	363,318	-	-363,32	-100%	3 225,471	751,312	-2 474,16	-77%
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)		0,000	0,000	0,00	-	1,160	64,838	63,68	-
7	Production stockée ou déstockée	72	1 425,550	605,333	-820,22	-58%	5 372,809	3 648,263	-1 724,55	-32%
8	Production immobilisée	73			0,00	-			0,00	-
9	Subventions d'exploitation	74			0,00	-			0,00	-
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)		1 788,868	605,333	-1 183,54	-66%	8 598,280	4 399,575	-4 198,71	-49%
11	Achats consommés	60	1 588,493	4 318,992	2 730,50	172%	8 068,943	9 488,551	1 419,61	18%
12	dont : Achats de marchandises vendues	600			0,00	-			0,00	-
13	Matières premières	601	0,000	0,000	0,00	-	271,200	0,000	-271,20	-100%
14	Achats d'études et de prestations de services	604			0,00	-			0,00	-
15	Services extérieurs	61	232,433	420,969	188,54	81%	635,313	885,337	250,02	39%
16	Autres services extérieurs	62	193,125	352,875	159,75	83%	1 175,630	750,812	-424,82	-36%
17	Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	2 014,051	5 092,836	3 078,79	153%	9 879,886	11 124,700	1 244,81	13%
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)	-	-225,183	-4 487,504	-4 262,32	-1893%	-1 281,606	-6 725,125	-5 443,52	-425%
19	Charges de personnel	63	27 744,211	26 857,282	-886,93	-3%	82 161,506	74 039,183	-8 122,32	-10%
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	5,432	46,740	41,31	760%	43,353	57,314	13,96	32%
21	EBE = (18)-(19)-(20)	-	-27 974,826	-31 391,526	-3 416,70	-12%	-83 486,466	-80 821,622	2 664,84	3%
Autres Agrégats			Cumul		Evolution					
			A FIN MARS 2019	A FIN MARS 2020	Ecart en valeur	% évolution				
22	Concours bancaires courants	519	0,000	0,000	0,00	-				
23	Créances clients (Montants bruts)	411	5 859,168	5 425,708	-433,46	-7%				
24	Effectif Total	-	390	385	-5	-1%				
	Dont permanents	-	385	384	-1	0%				

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Entreprise ENIEM -UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES
Exercice 2020

En KDA

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	MARS 2019	MARS 2020
70	Chiffre d'affaires		363,318	0,000
	Vente de marchandise		0,000	0,000
	Production vendue		183,393	0,000
	Prestation fournies		179,925	0,000
72	Variation stocks produits finis et en cours		1 425,550	605,333
73	Production immobilisée		0,000	0,000
74	Subventions d'exploitation		0,000	0,000
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 788,868	605,333
60	Achats consommés		1 588,493	4 318,992
	Services extérieurs et autres consommations		425,558	773,844
61	Services extérieurs		232,433	420,969
62	Autres services extérieurs		193,125	352,875
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 014,051	5 092,836
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		-225,183	-4 487,504
63	Charges de personnels		27 744,211	26 857,282
64	Impôts, taxes et versements assimilés		5,432	46,740
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-27 974,826	-31 391,526
75	Autre produits opérationnels		0,000	0,000
65	Autres charges opérationnelles		0,000	0,000
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		1 020,116	1 902,029
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,000	0,000
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-28 994,942	-33 293,555
76	Produits financiers		0,000	0,000
66	Charges financières		0,000	34 957,934
	VI - RESULTAT FINANCIER		0,000	-34 957,934
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-28 994,942	-68 251,489
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,000	0,000
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			
698	Autres impôts sur les résultats			
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		0,000	0,000
692	Imposition différée actif		0,000	0,000
693	Imposition différée passif		0,000	0,000
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 788,868	605,333
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		30 783,810	68 856,822
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-28 994,942	-68 251,489
77	Eléments extraordinaires (produits)			
67	Eléments extraordinaires (charges)			
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,000	0,000
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-28 994,942	-68 251,489

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 10 279 800 000 DA

UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES

CONTROLE DE GESTION



RAPPORT D'ACTIVITES MENSUEL JANVIER 2021

ELABORE PAR LE CONTRÔLEUR DE GESTION

Approuvé par le Directeur de l'UPT

SOMMAIRE

I - FABRICATION MECANIQUE ET CONCEPTION

- 1-1 Etat des réalisations de l'atelier central
- 1-2 Analyse des réalisations
- 1-3 Etat des rebuts de l'atelier central
- 1-4 Metrologie
- 1-5 Conception
- 1-6 Tableau récapitulatif des réalisations de Fabrication Mécanique
- 1-7 Tableau récapitulatif des réalisations de Fabrication Mécanique par unités.

II - MAINTENANCE

- 2-1 Entretien bâtiment et VRD
- 2-2 Maintenance industrielle
- 2-3 Engins roulants

III - MENUISERIE

- 3-1 Réalisation palettes
- 3-2 Autres travaux

IV - IMPRIMERIE

- 4-1- Réalisations par unités

V - ENERGIES/ FLUIDES

- 5-1- Répartition des énergies par unités

VI - SOUS-TRAITANCE

- 6-1 Chiffre d'affaires

VII - COMMERCIAL

- 7-1 Chiffre d'affaires clients externes
- 7-2 Situation des stocks
- 7-3 Cession d'actifs
- 7-4 Approvisionnement

VIII - TRANSIT / TRANSPORT

- 8-1- Marchandises importées et enlevées du port d'ALGER ET BEJAIA
- 8-2- Coût de transport marchandises Alger et Bejaia/ Oued-Aissi
- 8-3- Coût de transport marchandises long trajet

IX - RESSOURCES HUMAINES

- 9-1 Situation d'effectif
- 9-2 Masse salariale
- 9-3 Suivi de formation
- 9-4 Coût des sorties par nature
- 9-5 Absentéisme
- 9-6 Tableau des heures supplémentaires

I/FABRICATION MECANIQUE

1-1- Etat des réalisations de l'atelier central:

RUBRIQUES	CAPACITE DE REALISATION		REALISATION	en heures %
	Temps Mach	Temps Dispon.	(H)	
Tours conventionnels	1672	1338	267	20
Tour à C.N.C	152	132	0	0
Fraiseuses conventionnelles	1976	1581	390	25
Fraiseuse C.N.C	304	264	52	20
Robofil	152	132	114	86
Roboform	152	132	12	9
S/ TOTAUX :	4408	3579	835	23
TRAVAUX MANUELS & AUTRES	-----	-----	337	-----
Heures Suppl			0	
TOTAUX :	4408	3579	1172	33

Commentaire :

- Le taux de réalisation / machines est de : 33%
- Le taux de réalisation / personnel est de 97%
- Pannes machines :

Nbre heures 656

Taux de panne : 15

1-2- Analyse des réalisations:

CLIENTS	Nbre pces réalisées	En KDA			
		TEMPS(H)	COUT M ŒUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	81	161	169,78	0,00	169,78
UNITE CUISSON	43	862	910,40	0,81	911,21
UNITE CLIMATISATION	0	0	0,00	0,00	0,00
U.P.T	21	64	31,62	0,00	31,62
UC	0	0	0,00	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	119	85	59,09	0,00	59,09
Total	264	1172	1170,89	0,81	1 171,70

* Détail des réalisations du mois par unités :

- 1- Unité Froid : Total des pièces lancées au profit de l'unité Froid est de 81 pièces dont :
47 pièces terminées et 34 pièces en cours de réalisation.
- 2- Unité Cuisson : Les 43 pièces lancées au profit de cette unité , se présentent comme suit :
36 pièces terminées et 07 pièces en cours de réalisation.
- 3- Unité Climatisation : Aucune pièce n'a été lancée au profit de cette unité .
- 4- Unité prestations techniques : Le détail des pièces lancées pour l'UPT se présentent comme suit :

Désignation	Quantité
Bague	2
Pignon	2
Accouplement	1
Verrin	1
Vis	10
Roulette	1
Pièce	4
total	21

Total des pièces lancées , sont terminées.

* Les taux des pièces réalisées se présentent comme suit :

Unité Froid	31
Unité Cuisson	16
Unité Climatisation	0
UPT	8
Unité Commerciale	0
Clients externes	45

1-3-Etat des rebuts de l'atelier central

DESIGNATIONS	Heures Perdues	Valeur (KDA)	Cumul fin M.		% Mois
			Heures	Valeur	
Fabrication Mécanique	0,00	0,00	0,00	0,00	
T O T A U X :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

- Pièces ratées à la réalisation: -
- Dureté non conforme -
- Traitement thermique -
- Erreur de conception -

1-4 - METROLOGIE

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	VALEUR(KDA)	%
UNITE FROID	46	29,90	75,41
UNITE CUISSON	11	6,83	18,03
UNITE CLIMATISATION	0	0,00	0,00
U.P.T	2	0,98	3,28
UC	0	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	2	1,89	3,28
	61	39,59	100,00

1-5 - CONCEPTION

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	VALEUR(KDA)	%
UNITE FROID	0	0,00	0,00
UNITE CUISSON	150	239,25	98,68
UNITE CLIMATISATION	0	0,00	0,00
U.P.T	2	3,19	1,32
UC	0	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	0	0,00	0,00
	152	242,44	100

1-6 TABLEAU RECAPITULATIF DES REALISATIONS DE F/M

En KDA

REALISATIONS	TEMPS(H)	COUT MAIN D'OEUVRE	COUT MATIERE	COUT TOTAL
ATELIER CENTRAL	1172	1170,89	0,81	1171,70
METROLOGIE	61	39,59	0,00	39,59
CONCEPTION	152	242,44	0,00	242,44
TOTAL	1385	1452,91	0,81	1 453,72

* Nombre d'heures et le montant des réalisations sont en hausse respectivement de 311h et 609KDA par rapport au mois précédent, cela est due essentiellement à l'exploitation des machines à commande numérique (Robofil).

1-7 TABLEAU RECAPITULATIF DES REALISATIONS DE F/M PAR UNITE

BENEFICIAIRES	TEMPS(H)	COUT M. ŒUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
UNITE FROID	207,00	199,68	0,00	199,68
UNITE CUISSON	1023,00	1156,48	0,81	1 157,29
UNITE CLIMATISATION	0,00	0,00	0,00	0,00
U.P.T	68,00	35,79	0,00	35,79
UC	0,00	0,00	0,00	0,00
CLIENTS EXTERNES	87,00	60,97	0,00	60,97
	1385	1452,91	0,81	1 453,72

II-MAINTENANCE

2-1-Interventions VRD & Utilités

2-1-1)Entretien Bâtiments et VRD

U =DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	0	0	-	-	-
CUISSON	0	0	-	-	-
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	5	313	140 850,00	83 249,72	224 099,72
U Commerciale	0	0	-	-	-
D G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
EXTERNE	0	0	-	-	-
T O T A U X	5	313	140 850,00	83 249,72	224 099,72

* le coût de la maintenance est en baisse de 16 KDA par rapport au mois précédent, cela est due essentiellement à la diminution du Nbre d'intervention s effectuées de 6 demandes.

- Les travaux importants réalisés sont :
- Renforcement des socles en béton au niveau de la réserve d'eau, dont le Nbre d'heures réalisées est de 224h.
- Réalisation des douches pour la section réseaux & Fluides, dont le Nbre d'heures effectuées est de 63h

2-2-2)Maintenance intervention industrielle

U=DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	2	43	38 900,00	-	38 900,00
CUISSON	0	0	-	-	-
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	81	317,5	310 950,00	1 623 308,25	1 934 258,25
U Commerciale	11	26	23 400,00	400,00	23 800,00
D G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
T O T A U X	94	386,5	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25

*Le coût de la maintenance est en hausse 1641 KDA par rapport au mois précédent, suite à l'augmentation du nombre d'heures effectuées de 100h et la consommation matière de 1539 KDA

- Parmi les interventions importantes réalisées sont :
- Réparation de la rectifieuse plane, dont le Nbre d'heures effectuées est de 90h.
- Montage des néons au niveau de l'atelier de production Froid, dont le Nbre d'heures réalisées est de 42h.
- Réparation de l'éclairage au niveau de l'entrepôt sous douane, dont le Nbre d'heures passées est 32h.
- Installation de deux pompes (01 refoulement+01 maintien de pression) dont le Nbre d'heures effectuées est de 17h.
- Travaux de réparation au niveau des transformateurs (2F, 2F1 et 2B5), dont le Nbre d'heures effectuées de 30h.

2-2-3)Maintenance réseaux fluides Mecano soudure

U=DA

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	3	26	18 200,00	129,28	18 329,28
CUISSON	2	26	18 200,00	46,70	18 246,70
CLIMATISEUR	0	0	-	-	-
UPT	30	325	211 100,00	6 820,01	217 920,01
U Commerciale	3	96	56 400,00	716,73	57 116,73
D G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
U MILIANA	0	0	-	-	-
Prestation externe	0	0	-	-	-
T O T A U X	38	473	303 900,00	7 712,72	311 612,72

*Le coût de la maintenance est en baisse 10 KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution du nombre d'interventions réalisées de 11 demandes et la consommation matière de 30 KDA demandes.

- Parmi les interventions importantes réalisées sont :
- Désinstallation des panneaux publicitaires sur la clôture du complexe côté chemin de fer, dont le Nbre réalisées est de 70h.
- Réparation des fuites d'eau surchauffée sur le réseau sous terrain, dont le Nbre d'heures effectuées est de 63h.
- Modification de la trappe, renforcement du chassé et installation de filtre pour la cripine, dont le Nbre réalisées est de 42h.
- Réparation des vannes de purge de deux chaudières, dont le Nbre d'heures effectuées est de 20h.
- Réalisation d'une porte métallique au niveau de CMT, dont le Nbre d'heures passées est de 28h.

2-2-3) Engins roulants (Moyens de manutention et de transport)

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	U=DA		
			Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	4	6	6 000,00	1 511,23	7 511,23
CUISSON	1	1	250,00	4 475,00	4 725,00
CLIMATISEUR	1	4	1 000,00	6 312,22	7 312,22
UPT	32	93	83 050,00	62 851,52	145 901,52
U Commerciale	10	28	23 850,00	5 280,07	29 130,07
D G	0	0,00	-	-	-
CP	0	0,00	-	-	-
U MILIANA	0	0,00	-	-	-
Prestation externe	0	0,00	0,00	0,00	0,00
T O T A U X	48	132,00	114 150,00	80 430,04	194 580,04

*le coût de la maintenance est en baisse de 95 KDA par rapport au mois précédent, suite à a diminution du Nbre d'heures effectuées de 101h et la consommation matière de 49 KDA.

- Sur les quarante huit (48) interventions réalisées, dix neuf (19) interventions sont réalisées dans le cadre du préventif périodique.

2-2-4 TABLEAU RECAPITULATIF DES INTERVENTIONS DE LA MAINTENANCE

INTERVENTIONS	Nombre Interventions	Nombre d'heures	U = DA		
			Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
BATIMENTS ET VRD	5	313,00	140 850,00	83 249,72	224 099,72
INTERVENTION INDUSTRIELLE	94	386,50	373 250,00	1 623 708,25	1 996 958,25
RESEAUX FLUIDES MECANO-SOUDUR	38	473	303 900,00	7 712,72	311 612,72
ENGINS ROULANTS	48	132,00	114 150,00	80 430,04	194 580,04
TOTAUX	185	1304,50	932 150,00	1 795 100,73	2 727 250,73

- Le coût de la maintenance a enregistré une hausse de 1523 KDA par rapport au mois précédent, cela est due à l'augmentation de la consommation matière de 1613 KDA et du Nbre d'heures effectuées de 141h.

2-2-5 TABLEAU RECAPITULATIF DES INTERVENTIONS PAR UNITE

UNITES	Nombre Interventions	Nombre d'heures	Coût		
			Coût Main d'oeuv	Coût Matière	Coût Total
FROID	9	75	63 100,00	1 640,51	64 740,51
CUISSON	3	27	18 450,00	4 521,70	22 971,70
CLIMATISEUR	1	4	1 000,00	6 312,22	7 312,22
UPT	148	1048,5	745 950,00	1 776 229,50	2 522 179,50
U Commerciale	24	150	103 650,00	6 396,80	110 046,80
D G	0	0	-	-	-
CP	0	0	-	-	-
PRESTATION EXTERNE	0	0	0	0	-
T O T A U X	185,00	1 304,50	932 150,00	1 795 100,73	2 727 250,73

-III- MENUISERIE

-3-1 - REALISATION PALETTES:

En DA

MODELE	REALISATIONS		LIVRAISON		COUT MATIERE "
	QUANTITE	VALEUR	QUANTITE	VALEUR	
REF GM	0	0,00	0	0,00	0,00
REF PM	600	272 568,00	600	272 568,00	44 874,00
BAH GM	0	0,00	0	0,00	0,00
BAH PM	120	82 227,60	120	82 227,60	36 688,80
REF ENERGIE SOLAIRE	0	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL REF.	720	354 795,60	720	354 795,60	81 562,80
CUIS GM	0	0,00	0	0,00	0,00
CUIS PM	400	203 532,00	400	203 532,00	51 736,00
TOTAL CUIS.	400	203 532,00	400	203 532,00	51 736,00
TOTAL GLOBAL	1120	558 327,60	1120	558 327,60	133 298,80

* Nombre de palettes réalisé est en baisse de 1020 par rapport au mois précédent , pour une valeur de 612 KDA, suite à la diminution de la demande des unités .

3-2 AUTRES TRAVAUX

En DA

UNITES	Nombre DI	Nombre D'heure	Coût		TOTAL
			Main d'oeuv.	Matière.	
FROID	0	0	0,00	0,00	0,00
CUISSON	0	0	0,00	0,00	0,00
CLIMATISATION	0	0	0,00	0,00	0,00
UPT	2	72	8310,00	490,96	8800,96
U COMMERCIALE	1	21	5817,00	0,00	5817,00
D G	0	0	0,00	0,00	0,00
BEA	0	0	0,00	0,00	0,00
TOTAL	3	93	14 127,00	490,96	14 617,96

- Les interventions les plus importantes se présentent comme suit :
- Unité Commerciale : Rénovation de la cabine saharienne au niveau du Bt 4 AS.
- U P T : - Découpage de la palette en bois.

- V - ENERGIES/ FLUIDE

5-1-REPARTITION DES ENERGIES PAR UNITE A BASE DE RELEVÉ MENSUEL.



UNITES	ELECTRICITE	GAZ	EAU	U= KDA
				TOTAUX
FROID	764.66	120.74	497.19	1382.60
CUISSON	587.54	44.48	381.99	1014.01
CLIMATISATION	98.86	12.71	64.19	175.76
U P T	421.27	457.55	182.77	1061.60
T O T A U X	1872	635	1126	3634

* La répartition ne tient pas compte de la consommation 65 KDA de Forage ENIEM

- La valeur de la consommation d'eau ADE+Forage en hausse de 23KDA mois précédent, en raison de la fuite sur le réseau ADE et la forte utilisation de l'eau ADE dont leur prix unitaire est trop élevé par rapport à ce lui de l'eau de forage.

- La valeur de la consommation de GAZ est en baisse de 84KDA par rapport au mois précédent, suite à la diminution de la consommation au niveau des Bts :2F2 ,R11,Chaufferie A et 2A.

- La valeur de la consommation d'électricité a enregistré une hausse de 54 KDA par rapport au mois précédent. Cette hausse est due à l'augmentation de la consommation d'électricité au niveau des Bts : 4STR8 et 7200 KVA

IV IMPRIMERIE

4-1 - REALISATION PAR UNITES

En DA

UNITES	COUT MAIN D' OEUVRE	COUT MATIERE	TOTAL
FROID	-	-	-
CUISSON	-	-	-
CLIMATISATION	-	-	-
UPT	30 810,00	95 694,97	126 504,97
U. COMMERCIALE	17 120,00	14 830,97	31 950,97
D.G	-	-	-
CP	-	-	-
SOUS- TRAITANT EXTERNE	-	-	-
TOTAL	47 930,00	110 525,94	158 455,94

* La réalisation du mois a enregistré une hausse par rapport au mois précédent , cela est due à l'augmentation de la demande

VI- SOUS-TRAITANCE

6-1- CHIFFRE D' AFFAIRES CLIENTS EXTERNES

en KDA				
DESIGNATIONS	CLIENT	Prévision du mois	MONTANT DU MOIS(H T)	CUMUL
- Ventes marchandises (*)		0,00	0,00	0,00
TOTAL COMPTE 70 (I)			0,00	0,00
-Déchets plastiques	Divers clients		2,52	2,52
-Déchets métalliques			0,00	0,00
-Déchets ferraille			0,00	0,00
-Déchets cuivre+ Laiton+zamak			0,00	0,00
-Déchets aluminium			0,00	0,00
- Déchets en Acier			0,00	0,00
-Vente de styropor.			0,38	0,38
-Déchets papier et carton			0,28	0,28
- Huiles usagées			0,00	0,00
- Débris de verre			0,00	0,00
- Batteries usagées			0,00	0,00
- Pneus usagés			0,00	0,00
- Laine de verre			0,00	0,00
- Nylon			0,00	0,00
- Mousse			0,00	0,00
- Bois			1,90	1,90
- Fûts			0,00	0,00
- Citenes en plastiques			11,20	11,20
- Réalisations F/M			127,58	127,58
- Réalisation maintenance			0,00	0,00
- Réalisations Impremerie			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 701+702+703 (I)		450,00	143,86	143,86
- Pesée	Divers Clients		0,05	0,05
- Charge locative des destributeurs			0,00	
- Prestations fab. Méc.		45,56	45,56	
- Prestations Impremerie		0,00	0,00	
- Refondage	SARL VERRTO DBK+ ETS PHENIX		141,28	141,28
- Tirage oreillettes de production			0,00	0,00
- Tirage plaques antichoc et couvercles			0,00	0,00
- Analyse echantillon de tôle			0,00	0,00
- Charges locatives	HAMAIZI CATERING MOULOU		71,43	71,43
TOTAL PRESTATIONS COMPTE 704+705+706 (II)		470,00	258,32	258,32
TOTAL CAHT.(I+II)			402,18	402,18
			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 757			0,00	0,00
Ventes stocks morts / ventes aux enchères			0,00	0,00
TOTAL COMPTE 75			0,00	0,00
TOTAL GENERAL		920,00	402,18	402,18

- Le chiffre d'affaires réalisé durant ce mois a atteint 44% des prévisions mensuelles, cela est due à La faiblesse des réalisations externes du Dept F/M et la vente des déchets & rebuts .

VII - COMMERCIAL

7-1-SITUATION DES STOCKS

en KDA

DESIGNATIONS	STOCK M-1	STOCK M	VARIATION
Matières premières	1 695	1 506	-189
Encours reception	61	61	0
Aciers spéciaux	13337	13337	0
Stock mat. P .B	0	0	0
Matières premières imprimerie	1551	0	-1 551
Stock mat. P (GAZ INDUSTRIEL)	0	0	0
Matières consommables de fabrication	2258	2469	211
P.R Auto	3680	3694	14
Pièces de rechange Equits	70080	70818	739
Carburants	188	143	-45
Lubrifiants	1564	1419	-145
Stocks fournitures consommables	1910	1921	11
Outillages	1531	1529	-2
Produits d'entretien	138	132	-6
Fourniture de bureaux	1693	1671	-22
Stocks produits imprimerie	2178	2154	-24
Divers	2731	3202	471
P.R Reformées	3 455	3 455	0
Outillages reformés	0	0	0
Matières reformées	3 580	3 580	0
T O T A U X :	111 630	111 092	-538

* Le niveau des stocks a fin janvier est en baisse de 2991 KDA par rapport au mois précédent et ce, suite à l'annulation des encours (stocks ateliers).

7-2- CESSION D'ACTFS

DESIGNATIONS	Prévisions du mois	Réalisation du mois	Cumul
Equipements	-	-	-
STOCKS MORTS	-	-	-
TOTAL GENERAL EN KDA	Néant	Néant	Néant

DESIGNATION	Réalisation du mois	Cumul
Matière première	-	-
Matières auxiliaires et autres	1 695,301	1 695,30
Pièces de rechanges	415,251	415,25
Investissement		-
TOTAL	2 110,551	2 110,55

7-3-2- IMPORTATIONS

en KDA

-7-3-2-1 ENGAGEMENTS

DESIGNATION	Réalisation du mois	Cumul
Matière première	-	-
Matières auxiliaires et autres	-	-
Pièces de rechanges	-	-
Investissement		-
TOTAL	-	-

en KDA

-7-3-2-2 REALISATIONS

DESIGNATION	Réalisation du mois		Cumul
	S/ENG N-1	S/ENG N-1	
Matière première		-	-
Matières auxiliaires et autres		-	-
Pièces de rechanges		-	-
Investissement			-
TOTAL		-	-

Le montant des approvisionnements a atteint que 62 % des prévisions mensuelles , et ce, suite à l'absence de l'achat matière.

VII TRANSIT ET TRANSPORT

7-1- MARCHANDISE IMPORTEES ET ENLEVEES DU PORT D'ALGER ET BEJAIA

En KG

UNITE	Nombre de DT	Tonnage	Nombre de containers	Tonnage en %
FROID	1	70 686,00	3	22
CUISSON	0	0,00	0	0
U CLIMATISATION	5	243 575,00	25	78
UPT	0	0,00	0	0
TOTAL	6	314 261,00	28	100

2- COUT DE TRANSPORT MARCHANDISES ALGER ET BEJAIA/ OUED- AISSI

UNITE	Camion 20T ENIEM			Camion 20T privé			Camion 3.5T privé		
	Nbre de rotation	Prix Unitaire	Montant	Nbre de rotation	Prix Unitaire	Montant	Nbre de rotation	Prix Unitaire	Montant
Froid	0	10 000,00	0,00	0	9 500,00	0,00	0	5 000,00	0,00
	0	8 000,00	0,00	0	11 500,00	0,00	0	7 000,00	0,00
				0	12 000,00	0,00	0	8 000,00	0,00
				1	13 000,00	13 000,00	0	10 000,00	0,00
				0	14 000,00	0,00	0	12 000,00	0,00
				2	15 000,00	30 000,00			
				0	16 000,00	0,00			
				0	20 000,00	0,00			
Sous-Total			0,00			43 000,00			0,00
Cuisson	0	10 000,00	0,00	17	9 500,00	161 500,00		5 000,00	0,00
	0	8 000,00	0,00	0	11 500,00	0,00	0	7 000,00	0,00
				0	12 000,00	0,00	0	8 000,00	0,00
				18	13 000,00	234 000,00		10 000,00	
				0	14 000,00	0,00		12 000,00	
				7	15 000,00	105 000,00			
				0	16 000,00	0,00			
				0	20 000,00	0,00			
Sous-Total			0,00			500 500,00			0,00
Climatisation	0	10 000,00	0,00	0	9 500,00	0,00			0,00
				0	11 500,00	0,00			
	0	8 000,00	0,00	0	12 000,00	0,00			0,00
				0	13 000,00	0,00			
				0	14 000,00	0,00			
				0	15 000,00	0,00			
				0	16 000,00	0,00			
				0	20 000,00	0,00			
Sous-Total			0,00			0,00			0,00
UPT									
Sous-Total									
TOTAL GENERAL			0,00			543 500,00			0,00
COUT TOTAL DE TRANSPORT MARCHANDISES									543 500,00

8-3- COUT DE TRANSPORT MARCHANDISES LONG TRAJET

UNITE	DESTINATION	Camion 10T	Nbre DE ROTATIONS	COUT DE LA ROTATION DAHT
Froid			0	0
			0	0
TOTAL				

* Le coût global de transport marchandises du mois de janvier s'élève à 544 KDA /HT. Il est en baisse de 17 KDA par rapport au mois précédent, cela est due à la diminution du nombre de rotations effectuées du port d'Alger de 6 rotations.

9-1-SITUATION ARRÊTÉE AU MOIS DE JANVIER 2020 .

9-1-1 EVOLUTION DES EFFECTIFS

DESIGNATION			EFFECTIFS A LA FIN DU MOIS M-1		EFFECTIFS A LA FIN DU MOIS M		ECART	
			1		2		3	
UNITE	CATEGORIES		PERMANENTS	TEMPOR	PERMANENTS	TEMPOR	PERMANENTS	TEMPOR
UPT	CADRES	a1	64	0	63	0	-1	0
	MAITRISE	b1	117	1	117	1	0	0
	EXECUTION	c1	204	0	204	0	0	0
TOTAL/ 1= a1+b1+c1			385	1	384	1	-1	0

-DETAIL DES MOUVEMENTS :

-ENTREES: Néant

-SORTIES:
01 Cadre muté à l'UC.

DETAIL DES ALD/

- 02 Cadres
- 03 Agents de maîtrise
- 03 Agents d'exécution

AUTRES :

9-2- MASSE SALARIALE

RUBRIQUES	EXECUTIONS	MOIS DE JANVIER					TOTAL	Cumul
		MAÎTRISE	CADRES	CADRES SUP				
Traitement et salaires								
Salaires de base	3 743 066,46	2 377 474,19	1 470 420,02	273 105,80	7 864 066,47	7 864 066,47		
Regul indemnité de congé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Heures supplémentaires	56 951,00	11 667,38	0,00	0,00	68 638,38	68 638,38		
Sous total (1)	3 800 019,46	2 389 161,57	1 470 420,02	273 105,80	7 932 706,85	7 932 706,85		
Primes:								
IE P	566 318,22	581 834,34	342 364,77	87 414,05	1 577 931,38	1 577 931,38		
Prime de nuit	0,00	44 280,47	0,00	0,00	44 280,47	44 280,47		
Prime risq respo specifq	428 160,01	48 720,00	4 200,00	0,00	481 080,01	481 080,01		
Prime spécifique emballage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
P R I	759 826,10	266 132,06	242 977,77	64 304,82	1 323 240,75	1 323 240,75		
P R C	149 946,66	50 556,85	47 973,32	12 697,07	261 175,90	261 175,90		
Prime de casse	0,00	0,00	-3 497,11	0,00	-3 497,11	-3 497,11		
Prime de chantier	2 152 700,00	1 024 100,00	524 700,00	76 900,00	3 777 400,00	3 777 400,00		
Prime de transport	553 732,17	343 493,38	192 837,48	24 967,84	1 115 030,87	1 115 030,87		
ICP Panier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ICP Transport	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Regul ICP Panier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Regul ICP Transport	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Nuisances	680 134,47	463 836,01	153 276,52	10 771,81	1 308 018,81	1 308 018,81		
Prime d'homologation	0,00	2 026,42	0,00	0,00	2 026,42	2 026,42		
Prime de responsabilité	0,00	58 551,44	0,00	0,00	58 551,44	58 551,44		
IFF	0,00	0,00	560 920,05	137 971,23	698 891,28	698 891,28		
Prime de technicité	0,00	23 390,42	0,00	0,00	23 390,42	23 390,42		
Sous Total primes (2)	5 290 817,63	2 896 923,39	2 065 752,80	414 026,82	10 667 520,64	10 667 520,64		
Indemnités:								
Indemnité travail posté	316 800,58	33 600,00	0,00	0,00	350 400,58	350 400,58		
P Suggestion spéciale	324 000,01	16 200,00	0,00	0,00	340 200,01	340 200,01		
ICR	97 488,26	49 353,76	24 308,14	3 430,76	174 580,92	174 580,92		
IFDU	0,00	0,00	0,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00		
INDM CMT	0,00	0,00	0,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00		
Astreinte	0,00	2 990,29	0,00	0,00	2 990,29	2 990,29		
Indemnité d'interim	0,00	3 608,83	5 832,22	0,00	9 441,05	9 441,05		
Indemnité de formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Indemnité qualification	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Total indemnités(3)	738 288,85	105 752,88	30 140,36	65 430,76	939 612,85	939 612,85		
Prestations directes:								
Salaires uniques	325 600,00	151 200,00	42 000,00	2 800,00	521 600,00	521 600,00		
AF employeur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Prime de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Prime et ICP d'inventaire	33 000,00	72 000,00	30 000,00	9 000,00	144 000,00	144 000,00		
Prime de fidélité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Total des prestations directes(4)	358 600,00	223 200,00	72 000,00	11 800,00	665 600,00	665 600,00		
Présalaires		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
TOTAL Masse Salariale (5)	10 187 725,94	5 615 037,84	3 638 313,18	764 363,38	20 342 120,34	20 342 120,34		
Charges sociales	1 828 411,77	1 025 035,56	655 538,54	142 095,68	3 651 081,55	3 651 081,55		
Montant des œuvres sociales	234 404,84	128 208,69	80 661,64	16 413,95	463 789,52	463 789,52		
contribution ETAT	-8 000,00	-25 363,63	-100 363,64	0,00	-133 727,27	-133 727,27		
Frais de formation								
TOTAL FRAIS DE PERSONNEL (6)	12 242 542,55	6 742 918,46	4 274 149,72	922 873,01	24 323 264,14	24 323 264,14		

* Les frais de personnel du mois de janvier a atteint 87% des prévisions mensuelles et en baisse de 17,57 KDA par rapport au mois précédent.
Cette situation s'explique par la baisse de la valeur des heures supplémentaires.

9-5 Absentéisme par nature

Heures		Nombre d'heures d'absence					Total des Hs perdues	Taux % Absent.
Budgétées	Travaillées	Maladie	À travail	Abs payées congés statu	Abs. Irreg + Retard	Abs. A. S. S.		
65172,08	64215,95	533,33	0	0	35,05	387,75	956,13	1,47

* Le taux d'absentéisme a enregistré une légère baisse par rapport au mois décembre 2019, cela est due à la diminution enregistrée au niveau des congés de maladie et les absences autorisées sans solde.

-9-6 Tableau des heures supplémentaires

Désignation	MOIS M-1	MOIS M	Cumul à la fin de mois
Heures supplémentaires	0,00	251,50	251,50
Valeur (KDA)	0,00	68,64	68,64

Le nombre et la valeur des heures supplémentaires sont en baisse par rapport à mois décembre 2019, suite à l'absence de paiement de l'état trimestriel des heures effectuées par les agents de sécurité.

-9-6-1-Tableau des heures supplémentaires par structures

Structure	Mois		Cumul à fin du mois	
	Nbre d'heures	Montant en DA	Nbre d'heures	Montant en DA
Direction	3	599,60	3	599,60
Centre de Méd/Travail	0	0,00	0	0,00
Dept Fab Mécanique	0	0,00	0	0,00
Sce Energie Fluides	0	0,00	0	0,00
Dept sécurité	0	0,00	0	0,00
Dept maintenance	37	8 559,33	37	8 559,33
DARH	173,5	34 058,16	173,5	34 058,16
Sce Finances et compt.	0	0,00	0	0,00
Sce transit et transport	30	6 964,55	30	6 964,55
Sce Gestion stocks	0	0,00	0	0,00
Dept Informatique	0	0,00	0	0,00
Dept Gestion Environnement	8	1 481,74	8	1 481,74
Regularisation HS	0	16 975,00	0	16 975,00
TOTAL	251,50	68 638,38	251,50	68 638,38

heures supplémentaires
Département administration R H.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale 01

Chapitre 01: Cadre conceptuel du contrôle de gestion 06

Introduction du chapitre 06

Section 01: Concepts clés lié au contrôle de gestion.....06

1.1. Définition du contrôle de gestion.....06

1.2. Objectifs et missions du contrôle de gestion 09

1.2.1. Missions du contrôle de gestion 09

1.2.2. Les objectifs du contrôle de gestion 10

1.3. La fonction du contrôleur de gestion.....11

1.3.1. La fonction du contrôleur de gestion 11

1.3.1.1. Métier du contrôleur de gestion 11

1.3.1.2. Qualités du contrôleur de gestion 12

1.3.2. Le rôle du contrôleur de gestion 13

1.4. Le contrôle de gestion et autres fonctions de l'entreprise.....15

1.4.1. Le contrôle de gestion et stratégie.....15

1.4.2. Le contrôle de gestion et marketing 16

1.4.3. Le contrôle de gestion et management 16

1.4.4. Le contrôle de gestion et contrôle interne 17

1.4.5. Le contrôle de gestion et GRH.....18

1.5 Place du contrôle de gestion dans une organisation 18

Section 02: Le processus du contrôle de gestion dans une organisation.....19

2.1 Les outils du contrôle de gestion 19

2.1.1. La comptabilité analytique 19

2.1.1.1. Définition de la comptabilité analytique 19

2.1.1.2. Les objectifs de la comptabilité analytique	19
2.1.1.3. Le rôle de la comptabilité analytique	20
2.1.2. La gestion budgétaire	21
2.1.2.1. Définition de la gestion budgétaire	22
2.1.2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	23
2.1.2.3. Le rôle de la gestion budgétaire	23
2.1.2.4. Les phases de la démarche budgétaire	24
2.1.3. Le tableau de bord.....	25
2.1.3.1. Définition du tableau de bord	25
2.1.3.2. Objectifs du tableau de bord	25
2.1.3.3. Élaboration du tableau de bord	26
2.1.3.4. Les caractéristiques du tableau de bord	27
2.1.3.5. Les fonctions du tableau de bord	27
2.1.3.6. Le rôle du tableau de bord	28
2.1.3.7. Le tableau de bord prospectif	29
2.1.4. Le Reporting	31
2.1.4.1. Définition du reporting	31
2.1.4.2. Les objectifs du reporting	31
2.1.4.3. Le rôle du reporting	31
2.1.4.4. La structure du reporting	31
2.1.4.5. Les types du reporting	32
2.2. Les différents types du contrôle de gestion.....	33
2.2.1. Type directe.....	33
2.2.2. Type partenaire.....	33
2.2.3. Type garde-fou.....	33
2.2.4. Type emnipotent.....	34
2.3. Les composantes d'un système de contrôle de gestion.....	34
2.3.1. Un ensemble de domaine d'exercices de contrôle	34
2.3.2. Un ensemble de fichiers de données nécessaires au contrôle	35
2.3.3. Un ensemble de modèles, d'outils et de procédures.....	35
2.3.4. Un ensemble de règles organisant le jeu des acteurs.....	36

2.4. Comment mettre en place un contrôle de gestion.....	36
2.5. Les difficultés de mise en œuvre du contrôle de gestion	39
2.5.1. Les difficultés techniques.....	39
2.5.1.1. Les difficultés d'adaptation	39
2.5.1.2. Les difficultés économiques	39
2.5.2. Les difficultés psychologiques de la mise en œuvre	39
Conclusion du chapitre.....	40
Chapitre 02: Aspects théorique sur la performance de l'entreprise	41
Introduction au chapitre.....	41
Section 01:l'ancrage théorique de la performance et les axes de sa mesure	41
1.1. Définition de la performance d'une entreprise	41
1.1.1. Définition de la performance par quelques auteurs	41
1.1.2. Analyse de la performance d'un processus	43
1.2. Typologie de la performance.....	44
1.2.1. La performance organisationnelle	44
1.2.2. La performance stratégique et concurrentielle	44
1.2.3. La performance humaine	46
1.3. Les caractéristiques de la performance	47
1.3.1. Support de jugement	47
1.3.2. Evolution dans le temps	47
1.3.3. La performance se pilote	47
1.4. Les composantes et les objectifs de la performance	48
1.4.1. Les objectifs de la performance	48
1.4.2. Les composantes de la performance	48
1.5. Les différents axes de mesure de performance d'une entreprise	50
1.6. Les dimensions de la performance	53
Section 02: le lien entre le contrôle de gestion et la performance	54
2.1. La mesure et l'évaluation de la performance	54
2.1.1. Modèle EEE.....	55
2.1.2. Inputs outputs outcomes	57
2.1.3. Balanced ScoreCard	58
2.2. Pourquoi mesurer la performance ?	59

2.3. Les indicateurs de mesure de la performance	60
2.3.1. Les indicateurs financiers	61
2.3.2. Les indicateurs de pilotage	61
2.3.3. Les indicateurs de résultats.....	62
2.3.4. Les indicateurs opérationnels et statistiques	62
2.3.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement	63
2.3.6. Les indicateurs de marché	63
2.4. La performance notion absorbée par le contrôle de gestion.....	65
2.5. Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance.....	69
Conclusion du chapitre	72
 Chapitre 03: Étude de cas pratique au sein de l'unité prestations techniques ENIEM.....	73
Introduction au chapitre.....	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et la fonction contrôle de gestion.....	73
1.1.Présentation de l'ENIEM.....	73
1.1.1. Historique de l'ENIEM.....	73
1.1.2. L'organisation structurelle de l'ENIEM.....	75
1.2. Missions et activités principales de chaque unité.....	77
1.3. Les objectifs de l'ENIEM.....	79
1.4.Présentation de l'U/PT.....	80
1.4.1. Missions de l'U/PT.....	81
1.4.2. Activités de l'U/PT.....	81
1.4.3. Organisation de l'U/PT.....	81
1.4.4. Objectifs de l'U/PT.....	82
1.5.Le contrôle de gestion au sein de l'U/PT.....	82
1.5.1. L'organisation de la fonction contrôle de gestion	85
1.5.2. Les missions du contrôleur de gestion.....	86
1.6.Méthodologie de recherche	87
 Section 02: Les principaux axes de performance et leurs mesures au sein de l'U/PT	88
2.1. Le contrôle de gestion et les tableaux de bord.....	88
2.1.1. Le tableau de bord des stocks.....	88
2.1.2. Le tableau de bord des approvisionnements.....	89

2.1.3. Le tableau de bord des ventes.....	91
2.2. Le contrôle de gestion et repporting.....	92
2.2.1. Rapport d'activité de fabrication mécanique.....	93
2.2.2. Rapport d'activité maintenance.....	95
2.2.3. Rapport d'activité énergie /fluide.....	97
2.2.4. Rapport d'activité transit/transport.....	97
2.2.5. Rapport d'activité ressources humaine.....	99
Conclusion du chapitre.....	100
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	104
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Parmi certains outils de mesure de celle-ci nous avons le contrôle de gestion. Ce qui fait que notre thème s'articule « les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestations techniques de l'ENIEM » l'objectif de notre étude est de définir les différents axes de mesure de performance et l'importance du contrôle de gestion dans une entreprise ce qui nous a incité à poser la problématique suivante : « quels sont les différents axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion au sein de l'U/PT ? ». Résultant que la fonction contrôle de gestion impacte fortement sur la performance de cette entreprise. Donc il est indispensable puisque c'est un outil majeur pour le pilotage d'une organisation.

Les mots clés : Performance, Contrôle De Gestion, Indicateur, Efficacité, Efficience, Economie, Outil, Mesure, Pilotage, Tableau De Bord, Rapport D'activité.

Abstract

Business performance corresponds to the ability to achieve results by using resources in an optimal way. Among certain tools for measuring this, we have management control. What makes our theme is articulated "the axes of measurement of performance by the management control function of the technical services unit of ENIEM" the objective of our study is to define the different axes of measurement of performance and the importance of management control in a company, which prompted us to ask the following question: "what are the different axes of performance measurement by the management control function within the U/PT?". As a result, the management control function has a strong impact on the performance of this company. So it is essential since it is a major tool for the management of an organization.

Keywords: Performance, Management Control, Indicator, Effectiveness, Efficiency, Economy, Tool, Measurement, Steering, Dashboard, Activity Report.