

## **Mémoire de Master**

Mémoire de fin Cycle en vue

De l'obtenir du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

### **Thème**

La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance le cas de l'entreprise : BATIMETAL Charpente  
Ouest Ain Defla

#### **Réaliser par :**

Mr. Koucem Mohammed

#### **Encadré par :**

Mr. Sadoud Ahmed

#### **Membre du Jury :**

Dr. OUSSAID AZIZE UMMTO MAA Président

Dr. HAMI LOUNES UMMTO MAA Examineur

Dr. SADOUD AHMED UMMTO MCB Rapporteur

Promotion 2022/2023

## *Remerciements*

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu Tout-Puissant pour m'avoir accordé la force et la volonté de mener à bien ce travail.

Je remercie ensuite ma promotrice, Madame DAOUDI HANANE, pour sa disponibilité, son soutien et ses précieux conseils. Je suis reconnaissante pour son encadrement bienveillant et ses encouragements constants. Je remercie également mon encadreur, Monsieur AHMED SADOUD, pour son expertise et sa contribution à la réussite de ce projet.

Je tiens à exprimer ma gratitude à la direction de budget et contrôle de gestion pour m'avoir permis de réaliser mon stage au sein de leur service. J'ai pu bénéficier d'un environnement de travail stimulant et d'un encadrement de qualité.

Je remercie également les membres du jury pour leur temps et leur expertise.

Enfin, je remercie mes parents pour leur soutien moral et financier sans lequel cette réalisation n'aurait pas été possible.

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant et leurs sacrifices sans fin.

À mes deux merveilleuses sœurs, pour leur soutien inébranlable et leur inspiration quotidienne.

À mes grands-parents, pour leur sagesse, leur amour et leurs précieux conseils.

À toute ma famille, pour leur soutien infaillible et leur foi en moi.

À tous mes amis, pour leur amitié sincère, leurs encouragements et leurs conseils précieux.

À tous les étudiants de la promotion Master 2 Audit et Contrôle de Gestion, pour cette incroyable aventure que nous avons partagée et pour les défis que nous avons relevés ensemble.

Que cette dédicace soit le témoignage de ma gratitude envers tous ceux qui m'ont aidé à accomplir ce travail. Merci du fond du cœur.

## Liste des abréviations

ABC: activity-based-coasting

CA: chiffre d'affaire

CF : coût fixe

CG : contrôle de gestion

CV : coût variable

DBCG : direction budget et contrôle de gestion

DG : direction générale

EBE : excédent brut d'exploitation

KPI : indicateur clés de performance

MBE : marge brut d'exploitation

MO : marge opérationnelle

MSCV : marge sur coût variable

R&D: recherché et développement

RH : ressources humaines

SMART : Spécifique, mesurable, attribuable, réaliste, temporel

SPA : société par action

TB : tableau de bord

# Liste des figures

## Liste des figures

<b>Figure n°1</b> : Triangle du contrôle de gestion .....	9
<b>Figure n°2</b> : mission du contrôleur de gestion .....	13
<b>Figure n°3</b> : Méthode ABC .....	14
<b>Figure n°4</b> : La méthode des coûts variables .....	19
<b>Figure n°5</b> : La gestion budgétaire .....	31
<b>Figure n° 6</b> : Missions des nouveaux tableaux de bord .....	35
<b>Figure n°7</b> : le tableau de bord prospectif (équilibré), cadre stratégique de l'action .....	64
<b>Figure n°08</b> : La chaîne de valeur de porter (l'avantage concurrentiel) .....	101

# Sommaire

## **La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance**

Plan de travail

Introduction /Problématique

\_ Contexte

\_ Le problème posé : Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance dans l'entreprise BATIMETAL?

- a) Comment l'entreprise traitée.
- b) Comment vous avez (formalisation de ce sujet, objectif de cette recherche)

## **CHAPITRE 01 : contrôle de gestion à base d'activité**

Section 01 : le contrôle de gestion

Section 02 : les fondements du contrôle de gestion à base d'activité.

Section 03 : les démarches du contrôle de gestion à base d'activité.

Section 04 : les exigences de réussite

## **CHAPITRE 02 : contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »**

Introduction

Section 01 : présentation de l'entreprise « BATIMETAL »

Sa stratégie, c'est marchés et sa technologie

Section 02 : reconstitution de la chaîne de valeur sur BATIMETAL

Section 03 : Les facteurs de coût à BATIMETAL

Section 04 : L'avantage concurrentiel (par coût, par la différenciation)

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des Tableaux**

# Introduction général

## Introduction générale

La gestion efficace de la performance est un enjeu clé pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour atteindre cet objectif en permettant aux dirigeants de surveiller et d'analyser les performances de l'entreprise. Comme l'a déclaré l'auteur et expert en gestion **Robert N. Anthony** : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent d'autres membres de l'organisation à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise »<sup>1</sup>

**Henri Bouquin** souligne, pour sa part, l'importance du contrôle de gestion en tant que facteur clé de succès pour les entreprises : « Le contrôle de gestion est l'art d'utiliser les informations pour prendre les bonnes décisions et créer de la valeur pour les parties prenantes »<sup>2</sup>.

Le contrôle de gestion occupe une place cruciale dans le fonctionnement des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques. Il vise à garantir une utilisation optimale des ressources disponibles, à orienter les décisions stratégiques et à améliorer la performance globale de l'organisation. Il permet de mesurer, analyser et piloter les performances financières et opérationnelles d'une entreprise. Cette étude se concentre sur le cas de l'entreprise Batimetal Charpent, située à l'ouest de Ain Defla, et examine la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de sa performance. À cet égard, nous considérerons les aspects contextuels, technologiques et organisationnels propres à cette entreprise.

Batimetal Charpent opère dans un secteur de la construction métallique et de la charpente, caractérisé par une concurrence intense et des exigences élevées en termes de qualité, de prix et de délais de livraison. L'entreprise doit également se conformer à des réglementations strictes en matière de sécurité et de conformité aux normes du secteur. Ces facteurs contextuels posent des défis importants pour améliorer la performance de l'entreprise. Sur le plan technologique, Batimetal Charpent utilise des équipements et des technologies avancées, tels que des systèmes informatiques, des logiciels de gestion spécialisés et la modélisation en 3D, pour optimiser ses processus de production, de conception et de suivi des coûts. Ces avancées technologiques offrent des opportunités pour améliorer l'efficacité, la précision et la rapidité des activités de contrôle de gestion, contribuant ainsi à une meilleure

---

<sup>1</sup> ROBERT Newton Anthony, "Planning and Control Systems :a framewark for analyse", Harvard Business School , 1er janvier 1965, P17

<sup>2</sup> HENRI Bouquin, « Le contrôle de gestion », 8<sup>e</sup> édition mise à jour, Paris, PUF, 2008, P20

performance globale. Par ailleurs, la structure organisationnelle de Batimetal Charpent et la coordination entre les différentes parties prenantes jouent un rôle crucial dans la gestion des coûts, des budgets et de la performance. Les processus de planification stratégique, de contrôle budgétaire, de suivi des coûts et d'évaluation de la performance sont des éléments essentiels pour améliorer la performance de l'entreprise. La problématique centrale de cette étude porte sur la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de Batimetal Charpent, en examinant les mesures spécifiques mises en place par l'entreprise pour intégrer le contrôle de gestion dans ses processus décisionnels et en identifiant les facteurs clés de succès et les défis potentiels liés à sa mise en œuvre efficace.

### **Problématique de la recherche**

. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons spécifiquement à la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise publique BATIMETAL Charpentes Ouest Ain Defla. « **Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance dans l'entreprise BATIMETAL ?** »

#### De la problématique principale découle des questions secondaires :

1\_ Quelles sont les pratiques spécifiques de contrôle de gestion mises en œuvre dans l'entreprise BATIMETAL pour améliorer sa performance, tant sur le plan financier que opérationnel ?

2\_ Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés dans le cadre du contrôle de gestion chez BATIMETAL, et comment sont-ils utilisés pour évaluer la performance et prendre des décisions stratégiques ?

3\_ Comment le contrôle de gestion favorise-t-il l'optimisation des processus internes chez BATIMETAL, tels que la gestion des coûts, la planification budgétaire et l'allocation des ressources, afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise ?

#### Pour mieux orienter notre travail, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1\_ La mise en place d'un système de contrôle de gestion axé sur la mesure et l'analyse des performances financières et opérationnelles permettra à Batimetal d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des mesures correctives pour améliorer sa performance.

2\_ L'utilisation d'indicateurs clés de performance spécifiques chez BATIMETAL, combinée à une méthodologie de suivi et d'évaluation adéquate, favorisera l'amélioration continue de la performance de l'entreprise, contribuant ainsi à la prise de décisions stratégiques éclairées.

3\_ Une coordination et une communication efficaces entre les différents départements de BATIMETAL, notamment les équipes de contrôle de gestion, les opérationnels et la direction générale, contribueront à une intégration réussie du contrôle de gestion et à une amélioration continue de la performance de l'entreprise.

### **L'objectif de notre travail de recherche**

L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier la manière dont le contrôle de gestion peut contribuer à l'amélioration de la performance de BATIMETAL Charpentes Ouest Ain Defla. Nous nous intéresserons à la façon dont les outils de contrôle de gestion sont utilisés au sein de l'entreprise, ainsi qu'à leur impact sur les résultats et les objectifs fixés. Nous explorerons également les pratiques actuelles de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise, en examinant les indicateurs clés de performance utilisés, les tableaux de bord de suivi, les systèmes de budgétisation, etc.

### **Méthodologie de recherche**

Dans ce cadre, notre recherche s'appuiera sur une méthodologie rigoureuse, incluant une collecte de données primaires et secondaires, des entretiens avec les responsables de l'entreprise, des analyses quantitatives et qualitatives. Les résultats obtenus nous permettront de formuler des recommandations concrètes pour améliorer les pratiques de contrôle de gestion au sein de BATIMETAL Charpentes Ouest Ain Defla.

Chapitre 1 :  
Contrôle à base d'activité

## Introduction

Les contrôles à base de la gestion des activités contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle. En mesurant et en optimisant les coûts, il peut mieux allouer les ressources. Il augmente l'efficacité opérationnelle en identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées, en Quantifiant les résultats de l'évaluation et en guidant les décisions stratégiques en utilisant des centres de coûts et des indicateurs de performance clés. En analysant les processus, il identifie les inefficacités et les opportunités d'amélioration, ce qui contribue à optimiser la performance globale de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les fondements du contrôle de gestion à base d'activité, qui est subdivisé en quatre sections. La première section a pour objectif de donner un aperçu de l'historique, des principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité, des mécanismes de mesure de l'activité dans le contrôle, de l'adaptation et de la plasticité du contrôle de gestion à base d'activité, ainsi que de la complexité et de la dynamique des systèmes contrôlés par activité. Dans la deuxième section, nous aborderons la mesure de l'activité du système, la définition des objectifs de contrôle, la boucle de rétroaction dans le contrôle de gestion à base d'activité, l'adaptation et l'apprentissage dans ce contexte, ainsi que la validation et l'ajustement du système de contrôle. Dans la troisième section, nous traiterons des démarches de contrôle de gestion à base d'activité, en mettant l'accent sur la stabilité, la précision dans l'atteinte des objectifs de contrôle, la robustesse aux nouvelles conditions et environnements, ainsi que l'efficacité énergétique. Finalement, dans la quatrième section, nous explorerons les exigences de réussite dans le contexte du contrôle de gestion à base d'activité.

## Section 1: Le contrôle de gestion

### I .Historique et définition

#### I. 1. Historique

L'histoire du contrôle de gestion remonte au début du XXe siècle et a évolué au fil du temps pour devenir une discipline essentielle dans le domaine de la gestion d'entreprise. Les premiers fondements du contrôle de gestion peuvent être attribués aux travaux de Frederick Winslow Taylor, considéré comme le père de la gestion scientifique. Dans son livre "Principles of Scientific Management" (1911), Taylor a introduit des principes de gestion visant à optimiser l'efficacité et la productivité dans les organisations.

Au cours des années 1920 et 1930, la comptabilité de gestion a connu des développements importants grâce aux contributions de chercheurs tels que H. Thomas Johnson, Robert N. Anthony et Kenneth A. Merchant. Ils ont introduit des concepts tels que le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts et la mesure de la performance, qui ont contribué à l'évolution de la comptabilité de gestion.

Dans les années 1960 et 1970, le contrôle de gestion a connu un tournant stratégique. Des auteurs tels qu'Alfred D. Chandler, Robert S. Kaplan et David P. Norton ont mis en évidence l'importance d'aligner le contrôle de gestion sur la stratégie organisationnelle. Cette période a été marquée par une compréhension croissante de l'importance de la planification stratégique et de l'utilisation d'outils de contrôle pour atteindre les objectifs stratégiques.

À partir des années 1980, les avancées technologiques et l'émergence des systèmes d'information ont joué un rôle déterminant dans l'évolution du contrôle de gestion. L'utilisation de l'informatique et des logiciels de gestion a permis d'améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information financière et opérationnelle. Cela a ouvert de nouvelles perspectives pour le contrôle de gestion, en permettant une meilleure prise de décision basée sur des données précises et en temps réel.

Au cours des dernières décennies, le contrôle de gestion s'est de plus en plus concentré sur la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Des auteurs tels que Robert Simons, Andy Neely et Robert Kaplan ont mis l'accent sur des concepts tels que la gestion basée sur les performances, les tableaux de bord équilibrés et le contrôle de gestion stratégique. Ces approches mettent l'accent sur la mesure de la performance financière et non financière, ainsi que sur l'alignement des activités de l'entreprise avec sa stratégie globale.

## I.2 Définition

### I.2.1 Définition de contrôle

Il y a plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

- Selon le livre "Principles of Management" de **Harold Koontz** et **Cyril O'Donnell** : « Le contrôle consiste à vérifier si tout se déroule conformément aux plans adoptés, aux instructions émises et aux principes établis. Son objectif est de garantir que les performances réelles correspondent aux performances prévues ». <sup>3</sup>
- Dans le livre "Control Systems Engineering" de **Norman S. Nise** : « Le contrôle peut être défini comme le processus d'ajustement des actions d'un système pour atteindre les objectifs souhaités. Il implique la mesure, la comparaison et la correction des performances réelles d'un système par rapport à un objectif ou une norme prédéterminée ». <sup>4</sup>

### I\_2\_2 Définition de gestion

Parmi les définitions de gestion, nous trouvons celles-ci :

- Selon **Harold Koontz** et **Cyril O'Donnell** dans leur ouvrage "Principles of Management", la gestion est considérée comme l'art de coordonner les efforts des individus pour atteindre des objectifs communs, en facilitant l'utilisation efficace et efficiente des ressources limitées d'une organisation. <sup>5</sup>
- Dans le livre "Management: Leading & Collaborating in a Competitive World" de **Thomas S. Bateman** et **Scott A. Snell**, la gestion est définie comme le processus de travail avec et par les autres pour atteindre les objectifs organisationnels, en utilisant de manière efficace et efficiente les ressources disponibles dans un environnement dynamique.

### I.2.3 Définition de contrôle de gestion

Parmi les définitions de contrôle de gestion, nous trouvons celles-ci :

« Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation

---

<sup>3</sup> Harold Koontz et Cyril O'Donnell, "Principles of Management :An Analysis of Managerial Functions", 5<sup>e</sup> édition, Mc Graw-Hill Inc, New York, 1972, P13

<sup>4</sup> Norman S. Nise, "Control Systems Engineering", 3<sup>e</sup> édition, John Wiley&Sons Inc, New Jersey 2000,P 76

<sup>5</sup> Harold Koontz et Cyril O'Donnell, "Principles of Management :An Analysis of Managerial Functions", 2<sup>e</sup> édition, Mc Graw-Hill Inc, New York, 1959,P18

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

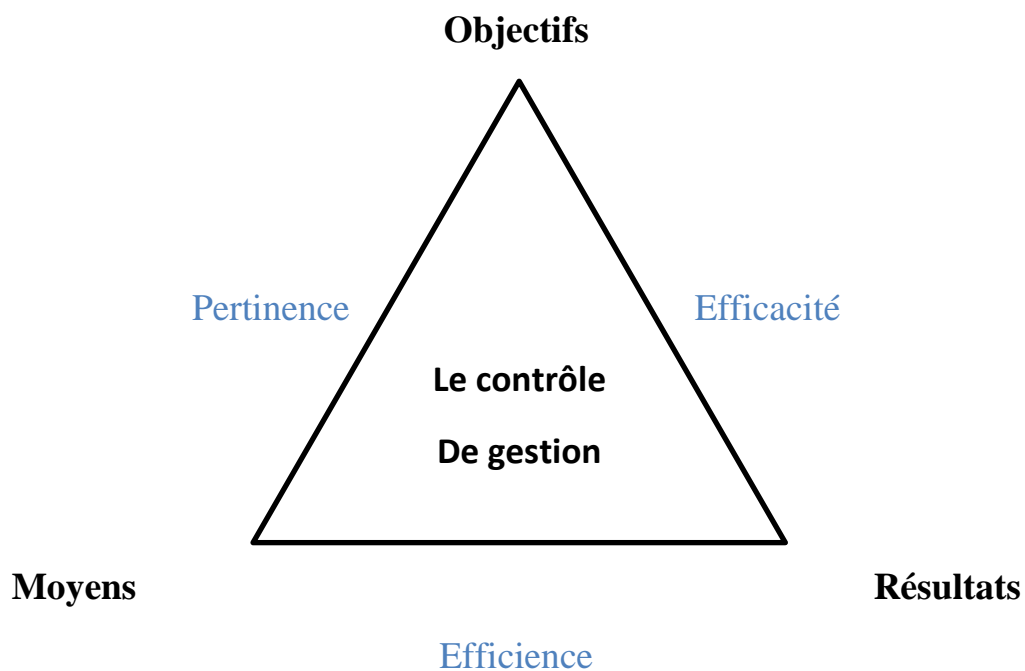
---

de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché ». <sup>6</sup> Robert Teller

De ce qui précède, on peut déduire la définition suivante du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus visant à garantir la performance et l'efficacité d'une organisation en planifiant, suivant et évaluant ses activités et ressources. Il englobe la fixation d'objectifs, le suivi des performances, l'analyse des écarts, la prise de décision, et la communication au sein de l'organisation. En somme, il s'agit d'un ensemble de méthodes et d'outils permettant aux responsables de s'assurer que l'entreprise atteint ses objectifs tout en optimisant ses ressources et minimisant les risques

**Figure n°1 : Triangle du contrôle de gestion**



Source : LONING.H. « le contrôle de gestion ». DUNOD. 3<sup>ème</sup> Edition. Paris, 2008, p6

---

<sup>6</sup> ROBERT Newton Anthony, "Planning and Control Systems : a framewark for analyse", Harvard Business School , Boston , 1965, P17

## II. Les principaux objectifs du contrôle de gestion

Dans la prochaine section, nous explorerons les objectifs fondamentaux du contrôle de gestion, leur importance pour l'entreprise, ainsi que le rôle crucial du contrôleur de gestion dans leur réalisation

### II. 1. Les objectifs fondamentaux du contrôle de gestion

Les contrôles de gestion ont de nombreux objectifs, notamment :

- **Planification stratégique**

La planification stratégique est l'un des objectifs fondamentaux du contrôle de gestion. Elle vise à définir les objectifs à long terme de l'organisation, à formuler des stratégies pour les atteindre et à aligner les ressources et les actions en conséquence. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en fournissant des informations pertinentes pour soutenir ce processus. Il contribue à l'analyse de l'environnement, à la formulation des objectifs stratégiques et à la définition des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer les progrès réalisés.

- **Suivi des performances**

Le suivi des performances consiste à mesurer, suivre et évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Cela permet de prendre des décisions éclairées et d'apporter des ajustements si nécessaire. Le contrôle de gestion établit des systèmes de suivi comprenant des KPI pertinents et des tableaux de bord pour surveiller les performances à différents niveaux de l'organisation. Il fournit des informations précises et en temps réel, permettant aux responsables de prendre des mesures proactives pour améliorer la performance.

- **Prise de décision éclairée**

La prise de décision éclairée est un objectif crucial du contrôle de gestion. Il vise à fournir aux décideurs des informations fiables, précises et pertinentes pour prendre des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles. Le contrôle de gestion collecte, analyse et interprète les données financières, opérationnelles et stratégiques, et les présente de manière claire et compréhensible. Cela permet aux décideurs de comprendre les implications de différentes options, d'évaluer les risques et les opportunités, et de prendre des décisions informées pour améliorer la performance de l'organisation.

## **Optimisation des ressources**

L'optimisation des ressources est un objectif clé du contrôle de gestion. Il vise à maximiser l'utilisation des ressources disponibles, qu'il s'agisse de ressources financières, humaines, matérielles ou technologiques. Le contrôle de gestion identifie les gisements d'efficacité et d'efficience, évalue les coûts et les bénéfices associés à chaque activité et propose des mesures pour améliorer la gestion des ressources. Cela permet de rationaliser les opérations, de réduire les coûts inutiles et d'allouer les ressources de manière optimale pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

- **Gestion des risques**

La gestion des risques est un objectif essentiel du contrôle de gestion. Il vise à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'organisation est confrontée. Le contrôle de gestion met en place des mécanismes de contrôle pour atténuer les risques financiers, opérationnels et stratégiques. Cela peut inclure des processus tels que l'évaluation des scénarios, l'identification des mesures de.

## **II. 2. L'importance de ses objectifs pour l'entreprise**

Les objectifs fondamentaux du contrôle de gestion sont essentiels pour les entreprises, car ils contribuent à leur succès à long terme. Voici pourquoi ces objectifs sont importants et comment le contrôle de gestion les aide à les atteindre :

- **Planification stratégique**

La planification stratégique permet aux entreprises de définir leur vision, leur mission et leurs objectifs à long terme. Le contrôle de gestion joue un rôle clé en fournissant des informations et des analyses nécessaires pour formuler des stratégies efficaces. Il aide à évaluer l'environnement concurrentiel, à identifier les opportunités et les menaces, et à aligner les ressources et les actions en fonction des objectifs stratégiques. Ainsi, le contrôle de gestion soutient la prise de décision éclairée et contribue à la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise.

- **Suivi des performances**

Le suivi des performances permet aux entreprises d'évaluer leurs progrès par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Le contrôle de gestion met en place des systèmes de suivi comprenant des indicateurs clés de performance

(KPI) et des tableaux de bord pour mesurer et évaluer les résultats. Il fournit des informations en temps réel sur la performance de l'entreprise, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions rapides et appropriées pour corriger les écarts et améliorer la performance globale.

- **Prise de décision éclairée**

La prise de décision éclairée repose sur des informations précises, pertinentes et fiables. Le contrôle de gestion collecte, analyse et interprète les données financières, opérationnelles et stratégiques pour fournir aux décideurs les informations nécessaires. En présentant ces informations de manière claire et compréhensible, le contrôle de gestion aide les décideurs à évaluer les différentes options, à identifier les risques et les opportunités, et à prendre des décisions informées pour améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, le contrôle de gestion favorise une prise de décision plus efficace et réduit l'incertitude.

- **Optimisation des ressources**

L'optimisation des ressources est cruciale pour les entreprises, car elle permet d'utiliser efficacement les ressources disponibles et de maximiser la rentabilité. Le contrôle de gestion identifie les inefficacités, les gaspillages et les goulots d'étranglement dans les processus opérationnels et propose des mesures d'amélioration. En évaluant les coûts et les bénéfices associés à chaque activité, le contrôle de gestion aide à rationaliser les opérations, à réduire les coûts inutiles et à allouer les ressources de manière optimale. Ainsi, le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à l'optimisation des résultats financiers.

- **Gestion des risques**

La gestion des risques est essentielle pour protéger les entreprises contre les perturbations et les incertitudes. Le contrôle de gestion identifie, évalue et gère les risques financiers, opérationnels et stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée. Il met en place des mécanismes de contrôle et des procédures de gestion

### **II. 3. Contrôleur de gestion**

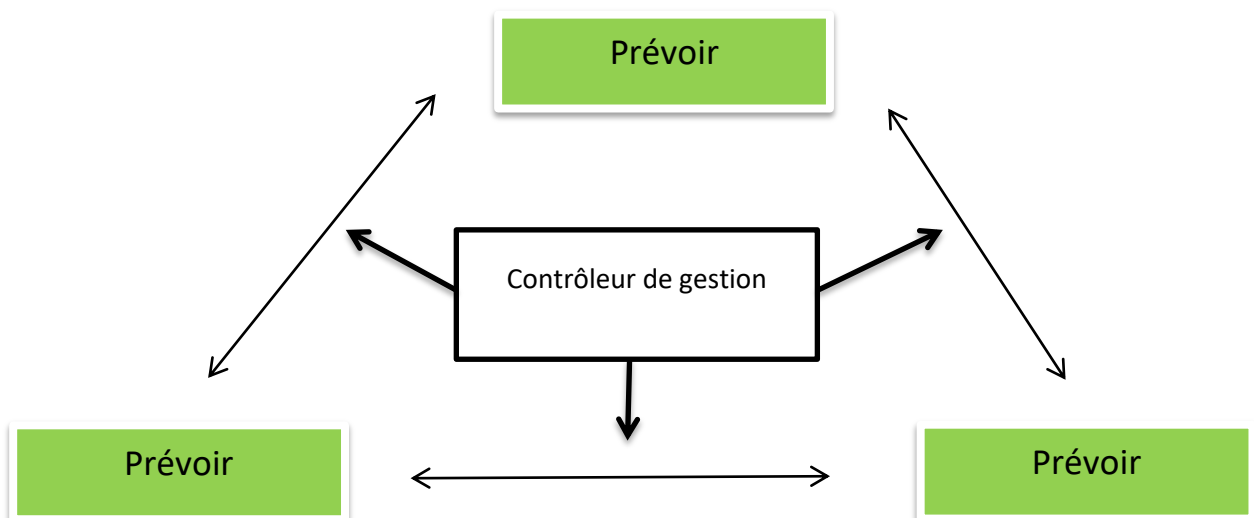
Un contrôleur de gestion est un professionnel spécialisé dans le domaine de la finance et de la gestion, occupant généralement un poste au sein d'une organisation, dont la principale

responsabilité est de superviser et de faciliter le processus de contrôle de gestion au sein de cette organisation.

### II. 3.1. Définition de contrôleur de gestion

Un contrôleur de gestion est un expert en gestion financière et en analyse de données au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Son rôle consiste à mettre en place et à gérer les mécanismes de contrôle permettant de suivre, d'analyser et d'optimiser la performance financière et opérationnelle de l'organisation. Le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec la direction et les différentes unités opérationnelles pour garantir que les objectifs stratégiques et budgétaires sont atteints, en fournissant des informations précieuses pour la prise de décision et l'amélioration continue de l'efficacité de l'entreprise.

Figure n°2 : mission du contrôleur de gestion



Source : « le grand livre du contrôle de gestion », édition, EYROLLES, Paris, 2013, P56

### II. 3.2. Le rôle du contrôleur de gestion

Le rôle du contrôleur de gestion est essentiel au sein d'une organisation. Ses principales responsabilités consistent à assurer que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. Les principales missions et fonctions du contrôleur de gestion :

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- **Planification budgétaire :** Le contrôleur de gestion participe à l'élaboration des budgets de l'entreprise en collaboration avec les différentes unités opérationnelles. Il veille à ce que les budgets soient alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Suivi des performances :** Il collecte et analyse régulièrement des données financières et opérationnelles pour évaluer la performance de l'entreprise. Cela implique le suivi des indicateurs clés de performance (KPI) et la comparaison des résultats réels aux objectifs budgétaires.
- **Analyse des écarts :** Le contrôleur de gestion identifie les écarts entre les performances réelles et les prévisions budgétaires ou les objectifs. Il analyse ces écarts pour en comprendre les causes, ce qui permet de prendre des mesures correctives.
- **Rapports et communication :** Il prépare des rapports financiers et opérationnels pour la direction de l'entreprise et d'autres parties prenantes. Ces rapports aident à prendre des décisions éclairées et à informer les parties prenantes de la situation financière et opérationnelle de l'entreprise.
- **Optimisation des coûts :** Le contrôleur de gestion travaille à minimiser les coûts inutiles et à améliorer l'efficacité des processus opérationnels. Il peut recommander des ajustements budgétaires ou des mesures visant à réduire les dépenses.
- **Conseil stratégique :** Il fournit des conseils stratégiques à la direction en utilisant les données et les analyses pour orienter la prise de décision et l'orientation de l'entreprise.
- **Gestion des risques :** Il peut être impliqué dans l'identification et la gestion des risques financiers et opérationnels, en mettant en place des systèmes de contrôle interne pour atténuer ces risques.
- **Amélioration continue :** Le contrôleur de gestion encourage l'amélioration continue en identifiant des opportunités d'optimisation des processus et des performances au sein de l'entreprise.

### III. Les outils et techniques du contrôle de gestion

Les contrôles de gestion disposent de plusieurs outils qualifiés d'importants pour mesurer la performance de l'entreprise et détecter les écarts significatifs.

## III. 1. Le coût

Définition d'un coût : Le coût est un outil essentiel du contrôle de gestion pour quantifier les dépenses liées à la production de biens ou services. Il représente la valeur monétaire des ressources utilisées. Le contrôle des coûts vise à mesurer, analyser et maîtriser ces dépenses pour optimiser la rentabilité de l'entreprise. Il englobe les coûts directs (liés à la production) et indirects (activités de support). Il permet d'identifier les dépenses excessives, de comparer les coûts réels avec les prévus et de prendre des décisions pour améliorer la rentabilité. Le contrôle des coûts optimise l'allocation des ressources et la performance de l'entreprise.

Et selon **Robert Kaplan** et **Anthony Atkinson**, dans leur ouvrage "Advanced Management Accounting ", définissent le coût comme suit : "Le coût représente la valeur économique des ressources utilisées pour atteindre un objectif spécifique dans une organisation donnée."<sup>7</sup> Cette définition met en évidence le lien entre les ressources utilisées et l'objectif poursuivi, soulignant ainsi l'importance du coût en tant qu'outil de mesure et d'analyse des ressources engagées.

Selon **Henri Fayol**, considéré comme l'un des pionniers du contrôle de gestion, le coût peut être défini comme "la somme des charges engagées pour obtenir un bien ou un service".<sup>8</sup> Cette définition met l'accent sur l'aspect financier des dépenses nécessaires à la production. Nous avons principalement trois méthodes des coûts complets et la méthode des coûts partiels.

### III. 1 .1. La méthode des coûts complets

Dans la méthode des coûts complets, nous distinguons deux méthodes essentielles :

#### III. 1. 1 .1 Méthode des centres d'analyses

La méthode des centres d'analyse est une approche utilisée dans le cadre de la méthode des coûts complets pour répartir les coûts indirects entre les différents départements ou centres de responsabilité au sein d'une organisation. Cette méthode permet d'analyser et de contrôler les coûts de manière plus détaillée en identifiant les activités spécifiques qui consomment les ressources de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Robert Kaplan et Anthony Atkinson, Advanced Management Accounting, 3<sup>e</sup> édition, Pearson, Londres, 25 juillet 2013, p54

<sup>8</sup> Jean-Louis Peaucelle, Henri Fayol Inventeur des outils de gestion , Economica , Paris, 2003 , P37

- **Objectifs de la méthode :**

- . Répartition précise des coûts indirects entre des départements ou entres de responsabilité.
- . Analyse détaillée des performances de chaque centre et indentification des variations.
- . Prise de décision éclairée grâce à une meilleure visibilité des coûts associés à chaque centre.
- . Contrôle des coûts en identifiant les sources de dépenses excessives et en mettent en place des mesures correctives.
- . Évaluation de la rentabilité de chaque centre pour optimiser les résultats globaux.

### **III. 1. 1 .2 la méthode ABC (Activity-Based-Coasting )**

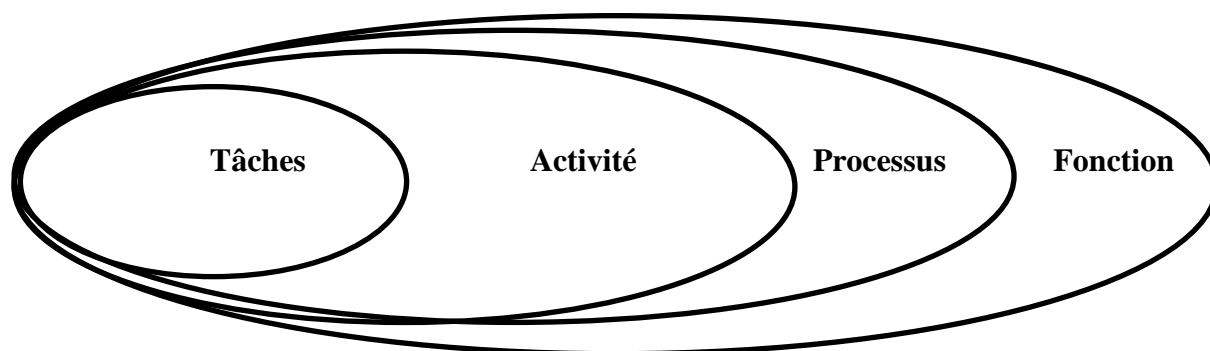
L'ABC (Activity-Based Costing) a été développé dans les années 1980 par les chercheurs Robert S. Kaplan et Robin Cooper de la Harvard Business School. Elle est née du constat que les méthodes traditionnelles de comptabilité des coûts étaient insuffisantes pour fournir une vision précise des coûts réels liés aux produits, services ou activités. L'ABC se concentre sur l'identification et la mesure des activités consommatrices de ressources, ce qui permet une allocation plus précise des coûts en fonction de ces activités. Cette approche fournit aux gestionnaires des informations précises sur les coûts, permettant d'identifier les activités génératrices de coûts élevés et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les principes de base de l'ABC sont l'identification des activités, l'attribution des ressources aux activités, la détermination des coûts des activités, l'allocation des coûts aux produits ou services, et l'analyse des coûts par activité. L'ABC reste une méthode puissante pour la gestion des coûts, la prise de décision stratégique, et est utilisée dans des secteurs où les coûts indirects sont significatifs et où une meilleure compréhension des coûts est essentielle.

#### **III. 1. 1 .2.1. Définition de la méthode ABC**

La méthode ABC (Activity-Based Costing), également connue sous le nom de méthode des coûts par activité, est une approche du contrôle de gestion qui vise à attribuer les coûts de manière plus précise en se basant sur les activités réelles au sein d'une organisation. Contrairement aux méthodes traditionnelles de comptabilité des coûts, qui se concentrent principalement sur les coûts directs et indirects globaux, l'ABC se focalise sur la manière dont les activités consomment les ressources et génèrent les coûts. L'objectif de l'ABC est d'obtenir une meilleure compréhension des coûts associés à chaque produit, service ou activité, afin de

Permettre une prise de décision plus éclairée pour l'optimisation des ressources et l'amélioration de la rentabilité.

Figure n°3 : Méthode ABC



Source : AUGÉ.B, NARO.G, VERNHET.A « Mini manuel de comptabilité de gestion DUNOD, Paris, 2008,p169.

### **III. 1. 1 .2.2. Démarche de la méthode ABC :**

La démarche de la méthode ABC compte en moyenne les étapes suivantes :

\_ Identification des activités : La première étape consiste à identifier les différentes activités qui sont réalisées au sein de l'organisation. Il peut s'agir d'activités de production, de support, administratives, etc. L'objectif est de comprendre en détail les activités qui consomment les ressources de l'entreprise.

\_ Attribution des ressources aux activités : Une fois les activités identifiées, il est nécessaire d'attribuer les ressources (main-d'œuvre, machines, matières premières, etc.) utilisées par chaque activité. Cette étape permet de quantifier les ressources consommées par chaque activité et de les associer aux coûts correspondants.

\_ Détermination des coûts des activités : Une fois les ressources attribuées aux activités, il est nécessaire de déterminer les coûts associés à chaque activité. Cela peut inclure les coûts directs tels que les salaires des employés dédiés à une activité spécifique, ainsi que les coûts indirects tels que les frais généraux partagés entre plusieurs activités.

\_ Allocation des coûts aux produits ou services : Une fois les coûts des activités déterminés, ils doivent être attribués aux produits, services ou clients pertinents. Cette étape permet d'établir un lien entre les coûts des activités et les objets de coûts, ce qui permet d'obtenir une vision plus précise des coûts associés à chaque produit ou service.

\_ Analyse des coûts par activité : Une fois les coûts attribués, il est possible de réaliser une analyse approfondie des coûts par activité. Cela implique d'évaluer la rentabilité des différentes activités, d'identifier les activités génératrices de coûts élevés et les opportunités

d'amélioration de l'efficacité. Cette analyse permet de prendre des décisions stratégiques éclairées pour optimiser l'allocation des ressources et améliorer la performance de l'entreprise.

### **III. 1. 1 .2.3. Objectifs de la méthode ABC**

Selon Robert S. Kaplan et Robin Cooper<sup>9</sup>, les objectifs de la méthode ABC (Activity-Based Costing) sont les suivants :

. Attribution précise des coûts : L'ABC vise à attribuer les coûts de manière plus précise en se basant sur les activités réelles effectuées au sein de l'organisation. Cela permet d'identifier plus précisément les coûts associés à chaque produit, service ou activité.

. Compréhension des coûts : L'objectif de l'ABC est de fournir une meilleure compréhension des coûts en identifiant les activités qui génèrent les coûts les plus importants. Cela permet aux gestionnaires de mieux comprendre les sources de coûts et de prendre des décisions éclairées pour les contrôler et les réduire si nécessaire.

. Amélioration de l'efficacité : En identifiant les activités consommatrices de ressources et les coûts associés, l'ABC permet d'optimiser l'allocation des ressources et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les gestionnaires peuvent ainsi se concentrer sur l'optimisation des activités qui ont le plus d'impact sur les coûts.

. Prise de décision éclairée : Grâce à une meilleure compréhension des coûts, l'ABC fournit des informations pertinentes pour la prise de décision éclairée. Les gestionnaires peuvent évaluer la rentabilité des produits, services ou activités, et prendre des décisions stratégiques telles que l'ajustement des prix, l'optimisation des processus ou l'allocation des ressources.

. Amélioration de la rentabilité : En identifiant les activités génératrices de coûts élevés et en prenant des mesures pour les contrôler, l'ABC contribue à l'amélioration de la rentabilité globale de l'entreprise. En optimisant l'utilisation des ressources et en réduisant les coûts, les entreprises peuvent augmenter leurs marges bénéficiaires.

### **III.1. 2 .La méthode des coûts partiels**

La méthode des coûts partiels, également appelée méthode des coûts variables, distingue les coûts variables des coûts fixes. Les coûts variables varient en fonction du niveau d'activité, tandis que les coûts fixes restent constants. Les coûts variables sont attribués directement aux produits en fonction de leur consommation, tandis que les coûts fixes soutiennent l'ensemble de l'entreprise. L'objectif est de calculer la marge sur coûts variables,

---

<sup>9</sup> Robert Kaplan, Robin Cooper, *The design of cost management systems*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson, Londres, 4 December 1998, P171\_177

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

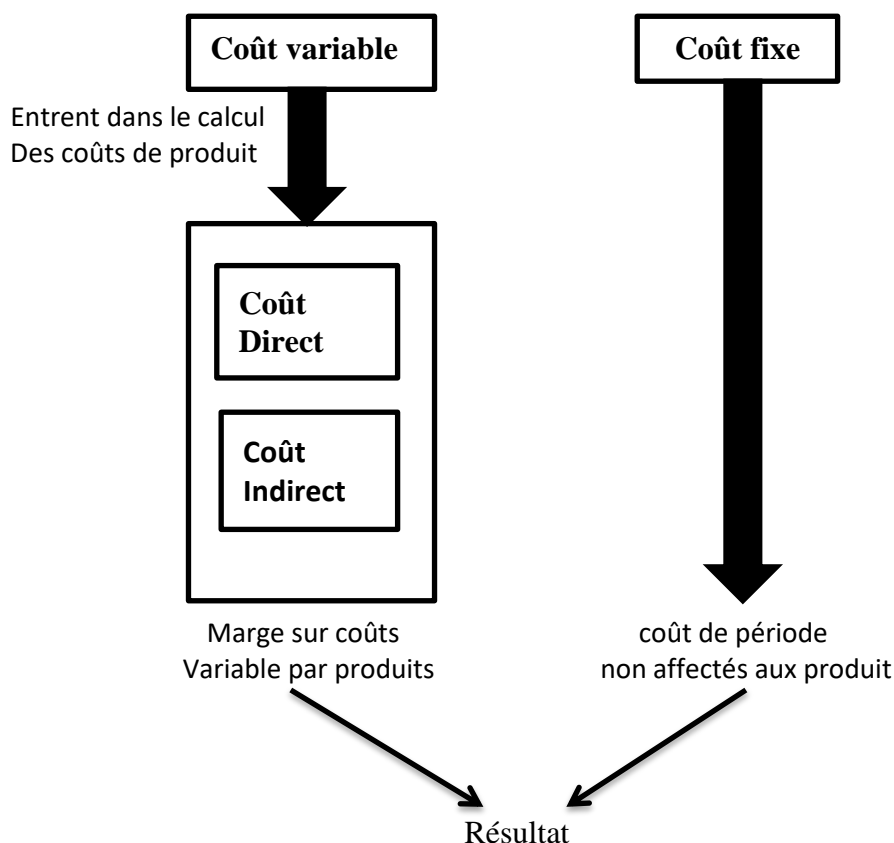
qui couvre les coûts fixes et génère un bénéfice. Cette méthode est utilisée pour l'analyse de rentabilité, la prise de décisions sur les prix et la gestion des coûts. Elle aide à identifier les produits les plus rentables et à optimiser les ressources pour maximiser les bénéfices.

Il existe trois principales méthodes des coûts :

## III. 1. 2 .1. La méthode des coûts variables

La méthode des coûts variables est une approche de calcul des coûts qui distingue les coûts variables des coûts fixes. Les coûts variables fluctuent en fonction du niveau d'activité et sont directement attribués aux produits ou aux activités. En revanche, les coûts fixes restent constants indépendamment du volume de production ou des ventes et sont engagés pour soutenir l'entreprise dans son ensemble.

Figure n°4 : La méthode des coûts variables



Source : BERLAND. N « Mesurer et piloter la performance », Paris, 2009, P24.

L'objectif principal de la méthode des coûts variables est de calculer la contribution marginale, qui est la différence entre les ventes et les coûts variables. Cette contribution

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

marginale permet de couvrir les coûts fixes et de générer un bénéfice. Cette méthode est utilisée pour analyser la rentabilité des produits, prendre des décisions sur les prix, planifier les ventes et gérer les coûts. Elle aide les gestionnaires à identifier les produits ou les activités les plus rentables et à prendre des décisions éclairées pour maximiser les bénéfices de l'entreprise.

## III.1.2.1.1. L'objectifs de la méthode coût variable

L'objectif principal de la méthode du coût variable est de fournir aux entreprises une approche de gestion des coûts qui les aide à mieux comprendre leur structure de coûts, à prendre des décisions opérationnelles éclairées et à évaluer leur rentabilité. Voici les principaux objectifs de la méthode du coût variable :

- Isolation des coûts variables : La méthode du coût variable permet d'isoler les coûts variables des coûts fixes. Les coûts variables sont ceux qui varient en fonction du niveau d'activité ou de production de l'entreprise, tandis que les coûts fixes restent constants. En isolant les coûts variables, les entreprises peuvent mieux comprendre comment les coûts évoluent en fonction des variations de production ou de ventes.
- Prise de décisions à court terme : La méthode du coût variable est particulièrement utile pour prendre des décisions à court terme. Elle permet de calculer rapidement le seuil de rentabilité, c'est-à-dire le niveau d'activité auquel l'entreprise commence à réaliser un profit. Cela aide à évaluer la viabilité de projets, de produits ou de services spécifiques.
- Analyse de la marge de contribution : La méthode du coût variable permet de calculer la marge de contribution, qui est la différence entre les revenus et les coûts variables. La marge de contribution est essentielle pour couvrir les coûts fixes de l'entreprise et générer un profit. Elle permet également d'identifier les produits, services ou segments d'activité les plus rentables.
- Évaluation des options de tarification : En connaissant les coûts variables, les entreprises peuvent évaluer différentes stratégies de tarification. Cela inclut la fixation des prix en fonction des coûts variables, de la demande du marché, de la concurrence et de la stratégie globale de l'entreprise.
- Gestion de la capacité de production : La méthode du coût variable peut aider à optimiser la capacité de production en fonction des variations de la demande. Elle permet de déterminer le point optimal de production qui maximise la rentabilité compte tenu des coûts variables et des ventes anticipées.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- Surveillance des coûts opérationnels : La méthode du coût variable permet de surveiller les variations des coûts variables à mesure que l'activité de l'entreprise évolue. Cela peut aider à identifier les inefficacités et à prendre des mesures pour les réduire.

### III.1.2.1.2. le rôle de la méthode de coût variable

La méthode du coût variable est un outil de gestion des coûts qui joue un rôle important dans la prise de décisions financières et opérationnelles au sein d'une entreprise. Son rôle principal est de fournir une approche permettant d'analyser et de gérer les coûts d'une manière qui aide à prendre des décisions éclairées. Voici les rôles essentiels de la méthode du coût variable :

- Isolation des coûts variables et fixes : La méthode du coût variable permet de séparer les coûts en deux catégories distinctes, à savoir les coûts variables et les coûts fixes. Cela permet à l'entreprise de comprendre comment ses coûts évoluent en fonction des niveaux d'activité et de production.
- Calcul du seuil de rentabilité : L'un des rôles les plus importants de la méthode du coût variable est de calculer le seuil de rentabilité. Cela correspond au niveau d'activité ou de ventes auquel les revenus couvrent exactement les coûts totaux (variables et fixes). Au-delà de ce seuil, l'entreprise commence à réaliser un profit.
- Analyse de la marge de contribution : La méthode du coût variable permet de calculer la marge de contribution, qui est la différence entre les ventes et les coûts variables. La marge de contribution est essentielle pour couvrir les coûts fixes de l'entreprise et générer un profit. Elle aide également à évaluer la rentabilité des produits, des services ou des segments d'activité individuels.
- Prise de décisions à court terme : Cette méthode est particulièrement utile pour prendre des décisions à court terme, telles que la fixation des prix de vente, la détermination des niveaux de production, l'ajustement des coûts variables, etc. Elle permet de prendre des décisions rapidement en fonction de la situation actuelle de l'entreprise.
- Gestion de la capacité de production : En utilisant la méthode du coût variable, une entreprise peut déterminer le point de production optimal qui maximise la rentabilité compte tenu des coûts variables. Cela permet de gérer efficacement la capacité de production en fonction de la demande du marché.

- Évaluation des options de tarification : La méthode du coût variable aide à évaluer différentes stratégies de tarification en prenant en compte les coûts variables. Cela permet de fixer des prix compétitifs tout en maintenant la rentabilité.

### III. 1. 2 .2. La méthode des coûts spécifiques

. **Définition** « La méthode des coûts spécifiques est une approche de calcul des coûts qui consiste à attribuer directement aux produits les charges directes fixes qui leur sont spécifiques. Elle permet de déterminer les coûts réels associés à chaque unité produite en imputant les charges directes fixes à chaque produit individuellement. Cela permet d'obtenir une marge sur coûts spécifique pour chaque produit, qui doit couvrir les charges fixes indirectes communes à l'entreprise. »<sup>10</sup>

#### III. 1. 2 .2.1. L'objectif de la méthode des coûts spécifiques

Les objectifs de la méthode des coûts spécifiques sont les suivants :

- Évaluer les coûts réels associés à chaque produit ou activité spécifique : La méthode des coûts spécifiques permet de déterminer avec précision les coûts directs fixes qui sont attribués à chaque produit ou activité. Cela permet aux gestionnaires d'avoir une vision claire des coûts associés à chaque unité produite.
- Faciliter la prise de décision en matière de tarification : En connaissant les coûts spécifiques de chaque produit, la méthode des coûts spécifiques aide les gestionnaires à fixer des prix appropriés pour maximiser la rentabilité.
- Analyser la rentabilité des produits ou activités : En attribuant les coûts spécifiques à chaque produit ou activité, il devient possible d'évaluer leur rentabilité individuelle. Cela permet d'identifier les produits ou activités les plus rentables et d'orienter les décisions d'allocation des ressources.
- Contrôler les coûts : En identifiant les coûts spécifiques liés à chaque produit, la méthode des coûts spécifiques permet de mieux contrôler et gérer ces coûts. Les gestionnaires peuvent prendre des mesures pour réduire les coûts spécifiques excessifs et améliorer l'efficacité.

---

<sup>10</sup> Robert S.Kaplan ,et Steven R. Anderson , Time-driven Activity-Based Costing:A Simper and More Powerful Path to Higher Profit , 5<sup>e</sup> édition , HBR Press , Boston ,2007,P132

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- Optimiser l'utilisation des ressources : La méthode des coûts spécifiques permet d'identifier les ressources utilisées par chaque produit ou activité. Cela aide à optimiser l'allocation des ressources et à maximiser leur utilisation.
- Améliorer la planification et le suivi des performances : En évaluant les coûts spécifiques, les gestionnaires peuvent mieux planifier les activités, établir des budgets plus précis et suivre les performances par rapport aux objectifs fixés

### III. 1.2.2.2. Le rôle de la méthode des coûts spécifiques

La méthode des coûts spécifiques, également appelée la méthode des coûts directs, est une approche de gestion des coûts qui se concentre sur l'attribution des coûts directs spécifiques à un produit, un projet ou un service particulier. Son rôle principal est de fournir une vue détaillée des coûts associés à une activité spécifique. Voici les principaux rôles de la méthode des coûts spécifiques :

- Allocation précise des coûts : La méthode des coûts spécifiques permet une allocation précise des coûts directs à une activité ou un produit donné. Elle permet de connaître les coûts réels liés à la production de ce produit ou à la réalisation de ce projet.
- Évaluation de la rentabilité : En attribuant les coûts spécifiques directement aux produits ou projets, cette méthode permet d'évaluer la rentabilité de manière plus précise. Elle compare les coûts spécifiques aux revenus générés par l'activité en question pour déterminer si elle est rentable.
- Aide à la prise de décisions : La méthode des coûts spécifiques est utile pour prendre des décisions telles que la fixation des prix de vente, la sélection de projets ou de produits à poursuivre, et l'évaluation de la rentabilité de différentes lignes de produits ou de clients.
- Suivi des coûts : Cette méthode permet de suivre de près les coûts associés à un projet ou à un produit spécifique, ce qui peut aider à identifier des dépassements de coûts ou des inefficacités et à prendre des mesures correctives.
- Meilleure gestion des coûts : En attribuant les coûts de manière plus spécifique, l'entreprise peut gérer ses coûts de manière plus ciblée. Cela peut contribuer à l'optimisation des ressources et à la réduction des dépenses inutiles.
- Évaluation des coûts indirects : La méthode des coûts spécifiques permet de distinguer clairement les coûts directs des coûts indirects. Les coûts directs sont attribués directement à l'activité, tandis que les coûts indirects (qui ne peuvent pas être directement attribués) sont gérés séparément.

## III. 1. 2 .3. La méthode des coûts directs

La méthode de coût direct, également connue sous le nom de méthode de coût spécifique, est une approche de calcul des coûts qui consiste à attribuer directement les coûts à un produit, un service ou une activité spécifique. Les coûts directs comprennent les coûts des matières premières, de la main-d'œuvre directe et des frais généraux variables spécifiques à cette unité.

Cette méthode vise à évaluer les coûts réels associés à chaque unité spécifique, plutôt que d'appliquer des allocations basées sur des critères généraux. Elle permet une analyse détaillée des coûts liés à chaque produit ou activité, ce qui facilite la prise de décisions éclairées en matière de tarification, de rentabilité, de contrôle des coûts et d'optimisation des ressources.

### III. 1.2.3.1. Objectif de la méthode des coûts directs

Les objectifs essentiels de la méthode de coût direct sont les suivants :

- Attribution précise des coûts : La méthode de coût direct permet d'attribuer de manière précise les coûts directs à chaque produit, service ou activité spécifique. Cela permet de mesurer avec précision les coûts associés à chaque unité et d'obtenir une vision détaillée des coûts réels.
- Prise de décisions éclairées : En ayant une connaissance précise des coûts directs, les décideurs peuvent prendre des décisions éclairées en matière de tarification, de rentabilité des produits, de contrôle des coûts et d'optimisation des ressources. Cette méthode permet de mieux comprendre les coûts associés à chaque activité et d'identifier les opportunités d'amélioration.
- Gestion des coûts : La méthode de coût direct permet de gérer plus efficacement les coûts en identifiant les coûts spécifiques à chaque unité. Cela facilite la surveillance et le contrôle des coûts, en mettant l'accent sur les coûts directement liés à la production ou à l'activité.
- Évaluation de la rentabilité : En attribuant les coûts directs de manière précise, la méthode de coût direct permet d'évaluer la rentabilité de chaque produit, service ou activité. Cela aide les gestionnaires à identifier les produits ou activités les plus rentables et à prendre des décisions stratégiques pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- Optimisation des ressources : En comprenant les coûts directs associés à chaque activité, la méthode de coût direct permet d'optimiser l'utilisation des ressources. Les gestionnaires peuvent identifier les activités inefficaces ou coûteuses et prendre des mesures pour les améliorer, ce qui contribue à une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

### III. 1.2.3.2. Le rôle de la méthode des coûts directs

la méthode des coûts directs, également appelée méthode des coûts variables, est une approche de gestion des coûts qui se concentre sur l'attribution des coûts directs aux produits, services ou projets spécifiques. Son rôle principal est de fournir une vue claire et détaillée des coûts associés à une activité particulière. Voici les principaux rôles de la méthode des coûts directs :

- Attribution précise des coûts : La méthode des coûts directs permet une allocation précise des coûts directs (ceux qui sont directement liés à la production d'un produit, la réalisation d'un service ou la gestion d'un projet) à l'activité spécifique. Cela permet de connaître les coûts réels associés à cette activité.
- Évaluation de la rentabilité : En attribuant les coûts directs directement aux produits, services ou projets, cette méthode permet d'évaluer la rentabilité de manière plus précise. Elle compare les coûts directs aux revenus générés par l'activité pour déterminer si elle est rentable.
- Aide à la prise de décisions : La méthode des coûts directs est utile pour prendre des décisions importantes, telles que la fixation des prix de vente, la sélection de projets ou de produits à poursuivre, et l'évaluation de la rentabilité de différentes lignes de produits ou de clients.
- Suivi des coûts : Elle permet de suivre de près les coûts associés à une activité particulière, ce qui peut aider à identifier des dépassements de coûts ou des inefficacités et à prendre des mesures correctives.
- Meilleure gestion des coûts : En attribuant les coûts de manière plus spécifique, l'entreprise peut gérer ses coûts de manière plus ciblée. Cela peut contribuer à l'optimisation des ressources et à la réduction des dépenses inutiles.
- Évaluation des coûts indirects : La méthode des coûts directs permet de distinguer clairement les coûts directs des coûts indirects. Les coûts directs sont attribués directement à l'activité, tandis que les coûts indirects (qui ne peuvent pas être directement attribués) sont gérés séparément.

## III. 1. 2 .3. La méthode de coût cible

Le coût cible est un concept de gestion des coûts développé et utilisé dans les entreprises japonaises depuis les années 70. La méthode de coût cible également connue sous le nom de "target costing" en anglais, est une approche de gestion des coûts utilisée dans la conception de produits. Elle fixe un coût objectif avant le développement pour garantir que les coûts de production restent inférieurs au prix de vente. Les étapes clés incluent l'établissement d'un coût cible, l'analyse de la rentabilité, la conception en fonction du coût cible, le suivi des coûts et les ajustements si nécessaire. Cette méthode encourage la collaboration interdisciplinaire pour atteindre les objectifs de coût tout en satisfaisant les attentes du marché.

**Michael E. Porter** : "Le coût cible est un élément clé de la stratégie de différenciation des coûts. Il consiste à fixer un niveau de coût inférieur à celui de la concurrence tout en offrant une valeur supérieure aux clients. Cela nécessite une analyse approfondie des coûts, une optimisation des processus et une gestion efficace des ressources."<sup>11</sup>

**H. Thomas Johnson et Robert S. Kaplan** : « Le coût cible est un outil de gestion stratégique qui permet de concilier les objectifs de coûts et de valeur pour les clients. Il nécessite une compréhension approfondie des coûts, une collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation et une recherche continue d'innovations et d'améliorations pour atteindre et maintenir un avantage.»<sup>12</sup>

### III.1.2.3.1. Les objectifs du coût cible :

P. Horvath précise les objectifs du coût cible :

- Une orientation d'ensemble de l'entreprise, et notamment de sa gestion des coûts vers le marché.
- Un lien stratégique grâce à une R&D tournée vers le marché.
- Un soutien à la gestion des coûts dans les premières phases de conception d'un produit .
- Une gestion des coûts dynamiques, puisque les coûts cibles sont constamment réévalués.
- Des améliorations en termes de motivation, car les comportements sont directement influencés par des contraintes issues du marché, et non par des objectifs abstraits valables pour toute l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Michael E. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1990, P 38.

<sup>12</sup> H. Thomas Johnson et Robert Kaplan, The Rise and Fall of Management Accounting ,HBR Press,Boston,1987,P131.

## III.1.2.3.2. Les rôles de coût cible :

Les rôles du coût cible sont les suivants :

- Fixer des objectifs de coût : Le coût cible permet de définir des objectifs spécifiques en termes de coûts à atteindre pour un produit, un projet ou une activité donnée. Il aide à orienter les décisions et les actions de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs.
- Stimuler l'innovation : Le coût cible incite les équipes à rechercher des solutions créatives et novatrices pour réduire les coûts tout en maintenant la qualité et les fonctionnalités du produit. Il favorise l'émergence d'idées et encourage l'exploration de nouvelles méthodes de production, de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies.
- Optimiser les ressources : Le coût cible vise à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, telles que les matières premières, la main-d'œuvre et les équipements. Il encourage une utilisation plus efficace des ressources disponibles et permet de réduire les gaspillages et les inefficacités.
- Assurer la rentabilité : Le coût cible est un outil essentiel pour garantir la rentabilité des produits ou des activités. Il permet de déterminer le niveau de coût qui permettra de dégager une marge bénéficiaire suffisante pour atteindre les objectifs financiers de l'entreprise.
- Faciliter la prise de décision : Le coût cible fournit des informations cruciales pour la prise de décision. En comparant les coûts cibles aux coûts réels, il permet d'évaluer les performances et d'identifier les écarts. Cela aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources et les actions correctives à entreprendre.
- Favoriser la compétitivité : Le coût cible contribue à maintenir la compétitivité de l'entreprise en fixant des objectifs de coûts compétitifs. Il permet de proposer des prix attractifs tout en maintenant une rentabilité suffisante, ce qui aide l'entreprise à se démarquer sur le marché.

## III.1.2.3.3. La démarche de la méthode de coût cible :

- Identification des objectifs : La première étape consiste à définir clairement les objectifs de coût cible pour les produits, les projets ou les processus concernés. Ces objectifs peuvent être basés sur des considérations de rentabilité, de compétitivité, de valeur ajoutée ou d'autres critères spécifiques.
- Analyse des coûts actuels : Il est important de comprendre les coûts actuels associés aux produits ou aux activités concernées. Cela implique de recueillir et d'analyser des données

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

sur les coûts directs et indirects, les frais généraux et les dépenses liées aux ressources nécessaires.

- Identification des opportunités de réduction des coûts : À partir de l'analyse des coûts actuels, il est possible d'identifier des opportunités de réduction des coûts. Cela peut inclure l'examen des processus inefficaces, l'identification des sources de gaspillage, la recherche de fournisseurs moins chers ou l'exploration de nouvelles technologies ou méthodes de production.
- Détermination des coûts cibles : Sur la base des objectifs et des opportunités identifiées, des coûts cibles spécifiques sont déterminés. Ces coûts cibles représentent les niveaux de coûts à atteindre pour chaque composant du produit ou de l'activité.
- Élaboration d'un plan d'action : Une fois les coûts cibles définis, un plan d'action est élaboré pour atteindre ces objectifs. Ce plan peut impliquer des ajustements dans les processus de production, l'optimisation de l'utilisation des ressources, la renégociation des contrats ou d'autres mesures visant à réduire les coûts.
- Suivi et évaluation : Une fois que le plan d'action est mis en œuvre, il est important de surveiller et d'évaluer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux coûts cibles. Cela permet d'identifier les écarts éventuels et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

### III .2 . La comptabilité analytique

La comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, est une branche de la comptabilité qui vise à collecter, analyser et interpréter les informations financières et opérationnelles internes d'une entreprise. Elle permet de fournir aux gestionnaires des données précises et pertinentes pour prendre des décisions éclairées en matière de planification, de contrôle et d'optimisation des ressources.

Selon **Robert S. Kaplan** et **Anthony A. Atkinson** : "La comptabilité analytique fournit des informations sur la performance passée et actuelle de l'organisation, mais elle est également utilisée pour prévoir les performances futures. Elle fournit une base pour la prise de décision, la planification et le contrôle, et peut aider les gestionnaires à comprendre les coûts et les marges de leurs produits et services."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Robert S.Kaplan et Anthony A. Atkinson, 4<sup>e</sup> édition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, P180.

## III .2.1. La démarche de la comptabilité analytique

Dans la section à suivre, nous explorerons en détail la démarche de la comptabilité analytique, en mettant en lumière les huit points clés qui la composent. Cela nous permettra de mieux comprendre comment cette approche est utilisée pour analyser les coûts et les performances au sein de l'entreprise

- **Identification des objectifs** : La première étape consiste à définir les objectifs de la comptabilité analytique, tels que l'analyse des coûts, la prise de décision, la planification budgétaire, l'évaluation des performances, etc. Ces objectifs serviront de guide tout au long du processus.
- **Collecte des données** : La comptabilité analytique nécessite la collecte de données pertinentes sur les coûts, les revenus, les ressources utilisées, les activités et les produits. Ces données peuvent provenir de différents systèmes comptables, de relevés de temps, de registres de production, etc.
- **Attribution des coûts** : Une fois les données collectées, la prochaine étape consiste à attribuer les coûts aux activités, aux produits ou aux services concernés. Cela implique de déterminer les bases d'attribution appropriées, telles que le temps de main-d'œuvre, la consommation de matières premières, les heures machine, etc.
- **Analyse des coûts** : Une fois les coûts attribués, une analyse approfondie peut être effectuée pour comprendre la structure des coûts, identifier les coûts excessifs, les variations, les tendances, etc. Cette analyse aide à identifier les facteurs influençant les coûts et à prendre des décisions éclairées.
- **Élaboration de rapports** : Les résultats de l'analyse des coûts doivent être communiqués de manière claire et pertinente aux décideurs. Cela implique la préparation de rapports adaptés aux besoins de gestion, tels que les rapports de rentabilité par produit, par activité, par centre de coûts, etc.
- **Prise de décision et planification** : Les informations fournies par la comptabilité analytique servent de base à la prise de décision et à la planification stratégique. Elles aident les gestionnaires à évaluer la rentabilité des produits, à fixer les prix, à allouer les ressources, à établir des budgets, etc.
- **Contrôle et suivi** : Enfin, la comptabilité analytique permet de contrôler et de suivre les performances réelles par rapport aux objectifs fixés. Des mesures correctives peuvent être prises si des écarts significatifs sont identifiés.

## III .2.2. L'objectif de la comptabilité analytique

Dans la section à suivre, nous examinerons les objectifs fondamentaux de la comptabilité analytique, en mettant en avant les quatre objectifs clés qui orientent cette démarche analytique au sein de l'entreprise

- **Prise de décisions stratégiques** : La comptabilité analytique fournit des informations précieuses pour évaluer la rentabilité des produits, déterminer les coûts de revient, fixer les prix de vente et identifier les opportunités d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.
- **Contrôle des coûts** : En suivant et en analysant les coûts associés à chaque produit, service ou activité, la comptabilité analytique permet de contrôler les dépenses, d'identifier les sources d'inefficacité et de mettre en place des mesures correctives.
- **Planification et budgétisation** : La comptabilité analytique permet d'établir des budgets et des prévisions financières basés sur des informations précises et des analyses approfondies. Cela facilite la planification à court et à long terme de l'entreprise.
- **Évaluation de la performance** : La comptabilité analytique fournit des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer la rentabilité, la productivité, l'efficacité et d'autres aspects de la performance de l'entreprise. Cela permet de mesurer les progrès réalisés

## III. 3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil de contrôle de gestion qui vise à planifier, suivre et contrôler les ressources financières d'une organisation. Elle permet de déterminer les objectifs financiers, d'allouer les ressources de manière efficace et de mesurer les performances financières par rapport aux prévisions.

Selon **Anthony** et **Govindarajan** : "La gestion budgétaire est le processus de formulation de budgets, de suivi de l'exécution budgétaire et d'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions. Elle joue un rôle clé dans le contrôle de gestion en permettant aux gestionnaires de planifier, d'allouer et de contrôler les ressources financières pour atteindre les objectifs de l'organisation."<sup>14</sup>

D'après **Kaplan** et **Norton** : "La gestion budgétaire est un outil stratégique de gestion qui permet aux organisations de traduire leurs stratégies en termes financiers. Elle facilite la

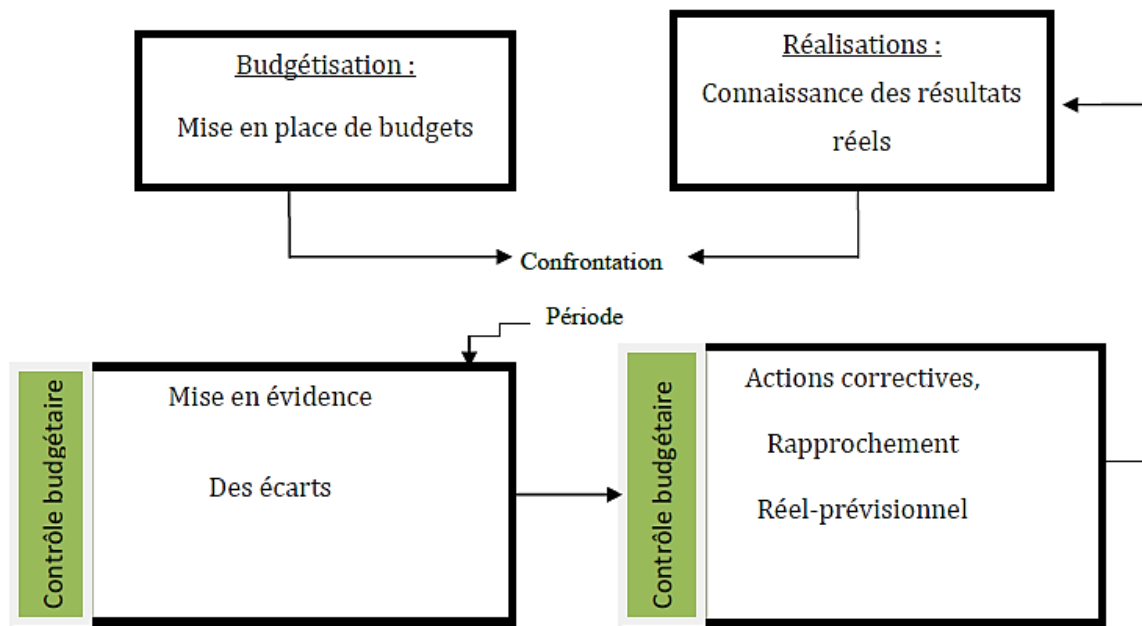
---

<sup>14</sup> Robert N, Anthony et Vijay Gavindarajan , Management Control Systems, 12<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill Irwin, New York , 2007, P10.

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

communication et l'alignement des objectifs financiers avec les objectifs opérationnels, en fournissant des indicateurs clés de performance et en soutenant la prise de décision basée sur la valeur."<sup>15</sup>

Figure n°5 : La gestion budgétaire



Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, « contrôle de gestion, manuel et application », DUNOD, 2eme édition, paris,2010, p 255.

## III. 3.1. Le rôle de la gestion budgétaire

Le rôle de la gestion budgétaire dans le contrôle de gestion est multiple. Elle permet de :

- Planifier et fixer des objectifs financiers clairs pour l'organisation.
- Allouer les ressources financières de manière appropriée en fonction des objectifs et des priorités.
- Suivre l'exécution budgétaire et mesurer les performances réelles par rapport aux prévisions.
- Analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions, afin d'identifier les causes et de prendre des mesures correctives.
- Faciliter la prise de décision en fournissant des informations financières pertinentes.

<sup>15</sup> Robert S .Kaplan et David P.Norton, Le Tableau De Bord Prospectif, 2é édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003 , P337\_338.

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- Communiquer les objectifs et les résultats financiers à tous les niveaux de l'organisation.

## III.3 .2. Démarche de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire implique généralement les étapes suivantes :

- **Élaboration du budget** : Cette étape consiste à définir les objectifs financiers, à collecter les informations nécessaires, à établir des budgets prévisionnels détaillés et à les valider avec les parties prenantes concernées.
- **Suivi budgétaire** : Il s'agit de suivre régulièrement l'exécution budgétaire, d'enregistrer les dépenses et les revenus réels, de comparer les résultats avec les prévisions et de produire des rapports d'analyse des écarts.
- **Analyse des écarts** : Une fois les écarts entre les résultats réels et les prévisions identifiés, une analyse est réalisée pour comprendre les raisons des écarts et prendre des mesures correctives si nécessaire.
- **Réajustement du budget** : Sur la base des résultats obtenus lors du suivi budgétaire, il est souvent nécessaire d'effectuer des ajustements ou des révisions du budget initial. Cette étape consiste à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, à identifier les causes de ces écarts et à prendre les mesures nécessaires pour les corriger.

## III.4. Tableau de bord (TB)

### III.4.1.définition de tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui permet de suivre et d'analyser les performances d'une entreprise ou d'une organisation. Il fournit des informations clés sous forme de données, d'indicateurs et de graphiques, permettant ainsi aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de piloter l'activité de manière efficace.

Selon **Robert Kaplan** et **David Norton**, les auteurs renommés dans le domaine du contrôle de gestion, "le tableau de bord est un système d'indicateurs de performance permettant de mesurer et de piloter les activités essentielles d'une organisation en fonction de ses objectifs stratégiques". Il est conçu pour fournir une vue synthétique et en temps réel des performances, en mettant l'accent sur les facteurs clés de succès et les objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Robert S. Kaplan, David P.Norton, The Balanced Scacard, 1<sup>ère</sup> édition , HBR , Massachusetts, 1996 ,P22 \_30

## III.4.2. Les rôles de tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a du d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.<sup>17</sup>

### III.4.2 .1. 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.
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.
- La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### III.4.2 .2. Aide à la prise de décision

Le TB donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

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

De manière idéale, un TB devrait aider :

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

---

<sup>17</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle de gestion : Manuel et Application, 2e édition, DUNOD, Malakoff, 2010, P 552\_553

### III.4.2 .3. Outil de dialogue et de communication

Le TB, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

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

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

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

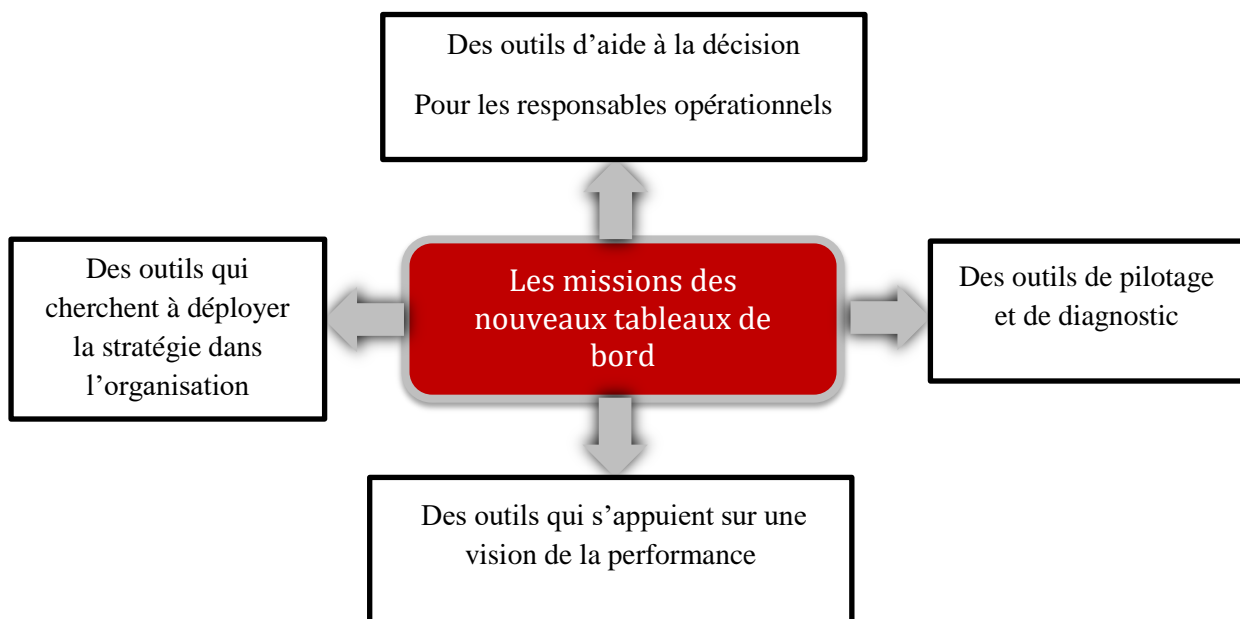
### III.4.3. Démarche de travail du tableau de bord

- Définir les objectifs : Tout d'abord, il est essentiel de définir clairement les objectifs du tableau de bord. Cela peut inclure les indicateurs clés de performance (KPI) à suivre, les domaines d'intérêt spécifiques, les besoins en termes de suivi et de prise de décision, etc.
- Identifier les données pertinentes : Une fois les objectifs définis, il est nécessaire d'identifier les données pertinentes à collecter pour alimenter le tableau de bord. Cela peut inclure des données financières, des données opérationnelles, des données liées aux ressources humaines, etc. Il est important de sélectionner les indicateurs qui sont réellement utiles et significatifs pour la prise de décision.
- Collecter et consolider les données : Cette étape consiste à collecter les données nécessaires à partir des différentes sources internes et externes. Il peut s'agir de données financières provenant du système comptable, de données opérationnelles provenant des systèmes informatiques, de données externes provenant de fournisseurs ou de clients, etc. Les données doivent être consolidées et préparées pour être utilisées dans le tableau de bord.
- Concevoir le tableau de bord : À cette étape, le tableau de bord est conçu en déterminant la structure, la disposition et les visualisations appropriées pour représenter les données de manière claire et compréhensible. Il est important de choisir les graphiques, les tableaux et les indicateurs appropriés pour communiquer efficacement les informations.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

- Mettre en place les outils et les systèmes : Une fois que le tableau de bord est conçu, il faut mettre en place les outils et les systèmes nécessaires pour sa création et sa mise à jour régulière. Cela peut inclure l'utilisation de logiciels spécifiques, la configuration des connexions de données, la mise en place de processus d'actualisation des données, etc.
- Suivi et analyse des données : Une fois le tableau de bord opérationnel, il est important de suivre régulièrement les données, de les analyser et d'interpréter les résultats. Cela permet de détecter les tendances, les écarts par rapport aux objectifs, les problèmes potentiels, et de prendre les mesures appropriées pour améliorer les performances.
- Réajustement et amélioration continue : En fonction des résultats obtenus et des retours d'expérience, il peut être nécessaire d'apporter des ajustements et des améliorations au tableau de bord. Cela peut inclure l'ajout de nouveaux indicateurs, la modification de la présentation des données, l'optimisation des processus de collecte et de consolidation des données, etc.

**Figure n° 6 : Missions des nouveaux tableaux de bord**



Source : BEN YUCEF. W.A, « le pilotage de la performance et contrôle de gestion », ESLSCA, Paris,(2017/2018), p6.

## *IV \_ Les étapes du processus de contrôle de gestion*

Le processus de contrôle de gestion comprend généralement plusieurs étapes clés. Parmi c'est étapes :

1\_ Définition des objectifs : La première étape consiste à définir les objectifs de l'organisation. Ces objectifs peuvent être liés à la performance financière, à la rentabilité, à la croissance, à la productivité, à la qualité, etc. Il est essentiel de formuler des objectifs clairs, mesurables et alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

2\_ Planification : Dans cette étape, des plans et des budgets sont établis pour atteindre les objectifs fixés. Cela comprend la planification des ressources nécessaires, l'allocation des budgets par département ou projet, l'établissement de prévisions financières, etc. La planification permet de définir les actions et les mesures à prendre pour réaliser les objectifs.

3\_ Collecte des données : Une fois que les plans sont en place, des données pertinentes sont collectées à partir de différentes sources. Cela peut inclure des données financières telles que les états financiers, les rapports de dépenses, les résultats des ventes, ainsi que des données opérationnelles telles que les volumes de production, les indicateurs de performance, etc.

4\_ Mesure et analyse : Les données collectées sont analysées pour évaluer la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Des indicateurs clés de performance (KPI) sont utilisées pour mesurer les résultats, tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le rendement des investissements, etc. Des techniques d'analyse financière et opérationnelle sont appliquées pour comprendre les tendances, les écarts et les facteurs d'influence.

5\_ Rapports et communication : Les résultats de l'analyse sont présentés sous forme de rapports de contrôle de gestion. Ces rapports fournissent des informations synthétisées et pertinentes aux parties prenantes internes et externes, telles que la direction, les actionnaires, les investisseurs, etc. La communication efficace des résultats et des recommandations est essentielle pour soutenir la prise de décision.

6\_ Prise de décision : Sur la base des informations et des rapports de contrôle de gestion, des décisions sont prises pour améliorer les performances et atteindre les objectifs. Cela peut impliquer des ajustements des ressources, des révisions des plans, des actions

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

correctives, des décisions d'investissement, etc. Les décisions doivent être alignées sur les objectifs stratégiques et soutenues par les analyses fournies par le contrôle de gestion.

7\_ Suivi et évaluation : Une fois que les décisions sont mises en œuvre, il est important de surveiller en continu les résultats et de les évaluer par rapport aux objectifs fixés. Cela permet d'identifier les tendances, les opportunités et les problèmes potentiels, et d'apporter les ajustements nécessaires pour maintenir les performances sur la bonne voie.

## Section 02 : Les fondements de contrôle à base d'activité

"Dans la deuxième section , nous plongerons dans les fondements du contrôle à base d'activité, explorant les principes et les concepts qui sous-tendent cette approche essentielle de gestion et de performance."

### I\_ Définition du contrôle de gestion à base d'activité

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion à base d'activité, nous présentons deux définitions :

- Selon Gary Cokins : « Le contrôle de gestion à base d'activité est une méthode qui consiste à analyser les processus et les activités de l'organisation, à déterminer les coûts associés à chaque activité et à utiliser ces informations pour prendre des décisions éclairées et améliorer la performance. Il permet de comprendre comment les ressources sont utilisées, d'identifier les activités à forte valeur ajoutée et de les optimiser pour atteindre les objectifs de l'organisation. »<sup>18</sup>

De ce qui précède, on peut déduire la définition suivante du contrôle de gestion à base d'activité :

Le contrôle de gestion à base d'activité est une approche spécifique qui se concentre sur l'identification, la mesure et la gestion des activités opérationnelles pour améliorer la performance et la création de valeur. Il analyse les processus et les activités, détermine les coûts associés et utilise ces informations pour prendre des décisions éclairées et améliorer la performance. Son objectif est de comprendre l'utilisation des ressources, d'optimiser les activités à forte valeur ajoutée et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Cette approche utilise des outils tels que l'analyse des processus, l'attribution des coûts aux activités et des mesures de performance clés pour améliorer l'efficacité et la rentabilité des activités de l'organisation.

### II. les principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité :

Après avoir défini le contrôle de gestion à base d'activité, nous allons maintenant aborder ses principes fondamentaux.

---

<sup>18</sup> Gray Cokins, An ABC Manager4s Primer, MC GAW Hill, New York, 2002, P13-12

## II .1.Analyse des coûts basée sur les activités :

L'analyse des coûts basée sur les activités (Activity-Based Costing ou ABC) est une méthode de comptabilité de gestion qui vise à attribuer les coûts aux activités spécifiques qui les génèrent. Elle diffère de la comptabilité traditionnelle, qui se concentre généralement sur l'attribution des coûts aux produits finis ou aux départements, en ne tenant pas compte des différentes activités qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise. Elle a été développée par Robert S. Kaplan et Robin Cooper. Voici une citation de Robert S. Kaplan dans son livre "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting" (avec H. Thomas Johnson) qui illustre l'importance de l'ABC :

"Traditional cost accounting focuses on what it costs to do something, for example, to produce a product or service. ABC focuses on the cost of not doing activities; it is a cost of resource consumption, not a cost of resource acquisition."<sup>19</sup>

Dans cette citation, Kaplan souligne la différence entre la comptabilité des coûts traditionnels et l'ABC. Alors que la comptabilité traditionnelle se concentre sur les coûts de production, l'ABC met l'accent sur les coûts liés à la non-réalisation ou la sous-performance des activités. En adoptant cette approche, l'ABC offre une meilleure visibilité sur la manière dont les ressources sont consommées pour exécuter les activités, permettant ainsi aux gestionnaires de prendre des décisions plus éclairées concernant l'allocation des ressources et l'amélioration des performances.

Un autre auteur renommé, Vijay Govindarajan, aborde également l'importance de l'ABC dans son livre "Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage" :

"Activity-based costing is not just about cost, but is also about the effective management and control of costs. It is about management control - controlling activities, which ultimately drive costs. ABC provides managers with information they need to improve the control of activities that influence costs."<sup>20</sup>

Cette citation met en évidence le lien entre l'ABC et le contrôle de gestion. L'ABC ne se limite pas uniquement à l'analyse des coûts, mais permet également aux gestionnaires de mieux contrôler les activités qui influencent ces coûts. En identifiant les activités clés et en

---

<sup>19</sup> Johnson.H Thomas et kaplan .R, The Rise of Management Accounting, The Harvard Business School Press, Boston, 1987

<sup>20</sup> John K.Shank et Vijay Govindarjan, Strategic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage, New York, Free Press, 1993

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

comprenant leur impact sur les coûts, les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies d'amélioration ciblées pour optimiser les performances de l'organisation.

## II .2. Utilisation d'indicateurs basés sur les activités

L'utilisation d'indicateurs basés sur les activités est un autre principe fondamental du contrôle de gestion à base d'activité. Cette approche consiste à utiliser des mesures spécifiques liées aux activités pour évaluer la performance de l'entreprise, plutôt que de se concentrer uniquement sur des indicateurs financiers globaux.

- et selon **Robert S. Kaplan** et **Robin Cooper** : Les fondateurs de l'analyse des coûts basée sur les activités (ABC) ont souligné l'importance de l'utilisation d'indicateurs basés sur les activités pour mesurer la performance et prendre des décisions éclairées. Dans leur livre "Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance", ils mettent en évidence comment les entreprises peuvent utiliser des indicateurs basés sur les activités pour améliorer la gestion de la performance, l'allocation des ressources et la prise de décision stratégique.<sup>21</sup>
- **Gary Cokins** : L'auteur de "Activity-Based Cost Management: Making It Work" insiste sur l'utilisation d'indicateurs basés sur les activités pour une meilleure gestion des coûts et des performances. Il explique comment ces indicateurs aident les entreprises à identifier les activités critiques, à évaluer l'efficacité des processus et à aligner les objectifs opérationnels avec la stratégie globale de l'entreprise.<sup>22</sup>
- Voici comment cette utilisation d'indicateurs basés sur les activités est un élément clé du contrôle de gestion à base d'activité :

1\_ Pertinence et spécificité des mesures : Les indicateurs basés sur les activités sont spécifiques à chaque activité et reflètent directement les performances opérationnelles. Cela permet aux gestionnaires de disposer d'informations détaillées sur les activités clés de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décisions ciblées pour améliorer les performances.

2\_ Meilleure compréhension des coûts : En utilisant des indicateurs d'activité, les gestionnaires peuvent lier plus facilement les coûts aux activités spécifiques qui les ont générés. Cela offre une vision plus précise des coûts réels associés à chaque activité, ce qui est essentiel pour optimiser l'allocation des ressources.

---

<sup>21</sup> Robert S.Kaplan et Robin Cooper, Cost an Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Probitabilité and Performance, 1<sup>e</sup> édition , HBR Press, Boston, 1993,P111

<sup>22</sup> Gray Cokins, Activity-Based Cost Management Making It Work,1<sup>st</sup> édition, Mc Graw-Hill,New York,1996,P25-28

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

3\_ Suivi de l'efficacité des processus : Les indicateurs basés sur les activités permettent de suivre l'efficacité des processus opérationnels. Ils aident à identifier les goulots d'étranglement, les inefficacités et les opportunités d'amélioration, ce qui contribue à accroître l'efficacité globale de l'entreprise.

4\_ Alignement avec les objectifs stratégiques : Les indicateurs basés sur les activités sont conçus pour être alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils permettent de mesurer directement les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs, ce qui facilite la gestion de la performance et l'adaptation aux évolutions stratégiques.

5\_ Communication et motivation : Les indicateurs basés sur les activités peuvent être utilisés pour communiquer les objectifs et les attentes aux différents niveaux de l'organisation. Ils favorisent également la motivation des équipes en fournissant des objectifs concrets et mesurables à atteindre.

6\_ Prise de décision éclairée : En ayant accès à des indicateurs basés sur les activités, les gestionnaires sont en mesure de prendre des décisions éclairées et basées sur des données tangibles. Cela réduit le risque de prise de décisions intuitives ou basées sur des informations incomplètes.

## **II .3.Gestion des activités**

La gestion des activités est un autre principe fondamental du contrôle de gestion à base d'activité. Elle implique la conception, l'organisation, la planification, la coordination et le suivi des activités opérationnelles au sein de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente. Voici les points importants concernant la gestion des activités dans le contrôle de gestion à base d'activité :

1\_ Identification des activités clés : La première étape de la gestion des activités consiste à identifier les activités clés qui contribuent directement à la création de valeur pour l'entreprise. Cela peut inclure des activités de production, de service à la clientèle, de marketing, de logistique, etc.

2\_ Analyse et amélioration des processus : La gestion des activités implique une analyse approfondie des processus opérationnels pour identifier les inefficacités, les goulots d'étranglement et les opportunités d'amélioration. Cette analyse permet de concevoir des processus plus efficaces et de mettre en œuvre des pratiques optimales pour les activités.

3\_ Allocation des ressources : Une gestion efficace des activités nécessite une allocation appropriée des ressources, y compris les ressources humaines, financières,

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

technologiques, etc. Les ressources doivent être attribuées de manière à soutenir les activités clés et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

4\_ Coordination et collaboration : La gestion des activités implique souvent une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Une coordination efficace entre les différents départements et équipes est essentielle pour assurer une exécution harmonieuse des activités.

5\_ Suivi de la performance : La gestion des activités nécessite un suivi régulier de la performance des activités. Cela se fait généralement en utilisant des indicateurs basés sur les activités pour évaluer l'efficacité et l'efficience des activités et pour mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs.

6\_ Alignement avec la stratégie : Les activités doivent être alignées avec la stratégie globale de l'entreprise. Cela signifie que chaque activité doit contribuer directement ou indirectement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

## **II.4. Alignement avec la stratégie**

L'alignement avec la stratégie est l'un des principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité, et il est souvent abordé par de grands auteurs dans ce domaine. Cet aspect vise à s'assurer que toutes les activités et les décisions opérationnelles de l'entreprise sont cohérentes avec sa stratégie globale. Voici des exemples d'auteurs de renom et leurs idées concernant l'alignement avec la stratégie dans le contexte du contrôle de gestion à base d'activité :

- Robert S. Kaplan et David P. Norton : Les auteurs du livre "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" ont largement contribué à l'idée d'alignement stratégique dans le contrôle de gestion. Ils ont introduit le concept de "balanced scorecard" (tableau de bord équilibré) qui propose un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers pour mesurer la performance et aligner les actions opérationnelles avec la stratégie de l'entreprise. Par exemple, Kaplan et Norton suggèrent que les entreprises doivent identifier des indicateurs clés liés à la satisfaction des clients, aux processus internes, à l'apprentissage et à la croissance, en plus des indicateurs financiers traditionnels, pour refléter l'alignement de la stratégie avec les opérations.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston , 1996, P9

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- Michael Porter : Le célèbre économiste et auteur Michael Porter a développé le modèle des cinq forces pour analyser la compétitivité d'une entreprise. Dans ses écrits, Porter met en évidence l'importance d'aligner les activités de l'entreprise sur sa position stratégique unique pour obtenir un avantage concurrentiel durable.<sup>24</sup>

## II.5. Amélioration continue

L'amélioration continue est l'un des principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité. Ce principe encourage l'entreprise à adopter une approche itérative d'amélioration de ses activités et de ses performances, en s'appuyant sur la collecte de données, l'analyse des résultats et la mise en œuvre de changements progressifs. Voici comment l'amélioration continue s'intègre dans le contrôle de gestion à base d'activité, avec des exemples d'auteurs de renom dans ce domaine :

- Robert S. Kaplan et David P. Norton : Dans leur livre "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Kaplan et Norton mettent en évidence comment l'alignement stratégique et les indicateurs basés sur les activités permettent aux entreprises de mettre en place un processus d'amélioration continue. Ils soulignent que la collecte régulière de données et l'analyse des indicateurs aident les gestionnaires à identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et à prendre des mesures correctives pour atteindre les objectifs stratégiques.<sup>25</sup>
- Kaoru Ishikawa : Ishikawa, un autre expert de la qualité, a développé le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en "arêtes de poisson") pour identifier les causes racines des problèmes. Son approche de gestion de la qualité a mis l'accent sur l'amélioration continue des processus pour éliminer les défauts et les inefficacités.<sup>26</sup>

L'amélioration continue dans le contrôle de gestion à base d'activité repose sur la collecte et l'analyse régulières de données, la mise en œuvre de solutions pour résoudre les problèmes identifiés, et l'évaluation continue des performances pour s'assurer que les améliorations sont maintenues. En adoptant cette approche, les entreprises peuvent optimiser leurs opérations, améliorer leur efficacité, réduire les coûts et accroître leur compétitivité de manière durable.

---

<sup>24</sup> Porter Michael E , l'avantage concurrentiel à la stratégie , Harvard Business School Press, Boston, 1990

<sup>25</sup> Robert S.Kaplan et David P.Norton, The Strategy-Focused Organization :How Balanced Companies In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2000

<sup>26</sup> Karou Ishikawa, la gestion de la qualité : outils et application, Dunod, Malakoff, 2007.P61

## II.6. Rôle de l'information

Le rôle de l'information est l'un des principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité. Ce principe met en évidence l'importance cruciale de l'information pertinente, précise et en temps opportun dans le processus de prise de décision, d'évaluation des performances et de gestion des activités au sein de l'entreprise. Voici comment le rôle de l'information s'intègre dans le contrôle de gestion à base d'activité, avec des exemples d'auteurs de renom dans ce domaine :

- Peter Drucker : En tant que l'un des penseurs les plus influents en gestion, Peter Drucker a mis l'accent sur l'importance de l'information pour la gestion efficace des organisations. Selon lui, "L'information est la clé du succès dans toutes les situations." Drucker insiste sur le fait que les gestionnaires doivent avoir accès à des informations précises et opportunes pour évaluer les performances, identifier les problèmes et prendre des décisions éclairées.<sup>27</sup>
- Gary Cokins : L'auteur de "Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics" met en évidence le rôle essentiel de l'information dans la gestion de la performance. Cokins explique comment les entreprises doivent recueillir et analyser des informations de qualité pour évaluer la performance des activités, identifier les opportunités d'amélioration et optimiser l'allocation des ressources.
- Robin Cooper et Robert S. Kaplan : Dans leur livre "Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance", Cooper et Kaplan mettent en évidence l'importance de l'information sur les coûts et les activités pour la gestion efficace des ressources et l'optimisation des performances. Ils soulignent comment l'analyse des coûts basée sur les activités fournit des informations cruciales pour prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources et l'amélioration des processus.

Le rôle de l'information dans le contrôle de gestion à base d'activité consiste à fournir aux gestionnaires les données nécessaires pour évaluer les performances, prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, et assurer un alignement efficace entre les activités et les objectifs stratégiques de l'entreprise. En utilisant des informations pertinentes et fiables, les entreprises peuvent optimiser leurs processus, améliorer leur efficacité et atteindre leurs objectifs de manière cohérente.

---

<sup>27</sup> Drucker Peter, *On the Profession of Management*, Williams, Londres, 2009, P320.

## II.7. Responsabilité et imputabilité

La responsabilité et l'imputabilité sont des principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité. Ces principes soulignent l'importance de définir clairement les responsabilités et de mettre en place des mécanismes de reddition de comptes pour assurer une gestion efficace des activités et des performances au sein de l'entreprise. Voici comment la responsabilité et l'imputabilité s'intègrent dans le contrôle de gestion à base d'activité, avec des exemples d'auteurs de renom dans ce domaine :

- Peter F. Drucker : Le célèbre penseur de la gestion, Peter Drucker, a mis l'accent sur la responsabilité en tant que principe clé de la gestion. Selon lui, les gestionnaires doivent définir clairement les responsabilités de chaque individu au sein de l'organisation et leur donner les moyens de remplir ces responsabilités. Drucker insiste sur le fait que la responsabilité est essentielle pour assurer l'efficacité et la productivité au sein de l'entreprise.<sup>28</sup>
- Henri Fayol : Considéré comme l'un des fondateurs de la gestion moderne, Henri Fayol a également souligné l'importance de la responsabilité dans le processus de gestion. Selon lui, les gestionnaires doivent définir des responsabilités spécifiques pour chaque employé, ce qui permet de renforcer l'imputabilité et d'assurer une exécution cohérente des activités.<sup>29</sup>

La responsabilité et l'imputabilité sont essentielles dans le contrôle de gestion à base d'activité pour garantir que chaque membre de l'organisation est clairement informé de ses responsabilités et est tenu responsable de ses actions et de ses résultats. Cela crée un environnement propice à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise et favorise une culture de performance et d'excellence au sein de l'organisation.

## III. Mécanismes de mesure de l'activité dans le contrôle

Les mécanismes de mesure de l'activité dans le contrôle de gestion à base d'activité sont des outils et des méthodes utilisés pour évaluer et suivre les performances des activités opérationnelles de l'entreprise. Ces mécanismes permettent de collecter des données pertinentes sur les activités spécifiques, de mesurer l'efficacité et l'efficience de ces activités, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>28</sup> Drucker. Peter, *On the Profession Management*, Williams, Londres, 2009, P320

<sup>29</sup> Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Malakoff, 1999, P88

Voici quelques exemples de mécanismes de mesure de l'activité dans le contrôle de gestion à base d'activité :

## III.1. Indicateurs basés sur les activités (Activity-Based Indicators)

Les indicateurs basés sur les activités, également connus sous le nom d'indicateurs basés sur les processus ou les activités, sont des mesures spécifiques conçues pour évaluer la performance des activités opérationnelles au sein d'une entreprise. Contrairement aux indicateurs financiers traditionnels qui se concentrent principalement sur les résultats financiers, les indicateurs basés sur les activités mettent en évidence les actions et les processus qui génèrent ces résultats financiers. Voici quelques exemples d'indicateurs basés sur les activités :

- **Temps de Cycle (Cycle Time) :** Cet indicateur mesure le temps nécessaire pour effectuer une activité ou un processus spécifique, du début à la fin. Par exemple, dans le secteur de la fabrication, le temps de cycle peut mesurer combien de temps il faut pour produire une unité d'un produit.
- **Taux de Rendement (Yield Rate) :** Cet indicateur mesure la proportion d'unités produites ou de transactions effectuées avec succès par rapport au nombre total d'unités initiales. Il est souvent utilisé pour évaluer l'efficacité d'un processus.
- **Coûts de Main-d'Œuvre par Unité Produite :** Cet indicateur évalue les coûts de main-d'œuvre associés à la production d'une unité d'un produit spécifique. Il aide à évaluer l'efficacité de la main-d'œuvre dans le processus de production.
- **Taux de Défaut ou d'Erreur (Defect or Error Rate) :** Cet indicateur mesure la fréquence à laquelle des défauts ou des erreurs se produisent dans le processus. Il est couramment utilisé pour évaluer la qualité et l'efficacité des activités.
- **Utilisation des Ressources (Resource Utilization) :** Cet indicateur évalue la quantité de ressources (main-d'œuvre, matériaux, équipements, etc.) utilisée pour accomplir une activité spécifique. Il peut aider à identifier les gaspillages et les inefficiences.
- **Taux de Satisfaction Client (Customer Satisfaction Rate) :** Cet indicateur mesure la satisfaction des clients par rapport à un produit ou un service spécifique. Il peut être obtenu grâce à des enquêtes, des retours d'information ou d'autres méthodes.
- **Délais de Livraison (Delivery Lead Time) :** Cet indicateur mesure le temps nécessaire pour livrer un produit ou un service après qu'une commande a été passée. Il est crucial pour évaluer la réactivité et l'efficacité des processus logistiques.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- **Coûts par Activité (Cost per Activity) :** Cet indicateur évalue les coûts associés à une activité spécifique. Il peut aider à identifier les activités coûteuses et à optimiser l'allocation des ressources.

Ces exemples d'indicateurs basés sur les activités illustrent comment ces mesures fournissent des informations détaillées sur la performance des activités clés au sein de l'entreprise. En utilisant ces indicateurs, les gestionnaires peuvent prendre des décisions plus éclairées pour optimiser les processus, améliorer l'efficacité et aligner les activités sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### III.2. Tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard)

Le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) est un outil de gestion stratégique qui permet aux organisations de mesurer, suivre et aligner leurs performances en fonction de plusieurs perspectives différentes, allant au-delà des seuls aspects financiers. Développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton dans les années 1990, le concept du tableau de bord équilibré vise à fournir une vision globale et équilibrée de la performance de l'entreprise. Voici les principales perspectives du tableau de bord équilibré et comment il fonctionne :

- **Perspective Financière :** Cette perspective se concentre sur les indicateurs financiers traditionnels tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement, etc. Ces mesures reflètent la performance financière globale de l'entreprise et son succès à long terme.
- **Perspective Client :** Cette perspective évalue la satisfaction des clients, la fidélité et les indicateurs liés à la qualité des produits et services offerts par l'entreprise. L'objectif est de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients.
- **Perspective Processus Internes :** Cette perspective analyse les processus internes de l'entreprise, tels que la qualité, l'efficacité opérationnelle, l'innovation, etc. Les indicateurs de cette perspective aident à évaluer la manière dont l'entreprise fonctionne pour satisfaire les besoins des clients.
- **Perspective Apprentissage et Croissance :** Cette perspective examine les investissements dans le capital humain, la formation, la recherche et le développement, et d'autres facteurs qui contribuent à l'amélioration continue de l'entreprise. Ces investissements sont essentiels pour soutenir les performances futures.

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

Le tableau de bord équilibré ne se contente pas de présenter des mesures pour chacune de ces perspectives, il cherche également à établir des liens de cause à effet entre elles. Par exemple, en améliorant les processus internes, l'entreprise peut augmenter la satisfaction des clients, ce qui à son tour peut avoir un impact positif sur les indicateurs financiers.

Le processus de mise en œuvre du tableau de bord équilibré implique généralement les étapes suivantes :

- ❖ **Définition des objectifs** : Pour chaque perspective, l'entreprise définit des objectifs spécifiques qui soutiennent sa stratégie globale.
- ❖ **Sélection d'indicateurs** : Des indicateurs sont choisis pour mesurer les progrès vers chaque objectif. Ces indicateurs doivent être pertinents, mesurables, réalisables, pertinents et temporels (SMART).
- ❖ **Collecte de données et suivi** : Les données sont collectées régulièrement pour mesurer les indicateurs et suivre les performances.
- ❖ **Analyse et Action** : Les résultats sont analysés pour identifier les tendances, les problèmes potentiels et les opportunités d'amélioration. Des actions sont entreprises pour ajuster les activités en fonction des résultats.
- ❖ **Communication** : Les informations du tableau de bord équilibré sont partagées avec les parties prenantes internes et externes pour assurer la transparence et l'alignement sur la stratégie.

Le tableau de bord équilibré aide les entreprises à traduire leur stratégie en actions concrètes et à prendre des décisions éclairées en fonction d'une vision globale et équilibrée de la performance. Il permet également de suivre la progression vers les objectifs stratégiques et de s'adapter aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.

### III.3. Analyse des coûts basée sur les activités (Activity-Based Costing - ABC)

L'Analyse des Coûts basée sur les Activités (Activity-Based Costing - ABC) est une méthode de comptabilité de gestion qui vise à attribuer les coûts aux produits, services ou activités de manière plus précise en tenant compte des activités spécifiques qui génèrent ces coûts. Contrairement aux méthodes de comptabilité traditionnelles qui se basent souvent sur des répartitions arbitraires des coûts, l'ABC identifie les activités réelles qui consomment des ressources et les associe aux coûts engagés pour les réaliser. Voici comment fonctionne l'Analyse des Coûts basée sur les Activités :

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- **Identification des Activités :** Dans le processus d'ABC, les activités de l'entreprise sont identifiées et regroupées en catégories logiques. Ces activités peuvent être des opérations de fabrication, des opérations de service à la clientèle, des processus de conception, etc.
- **Attribution des Coûts des Ressources aux Activités :** Les coûts des ressources (main-d'œuvre, matières premières, énergie, équipement, etc.) sont attribués aux activités qui les consomment. Cela permet de calculer le coût total associé à chaque activité.
- **Attribution des Coûts des Activités aux Objets de Coûts :** Les objets de coûts sont les produits, services ou clients pour lesquels les coûts doivent être évalués. Les coûts des activités sont ensuite répartis entre ces objets de coûts en fonction de la mesure de l'activité consommée par chaque objet (par exemple, le nombre d'heures-machines utilisées).
- **Calcul des Coûts Complètes :** En attribuant les coûts des activités aux objets de coûts, l'ABC calcule des coûts complets qui reflètent plus précisément les ressources réellement utilisées pour produire un produit ou fournir un service.

L'Analyse des Coûts basée sur les Activités est particulièrement utile dans les situations où les produits ou services ont des exigences différentes en termes de ressources et d'activités. Par exemple, des produits complexes peuvent nécessiter plus de temps de conception, de tests et de suivi client, générant ainsi des coûts plus élevés dans ces activités spécifiques.

### \_ L'ABC offre plusieurs avantages, notamment

- **Meilleure Précision des Coûts :** L'ABC fournit une vision plus précise des coûts réels associés à chaque activité et à chaque objet de coût, ce qui améliore la prise de décision.
- **Identification des Coûts Non Essentiels :** L'analyse des activités permet d'identifier les activités non essentielles ou non rentables, ce qui peut conduire à des efforts d'optimisation.
- **Meilleure Allocation des Ressources :** En comprenant les coûts réels de chaque activité, les entreprises peuvent allouer plus efficacement leurs ressources là où elles sont nécessaires.

Cependant, l'implémentation de l'ABC peut être complexe et nécessite des données précises sur les coûts et les activités. Dans certaines situations, une méthode hybride

combinant l'ABC avec des méthodes de coûts traditionnelles peut être utilisée pour atteindre un équilibre entre précision et simplicité.

## III.4. Benchmarking

Le benchmarking est une méthodologie de gestion qui consiste à comparer les performances, les processus et les pratiques d'une organisation avec celles d'autres organisations leaders dans le même secteur ou dans des secteurs similaires. L'objectif principal du benchmarking est d'identifier les meilleures pratiques, les processus d'excellence et les stratégies gagnantes afin de s'en inspirer pour améliorer les performances de l'entreprise. Voici comment fonctionne le benchmarking :

- **Sélection des Références :** L'entreprise sélectionne des entreprises (références) qui sont reconnues pour leurs performances supérieures dans le domaine spécifique à comparer. Ces entreprises peuvent être des concurrents directs, des acteurs majeurs du marché ou des organisations leaders dans d'autres secteurs.
- **Identification des Indicateurs de Performance :** Les indicateurs de performance pertinents sont choisis pour la comparaison. Ces indicateurs peuvent couvrir divers domaines tels que la qualité, la productivité, les coûts, la satisfaction client, l'efficacité des processus, etc.
- **Collecte de Données :** Des données sont recueillies auprès des entreprises de référence ainsi que de l'entreprise réalisant le benchmarking. Cela peut impliquer des enquêtes, des analyses de données financières, des entretiens et d'autres méthodes.
- **Analyse Comparative :** Les données collectées sont analysées pour identifier les écarts de performance entre l'entreprise et les entreprises de référence. Cette analyse permet de déterminer les domaines où des améliorations sont possibles.
- **Identification des Meilleures Pratiques :** Les meilleures pratiques et les processus d'excellence sont identifiés chez les entreprises de référence. Ces pratiques peuvent concerner la gestion des opérations, l'innovation, la gestion des ressources humaines, etc.
- **Application et Amélioration :** Les enseignements tirés du benchmarking sont appliqués à l'entreprise pour améliorer ses propres processus, pratiques et performances. Cela peut nécessiter des ajustements, des réorganisations ou des innovations.
- **Surveillance Continue :** Le benchmarking est un processus continu. Les entreprises continuent de surveiller leurs performances et de comparer les résultats avec ceux des entreprises de référence pour maintenir et améliorer leur position concurrentielle.

## **Le benchmarking offre plusieurs avantages, notamment**

- ❖ **Amélioration des Performances** : En adoptant les meilleures pratiques d'autres entreprises, une organisation peut améliorer ses propres performances et compétences.
- ❖ **Identification des Opportunités d'Amélioration** : Le benchmarking permet d'identifier les domaines où des améliorations sont possibles en comparant les performances actuelles avec celles des leaders du secteur.
- ❖ **Stimulation de l'Innovation** : L'analyse des meilleures pratiques peut stimuler l'innovation en exposant l'entreprise à de nouvelles idées et approches.
- ❖ **Réduction des Coûts** : En adoptant des pratiques plus efficaces, une entreprise peut réduire ses coûts opérationnels.

Cependant, il est important de noter que le benchmarking doit être réalisé de manière éthique et respectueuse des droits de propriété intellectuelle des entreprises de référence. Les résultats du benchmarking ne doivent pas être considérés comme une simple copie, mais comme une source d'inspiration pour améliorer les processus et les performances.

En utilisant ces mécanismes de mesure de l'activité, les entreprises peuvent obtenir une vue d'ensemble de leurs performances opérationnelles, identifier les opportunités d'amélioration, optimiser l'allocation des ressources et prendre des décisions stratégiques éclairées pour atteindre leurs objectifs. Ces mécanismes jouent un rôle essentiel dans le contrôle de gestion à base d'activité en fournissant aux gestionnaires les informations nécessaires pour piloter l'entreprise vers la réussite et l'efficacité.

## **IV. Adaptation et plasticité du contrôle à base d'activité**

L'adaptation et la plasticité du contrôle de gestion à base d'activité sont des éléments essentiels pour garantir la pertinence et l'efficacité de ce système dans un environnement en constante évolution. Ces concepts reflètent la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à innover et à réagir aux changements internes et externes, tout en maintenant l'alignement avec les objectifs stratégiques. Voici comment l'adaptation et la plasticité fonctionnent dans le contexte du contrôle de gestion à base d'activité :

### **IV. 1. Réactivité aux Changements Environnementaux**

L'environnement des affaires est en perpétuel mouvement, avec des évolutions économiques, technologiques, réglementaires et concurrentielles. Le contrôle de gestion à base d'activité doit être capable de capter ces changements et de les refléter dans ses

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

mécanismes de mesure. Comme l'a souligné Robert S. Kaplan, Co-développeur du Balanced Scorecard, "L'efficacité de la mesure dépend de sa réactivité aux besoins changeants des décideurs."<sup>30</sup>

## IV. 2. Adaptation aux Changements Stratégiques

Lorsque l'entreprise modifie sa stratégie, les activités et les priorités peuvent changer. Le contrôle de gestion à base d'activité doit être suffisamment souple pour s'adapter à ces évolutions. Comme l'a noté H. Thomas Johnson, auteur de "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting", "L'adaptabilité du système de contrôle de gestion est cruciale pour soutenir les changements stratégiques."<sup>31</sup>

## IV.3.Intégration des Technologies Émergentes

L'avènement de nouvelles technologies peut transformer la manière dont les activités sont menées. Les systèmes de contrôle doivent intégrer ces technologies pour mesurer efficacement les performances. Selon **Michael Hammer**, "L'adaptation aux technologies émergentes nécessite une révision des méthodes de contrôle existantes."<sup>32</sup>

## IV. 4. Favoriser l'Innovation

La plasticité du contrôle de gestion à base d'activité encourage l'innovation continue. En permettant aux gestionnaires de proposer de nouvelles méthodes d'évaluation et de suivi, le contrôle stimule la créativité au sein de l'entreprise. Comme le mentionne **Peter F. Drucker**, auteur de "Innovation and Entrepreneurship", "Le contrôle de gestion adaptable crée un environnement propice à l'innovation."<sup>33</sup>

## IV. 5. Amélioration Continue

L'adaptation permet à l'entreprise de tirer des leçons de l'expérience passée et d'apporter des ajustements en conséquence. En incitant à l'amélioration continue, le contrôle de gestion à base d'activité favorise une culture de l'apprentissage organisationnel. **Selon W.**

---

<sup>30</sup> Kaplan R.S. et Norton D.P, "Balanced Scorecard", HBR press, Boston, 1996, P14

<sup>31</sup> Johnson, T.H., Kaplan R.S, Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

<sup>32</sup> Hammer Michael, Champy Jame, Le Reengineering Traduit de Reengineering the Corporation :a manifesto for business revolution, Dunod, Paris , 1993,P32

<sup>33</sup> Peter.f. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship", Harper Collins, New York,2006

**Edwards Deming.** "L'adaptation et l'apprentissage sont les pierres angulaires de l'amélioration continue."<sup>34</sup>

## IV. 6. Alignement avec les Objectifs

L'adaptation et la plasticité garantissent que le contrôle de gestion reste aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, même lorsque ces objectifs évoluent. Comme le suggère **David Norton**, ce-développeur du Balanced Scorecard, "Un système de contrôle adaptable assure que les actions de l'organisation restent en phase avec sa vision."<sup>35</sup>

En somme, l'adaptation et la plasticité du contrôle de gestion à base d'activité garantissent que l'entreprise reste agile, capable de répondre aux changements, d'innover et de continuer à atteindre ses objectifs stratégiques. Ces concepts transforment le contrôle de gestion en un outil dynamique, capable de soutenir la croissance et l'excellence opérationnelle dans un environnement commercial en constante évolution.

## V. Complexité et dynamique des systèmes contrôlés par activité

La complexité et la dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité sont des éléments cruciaux à comprendre pour exploiter efficacement ces systèmes dans un environnement commercial en constante évolution. Les entreprises d'aujourd'hui font face à des changements rapides et à des défis complexes. Les systèmes de contrôle de gestion par activité visent à relever ces défis en offrant une vue détaillée et en temps réel des activités, des coûts et des performances. Voici comment la complexité et la dynamique interagissent dans ces systèmes :

### Complexité des Systèmes de Contrôle de Gestion par Activité :

#### V.1. Multiplicité des Activités

La multiplicité des activités est un défi central auquel de nombreuses entreprises sont confrontées lorsqu'elles cherchent à gérer leurs opérations et leurs performances de manière efficace. Cette multiplicité peut provenir de différentes unités fonctionnelles, processus métier, projets ou produits au sein de l'entreprise. Voici comment la multiplicité des activités impacte la gestion et comment les systèmes de contrôle peuvent y faire face :

---

<sup>34</sup> W. Edwards Deming et Cecilia S.Kilian, "The Word of W. Edward Deming", 2<sup>ème</sup> édition, SPC Press, Nice, 1992, P43

<sup>35</sup> Norton David et Robert Kaplan, "The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action", HBS Press, Boston, 1996, P56

## V.1.1. Multiplicité des Activités : Défis et Enjeux

- **Complexité des Données** : Chaque activité génère une quantité considérable de données, des coûts aux délais en passant par les performances. Gérer toutes ces données de manière manuelle peut être fastidieux et source d'erreurs.
- **Coûts Spécifiques** : Chaque activité peut avoir des coûts spécifiques associés, qu'il s'agisse de main-d'œuvre, de matières premières ou d'autres ressources. Suivre et attribuer ces coûts de manière précise est crucial.
- **Mesure des Performances** : Différentes activités ont des indicateurs de performance spécifiques. Mesurer et analyser ces performances nécessite des approches distinctes pour chaque activité.
- **Alignement Stratégique** : Les activités doivent être alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. La gestion de multiples activités peut rendre cet alignement complexe.

## V.1.2. Réponse par les Systèmes de Contrôle de Gestion

- **Segmentation des Données** : Les systèmes de contrôle de gestion peuvent segmenter les données en fonction des différentes activités, permettant ainsi de gérer et d'analyser chaque ensemble de données de manière distincte.
- **Comptabilité à Base d'Activité (ABC)** : L'ABC est une méthode qui attribue les coûts aux activités spécifiques, permettant une répartition plus précise des charges et une meilleure compréhension des coûts par activité.
- **Indicateurs Spécifiques** : Les systèmes de contrôle peuvent fournir des indicateurs de performance spécifiques à chaque activité, aidant ainsi les gestionnaires à évaluer la performance de manière ciblée.
- **Tableau de Bord Équilibré (BSC)** : Le BSC est un cadre qui permet d'aligner les activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques. Il intègre des indicateurs financiers et non financiers pour fournir une vue équilibrée de la performance.

## V.2. Variété des Coûts

La variété des coûts est une réalité incontournable pour les entreprises, et elle peut provenir de diverses sources, processus et activités au sein de l'organisation. Cette diversité des coûts peut poser des défis de gestion complexes, mais elle offre également des

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

opportunités pour une prise de décision plus précise et éclairée. Voici comment la variété des coûts impacte la gestion et comment elle peut être gérée de manière efficace :

**V.2.1. Nature des Coûts :** Les coûts peuvent être classés en plusieurs catégories, tels que les coûts fixes, variables, directs, indirects, de production, de distribution, etc. Chaque type de coût a ses propres caractéristiques et méthodes d'allocation.

**V.2.2. Allocation Précise :** Certains coûts sont directement attribuables à des activités spécifiques, tandis que d'autres doivent être répartis entre plusieurs activités. Une allocation précise des coûts est essentielle pour une évaluation correcte des performances et de la rentabilité.

**V.2.3. Impact sur la Rentabilité :** Comprendre la variété des coûts permet d'identifier quelles activités ou produits sont les plus rentables et les moins rentables. Cela guide la prise de décision sur les domaines à développer et ceux à optimiser.

**V.2.4. Planification Budgétaire :** Les différents types de coûts nécessitent une planification budgétaire approfondie. Les entreprises doivent allouer des ressources en tenant compte de la variété des coûts liés à leurs opérations.

**V.2.5. Analyse des Marges :** L'analyse des marges brutes et nettes est influencée par la variété des coûts. Comprendre les marges par produit, par service ou par activité guide la stratégie de tarification et les décisions d'expansion.

**V.2.6. Précision des Prévisions :** Les coûts variables et fixes peuvent avoir un impact différent sur les prévisions financières. Comprendre leur variabilité aide à anticiper les résultats futurs de manière plus précise.

**V.2.7. Optimisation des Opérations :** En analysant la variété des coûts, les entreprises peuvent identifier des opportunités d'optimisation, de réduction des coûts inutiles et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

**Suivi des Performances :** Pour comprendre la performance de chaque activité, il est nécessaire de mesurer et d'analyser plusieurs paramètres, tels que les coûts, les délais, la qualité, etc. Cela ajoute une couche de complexité aux systèmes de contrôle.

## V.3.Dynamique des Systèmes de Contrôle de Gestion par Activité

La dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité fait référence à leur capacité à évoluer et à s'adapter en fonction des changements internes et externes auxquels une entreprise est confrontée. Cette notion souligne l'importance de maintenir la pertinence et l'efficacité de ces systèmes dans un environnement en constante évolution. Les grands auteurs et experts en gestion ont abordé cette dynamique sous différents angles :

**V.3.1.Adaptation Stratégique :** Les systèmes de contrôle de gestion par activité doivent être suffisamment flexibles pour suivre les ajustements stratégiques de l'entreprise. Comme l'a observé Robert S. Kaplan, co-créateur de l'analyse ABC, ces systèmes doivent être alignés sur les objectifs stratégiques en constante évolution. Cela signifie qu'ils doivent être capables de capturer les changements organisationnels, les nouvelles initiatives et les ajustements de marché.

**V.3.2.Réactivité Concurrentielle :** La dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité repose également sur leur capacité à répondre rapidement aux changements concurrentiels. **Michael E. Porter**, célèbre pour ses travaux sur la stratégie, a souligné que ces systèmes doivent permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et d'ajuster leurs activités en conséquence.<sup>36</sup>

**V.3.3.Intégration Technologique :** Dans un monde de plus en plus numérique, la dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité inclut souvent l'intégration de nouvelles technologies. **Thomas H. Davenport**, expert en gestion de l'information, a mis en évidence que les entreprises doivent être prêtes à adopter des solutions technologiques pour gérer efficacement cette dynamique, en tirant parti de l'automatisation, de l'analyse de données et d'autres innovations.<sup>37</sup>

**V.3.4.Apprentissage Organisationnel :** La gestion par activité exige un apprentissage continu et une remise en question régulière. **Marc J. Epstein** et **Jean-François Manzoni**, spécialistes de la gestion responsable, ont souligné que les systèmes de contrôle doivent

---

<sup>36</sup> Joan Magretta, « Comprendre Michael Porter », Eyrolles, Paris, 2012, P123-124.

<sup>37</sup> Davenport Thomas .H et Prusak.L, Working Knowledge:How Organizations Manage They Know, HBS Press, Boston 1998

encourager l'apprentissage organisationnel en permettant aux entreprises de réfléchir sur leurs pratiques, de les ajuster et de les améliorer en permanence.<sup>38</sup>

**V.3.5. Alignement avec les Indicateurs :** La dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité implique également de revoir régulièrement les indicateurs utilisés pour mesurer la performance. **Alain Burlaud**, expert en contrôle de gestion, a mis en avant que ces indicateurs doivent évoluer en fonction des nouveaux enjeux et des changements dans l'environnement opérationnel.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Marc J. Epstein et Jean Francois manzoni, « Performance Measueement and managemt Control : Measuring and Rewrding Performnca , JAI Press Inc ,Brookly , 2008.

<sup>39</sup> Alain Burlaud et Claude Simon , « Comptabilité de gestion », 3<sup>ème</sup> edition , Vuibert, Paris, 2003, P138

## *Section 03 : Les démarches de contrôle de gestion à base d'activité*

### **I. Identification des Activités Clés**

#### **Identification des Activités Clés : Maximiser la Création de Valeur**

Dans la quête d'une gestion efficace, les entreprises s'efforcent de canaliser leurs ressources vers les domaines qui génèrent le plus de valeur. L'identification des activités clés, celles qui ont un impact significatif sur la performance globale et la création de valeur, devient une étape cruciale. Ce sujet la plonge dans le processus d'identification de ces activités, mettant en lumière son importance stratégique et sa contribution au succès organisationnel.

#### **I.1. Analyse ABC et Impact Hiérarchisé**

Une approche couramment utilisée pour identifier les activités clés est l'analyse ABC (Activity-Based Costing). Cette méthode permet de catégoriser les activités en fonction de leur impact sur les coûts et la valeur ajoutée. Les activités ayant le plus grand impact sont classées comme "clés", tandis que d'autres activités peuvent être considérées comme de moindre importance. Cette analyse hiérarchisée aide les gestionnaires à concentrer leurs efforts sur ce qui compte vraiment.

#### **I.2. Orientation des Efforts de Contrôle**

L'identification des activités clés oriente les efforts de contrôle de gestion vers les domaines les plus influents. Les ressources limitées d'une entreprise sont dirigées vers ces activités pour maximiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité. Cela signifie que le temps, l'argent et les compétences sont alloués de manière stratégique pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

#### **I.3. Impact sur la Performance Globale**

La performance globale d'une entreprise repose sur la performance de ses activités individuelles. Identifier les activités clés permet de comprendre comment ces activités

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

contribuent à la performance globale. Par exemple, dans un processus de fabrication, l'identification des activités clés peut révéler quelles étapes influencent le plus la qualité du produit final et les coûts associés.

## **I.4. Alignement avec la Stratégie**

L'identification des activités clés est également étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise. Elle permet de s'assurer que les actions opérationnelles sont alignées sur les objectifs stratégiques. Si l'entreprise cherche à se différencier par la qualité, les activités liées au contrôle qualité deviennent essentielles à identifier et à surveiller de près.

En conclusion, l'identification des activités clés est une étape fondamentale dans le contrôle de gestion à base d'activité. Elle permet de concentrer les ressources là où elles auront le plus grand impact sur la création de valeur et la performance globale. C'est un processus dynamique qui doit être régulièrement réévalué pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

## **II. Allocation des coûts aux activités**

### **II.1. Allocation Précise des Coûts aux Activités : L'Approche ABC en Lumière**

L'allocation des coûts aux activités est un élément essentiel du contrôle de gestion à base d'activité. Cette démarche va bien au-delà de la simple répartition des charges indirectes et des coûts fixes aux produits ou services. Elle vise à capturer la répartition réelle des ressources au sein de l'entreprise, offrant ainsi une vue plus précise et éclairée de la structure des coûts. L'approche la plus robuste pour réaliser cette allocation précise est l'Activity-Based Costing (ABC), qui tient compte de la consommation réelle des ressources par chaque activité.

L'ABC, introduit à la fin des années 1980 par Robert Kaplan et Robin Cooper, s'inscrit dans une logique de gestion stratégique et de prise de décisions informées. Plutôt que d'attribuer des coûts basés sur des allocations arbitraires, l'ABC identifie les liens tangibles entre les activités et les ressources qu'elles mobilisent. Cette méthode repose sur l'idée que différentes activités consomment des ressources de manière différente et que la compréhension de ces schémas de consommation est cruciale pour une prise de décision optimale.

# Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

L'ABC implique plusieurs étapes essentielles. Tout d'abord, une identification minutieuse des activités est effectuée. Ensuite, les ressources consommées par chaque activité sont identifiées, allant des coûts directs (main-d'œuvre, matières premières) aux coûts indirects (coûts généraux, de maintenance). Les inducteurs de coûts, tels que le temps-machine, le nombre de transactions ou le temps de main-d'œuvre, sont ensuite définis pour chaque activité. Ces inducteurs reflètent la mesure la plus précise de la consommation des ressources par chaque activité.

L'atout majeur de l'ABC réside dans sa capacité à fournir des informations pertinentes pour la prise de décision. En attribuant les coûts en fonction de la consommation réelle des ressources, l'ABC révèle les coûts cachés et permet une meilleure compréhension des coûts des produits ou services. De plus, cette méthode permet de mieux comprendre les causes profondes des coûts et d'identifier les activités sources de coûts élevés. Les gestionnaires peuvent ainsi hiérarchiser leurs efforts d'amélioration en ciblant ces activités spécifiques.

En conclusion, l'allocation des coûts aux activités via l'approche ABC représente une avancée significative dans la gestion des coûts. Elle apporte une vision plus claire de la structure des coûts, guide les décisions stratégiques et améliore la performance globale de l'entreprise. Cette approche permet de prendre des décisions éclairées en allouant les ressources là où elles ont le plus grand impact, ce qui constitue un pilier fondamental du contrôle de gestion à base d'activité.

## **III. Définition des indicateurs de performance pertinents**

### **III.1. Définition des Indicateurs de Performance Pertinents**

La définition minutieuse d'indicateurs de performance pertinents est au cœur de la gestion à base d'activité. Les grands auteurs du domaine offrent une perspective enrichissante sur cette démarche stratégique.

#### **Peter Drucker - Lien avec les Objectifs**

Le légendaire Peter Drucker souligne l'importance de relier les indicateurs de performance aux objectifs stratégiques. Il déclare : "Ce qui est mesuré s'améliore". Drucker souligne que les indicateurs pertinents doivent refléter les priorités de l'entreprise . Par

exemple, si l'objectif est d'optimiser la chaîne d'approvisionnement, les indicateurs liés aux délais de livraison et aux niveaux de stock sont cruciaux.<sup>40</sup>

### **Jean-Michel Moutot - La Mesure au Service de la Stratégie**

Dans "Le Contrôle de Gestion Stratégique", Moutot souligne que la mesure de performance doit servir la stratégie. Il affirme que "les indicateurs ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour réaliser une stratégie". Il met en garde contre le choix d'indicateurs qui ne sont pas alignés avec la direction stratégique, soulignant que cela peut entraîner des décisions désalignées.<sup>41</sup>

De ce qui précède, Les indicateurs de performance, également connus sous le nom de KPI (Key Performance Indicators), sont des mesures utilisées pour évaluer le succès d'une organisation, d'un projet, d'un processus ou d'une activité. Pour être pertinents, les KPI doivent être soigneusement sélectionnés pour refléter les objectifs et les priorités spécifiques de l'entité concernée. Les indicateurs de performance (KPI) doivent être alignés sur les objectifs stratégiques, mesurables et pertinents pour l'activité, tout en restant simples à comprendre. Ils doivent évoluer avec le temps, être utiles pour les parties prenantes, favoriser l'action, maintenir la cohérence avec d'autres mesures, être compréhensibles par tous et mesurés à la fréquence adéquate.

### **III.2.Choix des Indicateurs de Performance Adaptés : La Quête de Pertinence**

Le choix des indicateurs de performance adaptés à chaque activité est une entreprise complexe et stratégique. Les entreprises doivent naviguer habilement entre la nécessité de mesurer l'essentiel et l'abondance d'options disponibles. Voici comment elles s'y prennent pour sélectionner les indicateurs qui guideront leur trajectoire de succès.

#### **III.2.1.Analyse des Objectifs et de la Stratégie**

Le point de départ est toujours la stratégie globale de l'entreprise. Les objectifs stratégiques orientent les activités et, par conséquent, les indicateurs de performance. Les entreprises évaluent comment chaque activité contribue à la réalisation de ces objectifs. Par

---

<sup>40</sup> Peter F.Drucker, "The Essential Drucker :The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writing on Management (Collins ;Business;Essentiel) " 2<sup>ème</sup> édition , Harper Business, New York, 2008,P 92.

<sup>41</sup> Moutot . J , Mesurer La Performance De La Fonction Achats, 2<sup>ème</sup> édition , Eyrolles, Paris , 2010,P181

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

exemple, si l'objectif est d'accroître la part de marché, des indicateurs liés à la croissance des ventes ou à la pénétration du marché sont probables.

### **III.2.2. Identification des Facteurs Clés**

Chaque activité a des facteurs clés qui déterminent son succès. Les entreprises identifient ces facteurs et les traduisent en indicateurs mesurables. Par exemple, dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des facteurs tels que le temps de livraison, le taux d'exactitude des commandes et les niveaux de stock peuvent être cruciaux. Les entreprises établissent ensuite des indicateurs pour mesurer ces aspects.

### **III.2.3. Alignement avec les Attentes des Parties Prenantes**

Les entreprises doivent aussi tenir compte des attentes des parties prenantes. Les clients, les investisseurs, les employés et d'autres parties prenantes peuvent avoir des intérêts spécifiques dans les activités de l'entreprise. Les indicateurs doivent répondre à ces attentes. Par exemple, la satisfaction client peut être une préoccupation majeure, donc des indicateurs comme le taux de réclamation ou les enquêtes de satisfaction sont pertinentes.

### **III.2.4. Mise en Lumière des Performances Cachées**

Parfois, les indicateurs peuvent révéler des performances cachées ou des opportunités d'amélioration. Les entreprises examinent les activités d'un point de vue holistique pour identifier les lacunes et les forces. Cela peut conduire à la définition d'indicateurs spécifiques qui mettent en évidence ces aspects. Par exemple, dans la gestion de la qualité, des indicateurs tels que le taux de défauts ou le taux de réparation peuvent dévoiler des zones d'amélioration.

### **III.2.5. Adaptabilité aux Évolutions**

Les entreprises choisissent des indicateurs qui restent pertinents même dans un environnement en constante évolution. Les marchés, les technologies et les tendances peuvent changer rapidement. Les indicateurs doivent pouvoir s'adapter pour rester significatifs. Les entreprises se tournent vers des indicateurs qui capturent l'essence fondamentale de chaque activité, indépendamment des changements externes.

### **III.3.Explication comment ces indicateurs aident à évaluer l'efficacité, l'efficience et la contribution de chaque activité aux objectifs globaux**

Les indicateurs de performance jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la contribution de chaque activité aux objectifs globaux d'une entreprise. Ces indicateurs agissent comme des lentilles à travers lesquelles les performances sont scrutées et analysées de manière approfondie.

#### **III.3.1.Évaluer l'Efficacité**

L'efficacité mesure si une activité atteint les résultats escomptés. Les indicateurs définis pour chaque activité permettent de juger si les objectifs fixés sont réalisés. Par exemple, si l'objectif d'une activité est d'augmenter les ventes de 10%, l'indicateur de performance serait le taux de croissance des ventes. Si l'activité atteint ou dépasse cet objectif, elle est considérée comme efficace.

#### **III.3.2.Analyser l'Efficience**

L'efficience est l'utilisation optimale des ressources pour générer des résultats. Les indicateurs aident à mesurer comment les ressources telles que le temps, l'argent et les matières premières sont converties en résultats. Par exemple, si une activité de production doit produire 100 unités avec un certain budget, l'indicateur de coût par unité produit évalue l'efficience. Si les coûts par unité sont inférieurs à la norme, l'activité est considérée comme efficiente.

#### **III.3.3.Quantifier la Contribution**

Les indicateurs de performance permettent de quantifier la contribution de chaque activité aux objectifs globaux de l'entreprise. Ils démontrent comment chaque activité participe à la réalisation de la vision et de la mission de l'entreprise. Par exemple, si l'objectif global est d'améliorer la satisfaction client, les indicateurs spécifiques liés à chaque activité, comme le taux de réclamation pour le service client, illustrent comment chaque activité contribue à cette amélioration.

#### **III.3.4.Identification des Points Forts et Faibles**

Les indicateurs de performance révèlent les points forts et les faiblesses de chaque activité. Ils mettent en lumière les domaines où une activité excelle et ceux où elle peut

s'améliorer. Par exemple, si l'indicateur de taux de satisfaction client pour un produit est élevé, cela indique un point fort. Si l'indicateur de délai de production est en deçà de la norme, cela identifie une faiblesse.

### III.3.5. Prise de Décisions Éclairée

En fin de compte, les indicateurs de performance guident la prise de décisions éclairée. Les données recueillies par ces indicateurs fournissent des informations factuelles sur les performances. Les dirigeants peuvent alors baser leurs décisions sur des données solides plutôt que sur des conjectures. Cela favorise des ajustements stratégiques plus précis et une utilisation plus efficace des ressources.

## IV. Suivi et analyse de performance

Le suivi et l'analyse des performances des activités au fil du temps sont des piliers fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité. Cela permet aux entreprises de rester alignées sur leurs objectifs stratégiques et d'ajuster leurs actions en temps réel.

Selon **Robert S. Kaplan et David P. Norton** : Dans leur livre "The Balanced Scorecard", les auteurs soulignent que le suivi des performances ne concerne pas seulement les résultats financiers passés, mais également les mesures non financières qui prédisent le succès futur. Ils mettent en avant l'idée que les entreprises devraient adopter un tableau de bord équilibré, intégrant des indicateurs financiers et non financiers, pour fournir une vue complète et équilibrée de la performance.<sup>42</sup>

Le suivi des performances repose sur des outils tels que les tableaux de bord. Ces tableaux de bord fournissent des visualisations claires des indicateurs clés, facilitant la compréhension rapide des tendances. Les données collectées à partir de ces tableaux de bord sont ensuite analysées pour évaluer si les activités sont sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés.

L'évaluation continue permet aux entreprises de repérer les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des mesures correctives en conséquence. Cela peut impliquer des ajustements dans les activités, la réaffectation des ressources ou même des changements stratégiques. En somme, le suivi et l'analyse des performances offrent aux entreprises l'agilité

---

<sup>42</sup> Kaplan R.S et Norton D.P, The Balanced Scorecard ,HBR Press, Boston, 1996,P190

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

nécessaire pour naviguer dans un environnement en constante évolution et garantir que leurs actions restent en phase avec leurs aspirations stratégiques.

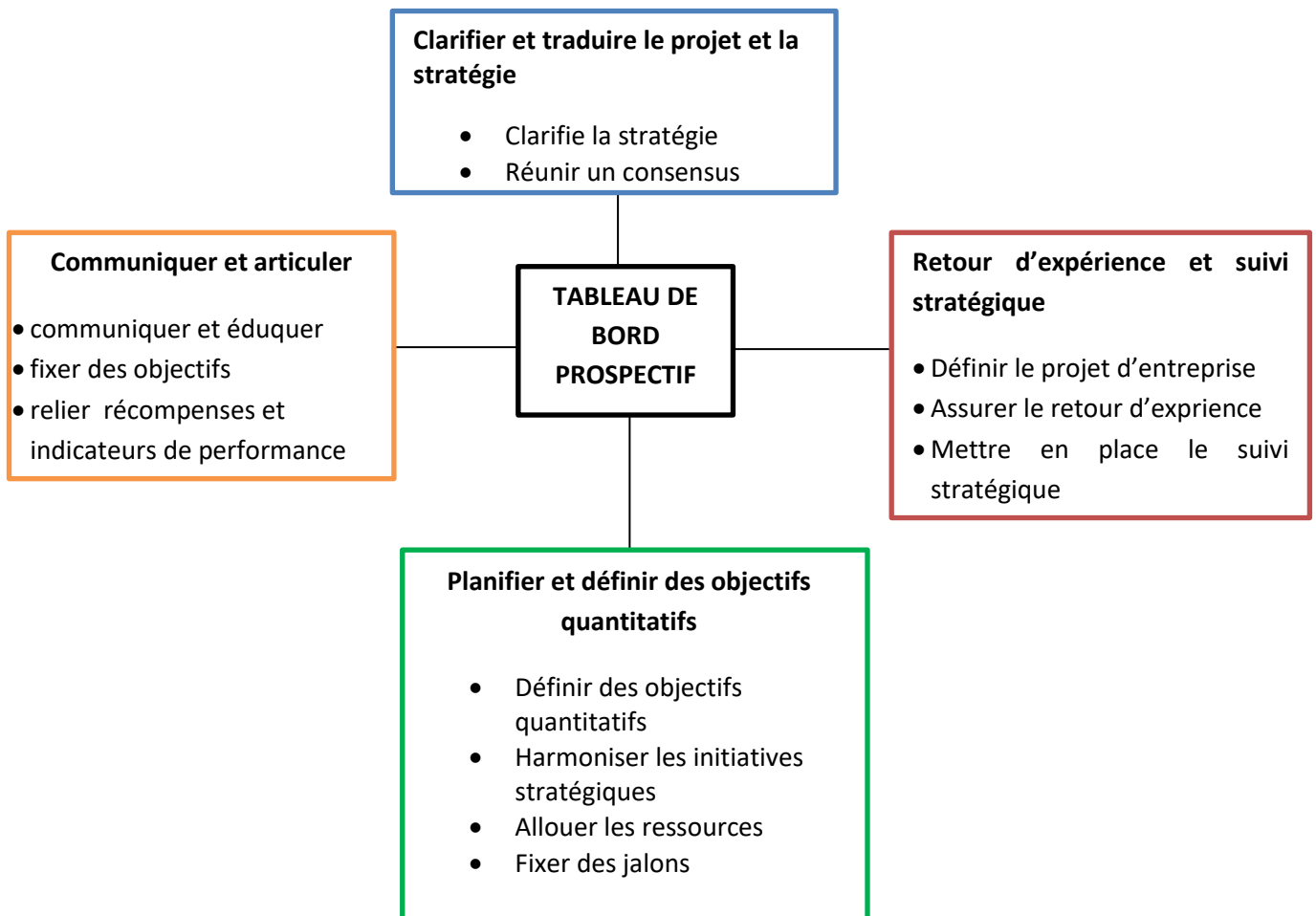
### **IV.1.1a méthode dont les entreprise collectent les données et suivent les performances des activités au fil du temps**

La collecte de données et le suivi des performances des activités au fil du temps sont des processus essentiels pour toute entreprise cherchant à maintenir une gestion efficace et à atteindre ses objectifs stratégiques. Les méthodes et les outils utilisés pour ces activités varient en fonction de la nature de l'entreprise et de ses objectifs, mais quelques approches communes émergentes :

#### **IV.1.1.1. Tableaux de Bord(TB) et Tableaux de Bord Équilibrés**

Les entreprises utilisent des tableaux de bord pour afficher de manière concise et visuelle les indicateurs de performance clés. Les tableaux de bord équilibrés, popularisés par Robert Kaplan et David Norton, intègrent une variété d'indicateurs financiers et non financiers, fournissant une vue holistique des performances. Les gestionnaires peuvent suivre ces tableaux de bord régulièrement pour surveiller les indicateurs et repérer les tendances.

Figure n°7 : le tableau de bord prospectif (équilibré), cadre stratégique de l'action



Source: Robert Kaplan & David Norton , "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", HEB, Janvier-Février, 1996, P76

## IV.1.2. Systèmes de Gestion de la Performance

Les entreprises mettent en place des systèmes automatisés de gestion de la performance pour collecter, stocker et analyser les données. Ces systèmes intègrent souvent des logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) et des solutions de gestion des performances d'entreprise (EPM) pour centraliser les informations et générer des rapports détaillés.

## IV.1.3. Indicateurs Clés de Performance (KPI)

Les entreprises identifient et définissent des KPI pertinents pour chaque activité. Ces KPI sont des mesures spécifiques qui permettent d'évaluer la performance de manière objective. Par exemple, dans le secteur de la vente, le KPI pourrait être le taux de conversion des prospects en clients.

## **IV.1.4. Collecte de Données Automatisée**

Les entreprises utilisent de plus en plus la collecte de données automatisée à l'aide de capteurs, d'appareils connectés et de systèmes de suivi en temps réel. Cela permet de recueillir des données en continu et d'obtenir des informations instantanées sur les performances des activités.

## **IV.1.5. Analyses et Modèles Prédicatifs**

Les entreprises utilisent des analyses avancées pour extraire des informations significatives des données collectées. Les modèles prédictifs permettent d'anticiper les tendances futures et d'identifier les domaines susceptibles de nécessiter une attention particulière.

## **IV.1.6. Revues de Performance Régulières**

Les entreprises organisent des revues périodiques pour évaluer les performances. Ces réunions rassemblent les parties prenantes clés pour examiner les résultats, discuter des défis et des opportunités, et prendre des décisions basées sur les données.

## **IV.1.7. Rétroaction des Employés**

Les entreprises encouragent souvent les employés à fournir des commentaires sur les performances de leurs activités respectives. Cela peut fournir des informations qualitatives importantes qui complètent les données quantitatives.

En utilisant ces méthodes et outils, les entreprises collectent des données en temps réel ou à intervalles réguliers, suivent les performances des activités et réagissent rapidement aux changements. Cela leur permet de rester agiles dans un environnement en constante évolution, d'identifier les opportunités d'amélioration et de garantir que leurs actions sont alignées sur leurs objectifs stratégiques.

## **IV.2. comment ces données sont utilisées pour des évaluations continues**

Les données collectées sont utilisées pour des évaluations continues dans le cadre du contrôle de gestion à base d'activité. Ces évaluations permettent aux entreprises d'ajuster leurs actions et leurs stratégies en fonction des performances réelles. Voici comment les données sont utilisées pour des évaluations continues :

## **IV.2.1.Comparaison aux Objectifs**

Les données sont comparées aux objectifs fixés pour chaque activité. Si les performances sont en ligne avec les attentes, cela peut indiquer que les activités fonctionnent comme prévu. Si des écarts significatifs sont identifiés, des mesures correctives peuvent être prises pour réaligner les activités sur les objectifs.

## **IV.2.2.Identification des Tendances**

L'analyse des données sur une période prolongée permet d'identifier les tendances de performance. Par exemple, si les ventes augmentent régulièrement au cours des derniers mois, cela peut indiquer une tendance positive. À l'inverse, une baisse constante pourrait nécessiter une attention particulière.

## **IV.2.3.Détection des Anomalies**

Les données sont scrutées à la recherche d'anomalies ou d'écarts inattendus. Cela peut indiquer des problèmes sous-jacents nécessitant une investigation plus approfondie. Par exemple, des coûts élevés dans une activité spécifique pourraient indiquer des inefficiences.

## **IV.2.4.Évaluation de l'Efficacité**

Les données permettent d'évaluer l'efficacité de chaque activité en mesurant les résultats obtenus par rapport aux ressources investies. Si une activité génère des résultats disproportionnés par rapport à ses coûts, cela peut indiquer une efficacité élevée.

## **IV.2.5.Prise de Décisions Informatives**

Les données fournissent des informations objectives qui guident les décisions. Par exemple, si les données montrent que certaines activités sont moins rentables que d'autres, cela pourrait influencer les décisions d'allocation des ressources.

## **IV.2.6.Ajustements Stratégiques**

Les évaluations continues basées sur les données peuvent conduire à des ajustements stratégiques. Si les performances ne sont pas alignées sur les objectifs, les entreprises peuvent modifier leurs stratégies, réaffecter les ressources ou redéfinir les priorités.

### **IV.2.7.Réactions aux Changements**

Lorsque des changements externes se produisent, tels que des évolutions économiques ou des nouvelles réglementations, les évaluations continues permettent d'identifier rapidement les effets potentiels sur les performances des activités. Les ajustements peuvent être apportés en conséquence.

### **IV.2.8.Communication et Transparence**

Les données servent de base pour la communication avec les parties prenantes internes et externes. Les performances sont transparentes et faciles à comprendre grâce aux informations fournies par les données.

## **V. Adaptation et amélioration continue**

Les informations recueillies par le contrôle de gestion à base d'activité jouent un rôle central dans l'adaptation et l'amélioration continue des entreprises. Les données collectées permettent aux entreprises de suivre leurs performances de près et d'ajuster leurs actions en fonction des réalités changeantes. Cette démarche est profondément enracinée dans la culture de l'amélioration continue

### **V.1. comment les informations recueillies par le contrôle de gestion à base d'activité permettent aux entreprises de s'adapter et de s'améliorer constamment**

Les informations recueillies par le contrôle de gestion à base d'activité sont une ressource précieuse pour les entreprises, leur permettant de s'adapter et de s'améliorer en permanence. Ces données offrent une perspective claire et factuelle sur les performances des activités individuelles ainsi que sur leur contribution collective aux objectifs globaux de l'entreprise. Voici comment ces informations favorisent l'adaptation et l'amélioration continue :

#### **V.1.1. Identification des Forces et des Faiblesses**

Les données fournissent une évaluation objective des performances de chaque activité. Cela permet aux entreprises d'identifier leurs points forts, où elles excellent, ainsi que leurs faiblesses, où des améliorations sont nécessaires. Ces informations aident à concentrer les efforts d'amélioration là où ils sont les plus nécessaires.

## **V.1.2.Réaction Rapide aux Changements**

L'environnement commercial évolue rapidement. Les données du contrôle de gestion à base d'activité permettent aux entreprises de surveiller les indicateurs clés en temps réel, facilitant ainsi la détection précoce des tendances émergentes et la prise de mesures proactives pour répondre aux changements.

## **V.1.3.Optimisation des Processus**

En analysant les données, les entreprises peuvent identifier les inefficiences dans les processus opérationnels. Cela ouvre la voie à des améliorations visant à optimiser les flux de travail, à réduire les gaspillages et à augmenter l'efficacité globale.

## **V.1.4.Innovation et Nouvelles Opportunités**

Les informations sur les performances actuelles peuvent aider à identifier de nouvelles opportunités pour innover. En comprenant les domaines où l'entreprise excelle, elle peut explorer de nouvelles idées et de nouveaux marchés qui sont en alignement avec ses forces.

## **V.1.5.Adaptation aux Préférences des Clients**

Les données du contrôle de gestion permettent de suivre les préférences changeantes des clients. En analysant ces informations, les entreprises peuvent ajuster leurs offres pour répondre aux besoins du marché et maintenir leur pertinence.

## **V.1.6.Évaluation des Initiatives Stratégiques**

Les entreprises lancent souvent des initiatives stratégiques pour atteindre des objectifs spécifiques. Les données du contrôle de gestion permettent de surveiller la performance de ces initiatives et d'apporter des ajustements si nécessaire pour garantir leur succès.

## **V.1.7.Amélioration de la Prise de Décision**

Les informations factuelles du contrôle de gestion guident les décisions. Les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées en se basant sur des données réelles plutôt que sur des suppositions.

## V.1.8.Mesure de l'Impact des Changements

Lorsque des changements sont apportés, les données permettent de mesurer leur impact réel. Cela aide les entreprises à déterminer si les changements ont eu les résultats escomptés et à ajuster leur approche si nécessaire.

## V.2.Mentionnez comment les données influencent les ajustements stratégiques et les processus d'amélioration

Les données recueillies par le contrôle de gestion à base d'activité jouent un rôle crucial dans l'orientation des ajustements stratégiques et des processus d'amélioration au sein d'une entreprise. Ces informations fournissent une base factuelle sur laquelle les décisions peuvent être prises, garantissant que les actions de l'entreprise sont guidées par des éléments tangibles plutôt que par des suppositions. Voici comment les données influencent ces deux aspects clés :

### V.2.1.Ajustements Stratégiques

- **Identification des Priorités** : Les données du contrôle de gestion permettent aux entreprises d'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur. Cela aide à définir des priorités claires et à allouer les ressources en conséquence.
- **Décisions Informatives** : Les données fournissent des informations précises sur les performances actuelles de chaque activité. Cela facilite la prise de décisions éclairées sur les domaines qui nécessitent des ajustements, des investissements supplémentaires ou des réductions.
- **Réalignement Stratégique** : Si les données montrent que certaines activités ne sont plus alignées sur la stratégie globale de l'entreprise, des ajustements stratégiques peuvent être nécessaires. Les données fournissent une base objective pour réorienter les activités vers les objectifs souhaités.
- **Mesure de l'Impact** : Les données permettent de mesurer l'impact réel des initiatives stratégiques en cours. Cela aide les entreprises à évaluer si ces initiatives se déroulent comme prévu et si elles contribuent aux objectifs fixés.

### V.2.2.Processus d'Amélioration

- **Détection des Inefficiences** : Les données du contrôle de gestion révèlent les inefficiences dans les processus opérationnels. Cela peut inclure des activités qui

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

consomment trop de ressources par rapport aux résultats produits. Les entreprises peuvent ainsi cibler ces domaines pour des améliorations.

- **Base pour l'Analyse** : Les données fournissent une base objective pour l'analyse approfondie. En examinant les données, les entreprises peuvent identifier les causes profondes des problèmes et élaborer des solutions adaptées.
- **Évaluation des Résultats** : Les données permettent de mesurer l'efficacité des améliorations mises en œuvre. Les entreprises peuvent ainsi déterminer si les changements ont eu l'effet escompté et si davantage d'ajustements sont nécessaires.
- **Validation des Hypothèses** : Lorsque des améliorations sont mises en œuvre, les données aident à valider si les hypothèses de départ étaient correctes. Si les données montrent que les résultats sont en ligne avec les attentes, cela renforce la confiance dans le processus d'amélioration.

## *Section 04 : Les exigences de réussite*

### *I. Intégration de la technologie et des systèmes*

L'intégration efficace des technologies et des systèmes informatiques joue un rôle déterminant dans la réussite du contrôle de gestion à base d'activité. Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent se doter d'outils logiciels avancés pour recueillir, analyser et visualiser les données liées à leurs activités. Ces outils permettent une gestion plus fine des ressources et une compréhension approfondie des performances, contribuant ainsi à l'amélioration continue.

#### **I.1. L'intégration efficace des technologies et des systèmes informatiques**

L'intégration efficace des technologies et des systèmes informatiques joue un rôle crucial dans la mise en œuvre réussie du contrôle de gestion à base d'activité. Le contrôle de gestion à base d'activité, également connu sous le nom d'ABC (Activity-Based Costing), est une approche qui vise à attribuer les coûts aux activités spécifiques qui les génèrent, plutôt qu'aux produits ou aux services finaux. Pour assurer une mise en œuvre réussie de cette approche, l'utilisation judicieuse de la technologie est essentielle pour plusieurs raisons :

- **Collecte de données précises :** L'ABC repose sur la collecte précise de données relatives aux activités, à leurs coûts et aux ressources associées. Les systèmes informatiques peuvent automatiser ce processus de collecte de données, réduisant ainsi les erreurs humaines et garantissant que les informations recueillies sont exactes et fiables.
- **Analyse et modélisation complexes :** L'ABC implique souvent des modèles complexes pour attribuer les coûts aux activités spécifiques. Les systèmes informatiques permettent d'effectuer rapidement des calculs complexes, d'appliquer des algorithmes et des formules sophistiquées, et de générer des rapports détaillés basés sur les données recueillies.
- **Suivi en temps réel :** Les systèmes informatiques permettent de suivre les activités et les coûts en temps réel. Cela facilite la surveillance constante des performances et des coûts, permettant ainsi aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des ajustements en fonction des évolutions.
- **Gestion de la complexité :** Dans les organisations modernes, les opérations et les processus peuvent être extrêmement complexes. Les systèmes informatiques peuvent

aider à gérer cette complexité en suivant de près les multiples activités et en fournissant une vue d'ensemble claire des coûts associés à chaque activité.

- **Amélioration de la prise de décision** : Les systèmes informatiques fournissent des analyses et des rapports détaillés qui aident les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées. Ces informations permettent d'identifier les activités coûteuses ou non rentables, ainsi que les opportunités d'optimisation des processus.
- **Communication et partage d'informations** : Une mise en œuvre réussie de l'ABC nécessite une collaboration entre différentes parties prenantes au sein de l'organisation. Les systèmes informatiques facilitent la communication et le partage d'informations entre les différents départements, ce qui favorise une compréhension commune des activités et des coûts.
- **Évolutivité et flexibilité** : Les entreprises évoluent et s'adaptent avec le temps. Les systèmes informatiques peuvent être adaptés pour suivre les changements dans les activités et les processus, assurant ainsi que l'ABC reste pertinent et utile au fil du temps.

### **I.2. les outils et logiciels utilisés pour collecter, analyser et visualiser les données liées aux activités**

#### **I.2.1. Collecte de données**

- **Systèmes ERP (Enterprise Resource Planning)** : Des solutions comme SAP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics, et d'autres, intègrent les données provenant de divers départements et processus, facilitant ainsi la collecte de données sur les activités et les coûts.
- **Logiciels de comptabilité et de gestion financière** : Des logiciels tels que QuickBooks, Sage, Xero et d'autres sont utilisés pour enregistrer les transactions financières et les coûts, fournissant ainsi des données essentielles pour l'analyse ABC.

#### **I.2.2. Analyse**

- **Outils d'ABC dédiés** : Des logiciels spécialisés dans l'ABC, comme ABC Costing Pro, Profitability and Cost Management (PCM) d'Oracle, ou SAP Profitability and Performance Management, permettent d'analyser et de modéliser les coûts liés aux activités.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

- **Outils d'analyse de données** : Les plateformes comme Microsoft Excel, Google Sheets, R, Python, et SQL peuvent être utilisées pour créer des modèles analytiques et effectuer des calculs complexes.

### I.2.3. Visualisation

- **Logiciels de Business Intelligence (BI)** : Des outils tels que Tableau, Microsoft Power BI, QlikView et Looker offrent des capacités de visualisation avancées pour créer des tableaux de bord interactifs, des graphiques et des rapports visuels.
- **Outils de conception graphique** : Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Canva et d'autres logiciels de conception peuvent être utilisés pour créer des visualisations personnalisées et attrayantes pour les rapports et les présentations.
- **Systèmes de gestion de la performance** : Des plateformes comme IBM Cognos, SAP Analytics Cloud et Hyperion Performance Management facilitent la création de tableaux de bord de gestion et la visualisation des données clés liées aux activités.

### I.2.4. Automatisation et collecte de données en temps réel

- **IoT (Internet of Things) et capteurs** : Pour certaines industries, les dispositifs IoT et les capteurs peuvent être utilisés pour collecter automatiquement des données sur les activités, comme le temps d'utilisation des machines ou la consommation de ressources.
- **Intégration API et ETL (Extract, Transform, Load)** : Des outils d'intégration tels que Zapier, Microsoft Power Automate, et Talend permettent d'automatiser la collecte de données à partir de différentes sources.

## I.3. comment ces technologies facilitent la surveillance en temps réel et l'automatisation des processus

Les technologies facilitent la surveillance en temps réel et l'automatisation des processus dans le contexte du contrôle de gestion à base d'activité (ABC) de plusieurs manières :

### I.3.1. Surveillance en temps réel

- **Collecte de données continue** : Les systèmes informatiques et les logiciels dédiés collectent en permanence les données sur les activités et les coûts, permettant ainsi une surveillance en temps réel des opérations.

- **Mises à jour instantanées** : Les données sont mises à jour en temps réel dès qu'une activité est enregistrée ou qu'un coût est engagé. Cela permet aux gestionnaires de voir les changements et les tendances au fur et à mesure qu'ils se produisent.
- **Tableaux de bord interactifs** : Les plateformes de Business Intelligence (BI) offrent des tableaux de bord interactifs qui affichent les informations en temps réel sous forme de graphiques, de cartes thermiques, de jauges et d'autres visualisations, permettant aux utilisateurs de surveiller rapidement les performances.
- **Alertes automatisées** : Les systèmes peuvent être configurés pour générer des alertes lorsque des seuils prédéfinis sont atteints ou dépassés, permettant ainsi aux gestionnaires d'intervenir rapidement en cas de problème.

### I.3.2. Automatisation des processus

- **Collecte automatisée de données** : Les systèmes informatiques peuvent récupérer automatiquement les données à partir de sources variées telles que les systèmes comptables, les systèmes de production et les systèmes de suivi des processus, éliminant ainsi la nécessité de saisie manuelle.
- **Calculs automatiques** : Les outils d'ABC et d'analyse effectuent automatiquement des calculs complexes pour attribuer les coûts aux activités, ce qui élimine les erreurs humaines potentielles et accélère le processus.
- **Flux de travail automatisés** : Les processus liés à l'ABC, comme l'attribution des coûts et la génération de rapports, peuvent être automatisés à l'aide de flux de travail préconfigurés, réduisant ainsi les étapes manuelles.
- **Prise de décision basée sur des règles** : Les systèmes peuvent être programmés pour prendre automatiquement certaines décisions en fonction de règles préétablies, ce qui permet une réaction rapide et cohérente aux situations courantes.
- **Notifications automatisées** : Les notifications par e-mail, SMS ou d'autres moyens peuvent être automatisées pour informer les parties prenantes concernées des changements ou des événements importants.
- **Intégration avec d'autres systèmes** : L'automatisation peut être étendue à travers différentes applications et systèmes, créant un flux de travail fluide et réduisant les interruptions manuelles.

En résumé, les technologies facilitent la surveillance en temps réel en fournissant des données mises à jour instantanément et en permettant aux gestionnaires de visualiser les performances

à travers des tableaux de bord interactifs. De plus, l'automatisation des processus réduit les tâches manuelles, accélère les calculs complexes et permet une prise de décision plus rapide et plus précise. Ensemble, ces avantages contribuent à une gestion plus proactive et à une meilleure compréhension des activités et des coûts dans le cadre de l'ABC.

### **II. Formation et sensibilisation des employés**

La formation et la sensibilisation des employés aux concepts et aux pratiques du contrôle de gestion à base d'activité sont des éléments essentiels pour garantir le succès de cette approche au sein de l'entreprise. L'implication de l'ensemble de l'équipe dans le processus de contrôle de gestion contribue à une mise en œuvre cohérente et à la réalisation d'améliorations significatives.

#### **II.1. L'importance de la formation et de la sensibilisation des employés aux concepts et aux pratiques du contrôle de gestion à base d'activité**

La formation et la sensibilisation des employés aux concepts et aux pratiques du contrôle de gestion à base d'activité jouent un rôle crucial dans la réussite de cette approche au sein de l'entreprise. Cette démarche va bien au-delà de la simple mise en place de nouveaux processus ; elle nécessite une compréhension commune des objectifs et des méthodes pour garantir une adhésion et une participation efficaces. Voici pourquoi la formation et la sensibilisation sont d'une importance primordiale :

**II.1.1. Alignement et Compréhension Communs :** Le contrôle de gestion à base d'activité implique des concepts et des techniques spécifiques. La formation permet aux employés de comprendre ces concepts de base, les principaux objectifs de cette approche et comment elle contribue à l'amélioration globale de l'entreprise. Cette compréhension commune crée une base solide pour travailler ensemble vers des objectifs communs.

**II.1.2. Utilisation Optimale des Outils :** Les pratiques de contrôle de gestion à base d'activité impliquent souvent l'utilisation d'outils logiciels sophistiqués pour la collecte, l'analyse et la visualisation des données. Une formation adéquate permet aux employés de maîtriser ces outils, d'exploiter leur plein potentiel et d'obtenir des informations significatives pour une meilleure prise de décision.

**II.1.3. Prise de Décision Éclairée :** Lorsque les employés sont formés sur les indicateurs clés de performance et les mécanismes de contrôle de gestion à base d'activité, ils

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

sont mieux préparés pour prendre des décisions éclairées. Cela les aide à comprendre les conséquences de leurs actions sur les performances globales de l'entreprise et à choisir les meilleures stratégies.

**II.1.4. Adhésion et Engagement :** La sensibilisation et la formation contribuent à impliquer les employés dans le processus de contrôle de gestion à base d'activité. Lorsqu'ils comprennent comment leurs efforts individuels contribuent à l'objectif collectif d'amélioration des performances, ils sont plus susceptibles de s'engager activement et de partager des idées pour des améliorations continues.

**II.1.5. Adaptation au Changement :** Introduire une nouvelle approche comme le contrôle de gestion à base d'activité peut être perçu comme un changement au sein de l'entreprise. Une formation adéquate aide à atténuer les résistances au changement en expliquant les avantages de cette approche et en montrant comment elle peut améliorer la vie professionnelle de chaque employé.

**II.1.6. Communication Transparente :** La formation favorise une communication transparente entre les différents niveaux hiérarchiques et les départements. Les employés informés sont plus enclins à partager leurs préoccupations, à poser des questions et à collaborer avec les gestionnaires pour résoudre les problèmes.

### **II.2. La nécessité d'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent les objectifs, les mesures et les processus associés**

La nécessité d'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent pleinement les objectifs, les mesures et les processus associés au contrôle de gestion à base d'activité repose sur le principe fondamental de l'alignement et de l'engagement collectif envers les objectifs organisationnels. Voici pourquoi cette compréhension partagée est essentielle :

**II.2.1. Coopération Cohérente :** Le contrôle de gestion à base d'activité implique souvent la collaboration de différentes équipes et départements au sein de l'entreprise. Lorsque tous les membres de l'équipe comprennent les objectifs globaux et les mesures de performance spécifiques, ils sont plus susceptibles de travailler ensemble de manière cohérente pour atteindre ces objectifs.

**II.2.2. Prise de Décision Éclairée :** Les membres de l'équipe doivent prendre des décisions quotidiennes qui peuvent avoir un impact sur les performances globales de

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

l'entreprise. S'ils comprennent comment leurs décisions influencent les mesures de performance clés, ils peuvent prendre des décisions plus éclairées et alignées sur les objectifs de l'entreprise.

**II.2.3. Sensibilisation aux Priorités :** Lorsque les employés comprennent les objectifs stratégiques et les mesures de performance liées au contrôle de gestion à base d'activité, ils peuvent hiérarchiser leurs tâches et leurs activités en fonction de ces priorités. Cela évite la dispersion des ressources sur des activités moins pertinentes.

**II.2.4. Contribution Active :** La compréhension des processus associés au contrôle de gestion à base d'activité incite les employés à contribuer activement à la collecte et à l'analyse des données pertinentes. Ils deviennent ainsi des acteurs clés dans l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

**II.2.5. Engagement et Motivation :** Lorsque les employés comprennent comment leur travail quotidien contribue aux objectifs globaux de l'entreprise, ils sont plus engagés et motivés à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre ces objectifs. Cette compréhension renforce également leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**II.2.6. Alignement sur la Culture d'Entreprise :** Une compréhension commune des objectifs et des mesures de performance renforce la culture d'entreprise axée sur les résultats. Les membres de l'équipe sont plus susceptibles d'adopter les valeurs et les normes de l'entreprise pour garantir que leurs actions contribuent à l'atteinte des objectifs.

**II.2.7. Facilitation de la Communication :** La compréhension partagée facilite la communication entre les membres de l'équipe et avec la direction. Les questions et les préoccupations peuvent être abordées de manière plus ouverte, ce qui favorise une meilleure résolution des problèmes.

### **II.3. comment une compréhension solide améliore la participation et l'efficacité.**

Une compréhension solide des concepts et des pratiques du contrôle de gestion à base d'activité a un impact significatif sur la participation et l'efficacité au sein de l'entreprise. Voici comment une telle compréhension renforce ces aspects :

**II.3.1. Engagement Actif :** Lorsque les employés comprennent clairement les objectifs et les méthodes du contrôle de gestion à base d'activité, ils sont plus enclins à s'engager activement dans la mise en œuvre de ces pratiques. Ils voient le sens et la valeur de leur travail par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

**II.3.2. Responsabilité Personnelle :** Une compréhension solide encourage les employés à prendre davantage de responsabilités pour leurs performances et leurs contributions. Ils reconnaissent l'impact direct de leur travail sur les résultats de l'entreprise et sont motivés à maintenir un haut niveau de qualité et d'efficacité.

**II.3.3. Prise de Décision Informée :** Les employés dotés d'une compréhension approfondie du contrôle de gestion à base d'activité sont mieux équipés pour prendre des décisions informées. Ils savent quelles activités ont le plus d'impact sur les objectifs et peuvent donc prendre des décisions alignées sur ces priorités.

**II.3.4. Collaboration Améliorée :** Une compréhension partagée des pratiques de contrôle de gestion à base d'activité favorise la collaboration entre les membres de l'équipe. Les employés travaillent ensemble de manière plus transparente, en partageant leurs connaissances et leurs perspectives pour optimiser les processus et atteindre les objectifs.

**II.3.5. Rétroaction et Amélioration :** Les employés qui comprennent les indicateurs de performance pertinents sont en mesure de donner des commentaires plus précis sur les performances. Ils peuvent identifier plus facilement les domaines à améliorer et contribuer à la mise en place de mesures correctives plus efficaces.

**II.3.6. Alignement sur les Objectifs :** Une compréhension solide assure que les employés sont alignés sur les objectifs et les priorités de l'entreprise. Cela évite la dispersion des efforts et garantit que chaque activité contribue directement à la réalisation des objectifs stratégiques.

**II.3.7. Adaptation Facilitée :** Les employés bien informés sont plus aptes à s'adapter aux changements et aux ajustements requis. Ils comprennent comment les évolutions stratégiques impactent les mesures de performance et peuvent ajuster leurs actions en conséquence.

**II.3.8. Confiance dans les Processus :** Une compréhension approfondie des pratiques de contrôle de gestion à base d'activité crée un environnement où les employés ont confiance dans les processus de gestion. Ils sont convaincus que les méthodes utilisées sont pertinentes et efficaces pour atteindre les objectifs.

## III. Mesure de la Performance Pertinente

La mesure de la performance pertinente est un aspect crucial de la gestion d'une entreprise. Elle consiste à sélectionner et à utiliser des indicateurs spécifiques pour évaluer l'efficacité, l'efficacité et l'impact des activités de l'entreprise par rapport à ses objectifs et à sa mission. Une mesure de la performance pertinente permet de surveiller, de quantifier et d'améliorer les résultats de l'entreprise d'une manière qui soit en ligne avec sa stratégie globale et ses valeurs. Voici quelques points clés concernant la mesure de la performance pertinente :

### III.1. Choisir des indicateurs pertinents pour mesurer la performance

Choisir des indicateurs pertinents pour mesurer la performance des activités dans le cadre du contrôle de gestion à base d'activité (ABC) implique une approche stratégique qui prend en compte à la fois les objectifs globaux de l'entreprise et les caractéristiques uniques de chaque activité. Voici comment cela peut être réalisé :

#### III.1.1. Alignement avec les objectifs stratégiques

- **Comprendre les objectifs** : Commencez par une compréhension approfondie des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs peuvent inclure la croissance des revenus, la réduction des coûts, l'amélioration de la satisfaction client, l'innovation, etc.
- **Priorités stratégiques** : Identifiez les priorités stratégiques de l'entreprise pour une période donnée. Par exemple, si l'entreprise cherche à accroître sa part de marché, les indicateurs liés à la croissance des ventes pourraient être privilégiés.

#### III.1.2. Caractéristiques spécifiques de chaque activité

- **Analyser les activités** : Analysez chaque activité en détail pour comprendre ses caractéristiques uniques. Quelles sont les principales responsabilités de cette activité ? Quels sont les facteurs clés qui influencent sa performance ?
- **Facteurs de succès** : Identifiez les facteurs clés qui contribuent au succès de chaque activité. Ces facteurs peuvent varier d'une activité à l'autre. Par exemple, pour la production, la vitesse et la qualité de production peuvent être essentielles, tandis que pour le service client, la satisfaction et le temps de réponse sont importants.

## III.1.3. Choix des indicateurs pertinents

- **Alignement avec les objectifs :** Les indicateurs choisis doivent être directement liés aux objectifs stratégiques et aux priorités de l'entreprise. Ils devraient aider à évaluer dans quelle mesure chaque activité contribue à la réalisation de ces objectifs.
- **Adaptation aux caractéristiques :** Les indicateurs doivent refléter les facteurs clés spécifiques à chaque activité. Par exemple, pour l'activité de production, un indicateur de taux de production pourrait être pertinent, tandis que pour l'activité de R&D, l'indicateur de nombre de nouvelles idées générées pourrait être plus approprié.

## III.1.4. Mesures quantitatives et qualitatives

- **Inclusion de mesures qualitatives :** En plus des mesures quantitatives, incluez des mesures qualitatives pour capturer des aspects tels que la satisfaction client, la qualité du produit, la réputation de la marque, etc.
- **Équilibre des mesures :** Assurez-vous d'avoir un équilibre entre les mesures financières et non financières, quantitatives et qualitatives. Cela offre une vue d'ensemble plus complète de la performance.

## III.1.5. Feedback continu et ajustements

- **Réévaluation périodique :** Périodiquement, réévaluez vos indicateurs pour vous assurer qu'ils restent pertinents et alignés sur les évolutions de l'entreprise et de l'industrie.
- **Ajustements en fonction de l'évolution :** Si les objectifs stratégiques changent ou si les activités subissent des modifications significatives, ajustez les indicateurs en conséquence pour refléter ces changements.

## III.2. L'importance de mesures quantitatives et qualitatives

L'utilisation combinée de mesures quantitatives et qualitatives est essentielle pour obtenir une vue d'ensemble complète et équilibrée de la performance des activités dans le cadre du contrôle de gestion à base d'activité (ABC). Voici pourquoi ces deux types de mesures sont importants :

## III.2.1. Mesures quantitatives

- Les mesures quantitatives sont basées sur des données numériques et chiffrées. Elles fournissent une évaluation concrète et mesurable de la performance. Voici leur importance :
- Précision : Les mesures quantitatives sont précises et objectives, car elles se basent sur des données tangibles et vérifiables, ce qui réduit le risque de subjectivité.
- Analyse comparative : Les mesures quantitatives permettent de comparer facilement la performance entre différentes périodes, activités ou départements, ce qui facilite l'identification des tendances et des écarts.
- Base pour les décisions : Les données quantitatives fournissent des informations fiables pour la prise de décision. Elles permettent d'évaluer les coûts, les revenus, les marges, les taux de rendement et d'autres indicateurs financiers clés.

## III.2.2. Mesures qualitatives

Les mesures qualitatives capturent des aspects moins tangibles de la performance, tels que la satisfaction des clients, la qualité des produits ou la réputation de l'entreprise. Voici pourquoi elles sont importantes :

- Compréhension des perceptions : Les mesures qualitatives aident à comprendre comment les parties prenantes perçoivent l'entreprise et ses activités. Par exemple, la mesure de la satisfaction client offre des informations sur la perception des clients.
- Indicateurs de qualité : Les mesures qualitatives évaluent la qualité des produits, des services et des processus, qui peuvent avoir un impact significatif sur la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise.
- Évaluation des impacts non-financiers : Les mesures qualitatives évaluent des impacts non-financiers importants, tels que l'impact environnemental, la responsabilité sociale et l'innovation.

## III.2.3. Équilibre et vision holistique

Complémentarité : En combinant les mesures quantitatives et qualitatives, vous obtenez une image plus complète de la performance. Les mesures quantitatives indiquent le "ce qui se passe", tandis que les mesures qualitatives expliquent le "pourquoi".

## Chapitre 1 : Contrôle de gestion à base d'activité

---

Équilibre financier et opérationnel : Les mesures quantitatives se concentrent souvent sur les aspects financiers, tandis que les mesures qualitatives couvrent des domaines opérationnels et non-financiers. Cet équilibre assure une évaluation plus équilibrée de la performance.

### **Conclusion :**

En résumé, ce premier chapitre a exploré en détail les fondements essentiels du contrôle de base d'activité, soulignant son rôle crucial dans la gestion organisationnelle. Nous avons défini le contrôle de gestion et mis en avant son importance dans un environnement en constante évolution. Ensuite, nous avons plongé dans les bases du contrôle de base d'activité, en mettant en lumière des concepts clés tels que l'ABC (Activity-Based Costing) et l'ABM (Activity-Based Management). La troisième section a abordé les démarches du contrôle de gestion à base d'activité, insistant sur l'analyse des activités, l'allocation des coûts et la prise de décision basée sur des données précises. Enfin, la quatrième section a exploré les exigences pour une mise en place réussie de ce système, incluant une solide culture organisationnelle, une communication transparente et une gestion du changement appropriée.

**CHAPITRE 02 :**  
**Contrôle de gestion au sein**  
**de « BATIMETAL »**

### **Historique / Introduction (à l'entreprise BATIMETAL )**

Immédiatement après l'indépendance, plusieurs institutions sont apparues dans divers secteurs commerciaux et industriels. Quiconque suit la réalité du secteur économique constate qu'il a subi de nombreuses réformes visant à réorganiser le secteur économique et à donner le rôle de premier plan aux institutions publiques. Au cours du développement, depuis l'adoption de la gestion socialiste des institutions comme modèle de gestion, jusqu'à la restructuration organique des institutions à partir de 1982, et au fil du temps, ces institutions se sont développées et sont devenues la base de base du pays, car ce a abouti à l'émergence de nouvelles institutions de « production », de « développement » et de distribution, dont chacune joue son rôle dans la roue du développement national. Il doit donc être réalisé par les gestionnaires et les administrateurs à travers une exploitation optimale et meilleure des ressources financières et humaines.

### **Section 01 : Présentation générale de l'entreprise «BATIMETAL CHARPENTE OUEST Ain Defla »**

La création de société des bâtiments métalliques remonte à 1902 par André Dorvon, puis après l'indépendance et en 1967 il est apparue sous le nom (SN METAL ) et l'entreprise économique s'est ramifié en 1983 dans le cadre de la restructuration des entreprises affiliés à la société excédentaire ,et en décembre 1997 , la société SN METAL elle-même subdivisée en sept (7) unités qui sont :

- \_ Génie Civil et Bâtiments BATIGEC
- \_ Poteaux électriques BATICIM
- \_ Pose et maintenance des poteaux BATIRIM
- \_ Ingénierie BATENCO
- \_ Industrie des revêtements civils BATICOMPO
- \_ Services fournis COTRANS
- \_ Bâtiments industriels BATIMETAL

#### ***I. Définition de BATIMETAL CHARPENTE Ouest Ain Defla***

BATIMETAL « Ex BATICIC » et une parmi sept filiale de la société mère "S\_N\_METAL" constituée le 31 mai 1988 sous la forme d'une société par action (SPA). À la suite de la restructuration de la société mère .

BATIMETAL est considérée comme l'une des plus importantes entreprise algérienne dans le domaine des constructions en acier et en cuivre , avec un capitale de 1,200,000,000 DA (2022) , La création de BATIMETAL Charpente Ouest a donc été le résultat d'une coopération entre l'Algérie(l'État Algérien), la France avec "ACM France" (ACM France était une entreprise française spécialisée dans la fabrication de charpentes métalliques. Elle avait été créée en 1841, à Paris.) Et la Fédération de Russie était une organisation qui regroupait les entreprises métallurgiques de l'URSS. L'entreprise a bénéficié de l'expertise de ses actionnaires dans le domaine de la fabrication de charpentes métalliques.

Notamment :

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

Structures métalliques, industries du cuivre à Ain Defla est l'une de ses trois unités réparties sur le territoire national, et elle est installée sur une superficie de plus de 14 hectares et certifiée ISO 9001 depuis 2004 et a aussi basculé en 2017 avec succès son Système Management Qualité vers la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001. Elle est historiquement issue de plusieurs restructurations successives.

BATIMETAL a mobilisé une énergie humaine et technologique considérable afin d'améliorer les objectifs qu'elle s'est fixés. Le complexe comprend donc actuellement (en 2022) 239 travailleurs répartis comme suit :

**Tableau n°01 : Nombre D'effectifs**

Nombres des cadres : 82	Nombre d'hommes : 70	Nombre de femmes : 12
Nombres des maîtrises : 125	Nombre d'hommes : 115	Nombre de femmes : 10
Nombres des exécutions : 116	Nombre d'hommes : 111	Nombre de femmes : 5
Total : 323	Nombre d'hommes : 296	Nombre de femmes : 27
Permanent :	219	
Temporaire :	104	

Source : Service des personnel (document interne de l'entreprise 2022)

BATIMETAL est spécialisée dans la production de matériaux en fer, les industries du cuivre et les constructions métalliques. Le chiffre d'affaires en 2022 estimé à 742 487 585,53 DA. Ses produits les plus importants : salles de sport, les citernes, parkings à étages, casernes militaires et équipement de l'armée.

Ces chiffres d'affaires sont considérés comme moyens par rapport à la capacité moyenne de l'unité, qui est estimée à 6500 tonnes sur les 10 années. Au début de l'activité de l'établissement sa capacité était de 12000 tonnes.

### **I.1. Présentation de la stratégie de l'entreprise**

La stratégie de l'entreprise "BATIMETAL Charpente Ouest" est de devenir un leader sur le marché algérien des équipements métalliques. L'entreprise développe une stratégie de croissance axée sur les axes suivants :

#### **I.1.1. Innovation**

BATIMETAL Charpente Ouest investit dans la recherche et le développement afin de proposer des produits et services innovants à ses clients. L'entreprise développe de

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

nouveaux produits et technologies afin de répondre aux besoins en constante évolution de ses clients. L'innovation est un élément clé de la stratégie de croissance de l'entreprise.

### **I.1.2. Diversification**

BATIMETAL Charpente Ouest cherche à diversifier son offre de produits et services afin de répondre aux besoins d'un plus large éventail de clients. L'entreprise propose une gamme de produits et services pour les industries et du stockage. L'entreprise cherche à développer de nouveaux produits et services pour répondre aux besoins d'autres industries.

### **I.1.3. Internationalisation**

BATIMETAL Charpente Ouest souhaite développer ses activités à l'échelle internationale. L'entreprise exporte déjà ses produits et services vers l'Afrique. L'entreprise cherche à développer ses activités sur de nouveaux marchés.

### **I.1.4. Analyse**

La stratégie de BATIMETAL Charpente Ouest est ambitieuse, mais elle est réalisable. L'entreprise dispose des ressources et des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs.

## **I.2. Présentation de la technologie de l'entreprise "BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla"**

BATIMETAL Charpente Ouest dispose d'un parc machine moderne et performant, lui permettant de fabriquer des équipements de haute qualité. L'entreprise utilise des technologies de pointe, telles que « la découpe laser, la soudure robotisée et le contrôle non destructif ». Ces moyens aident à augmenter la production de l'entreprise et à garantir la qualité et la conformité des produits de l'entreprise.

### **I.2.1. Découpe laser**

La découpe laser est une technologie de pointe qui permet de découper des pièces métalliques avec une grande précision. BATIMETAL Charpente Ouest utilise la découpe laser pour fabriquer des pièces de différentes formes et tailles.

### **I.2.2. Soudure robotisée**

La soudure robotisée est une technologie qui permet de souder des pièces métalliques avec une grande précision et efficacité. BATIMETAL Charpente Ouest utilise la soudure robotisée pour assembler des équipements métalliques complexes.

### **I.2.3. Contrôle non destructif**

Le contrôle non destructif est une technologie qui permet de détecter les défauts internes des pièces métalliques sans les endommager. BATIMETAL Charpente Ouest utilise le contrôle non destructif pour garantir la qualité de ses produits.

### **I.2.4. Analyse**

La technologie de BATIMETAL Charpente Ouest est à la pointe du marché. L'utilisation de technologies de pointe permet à l'entreprise de fabriquer des équipements de haute qualité et de répondre aux exigences les plus strictes de ses clients.

### **I.2.5. Perspectives**

BATIMETAL Charpente Ouest continuera d'investir dans la technologie afin de rester à la pointe du marché. L'entreprise est également à la recherche de nouvelles technologies qui lui permettront de développer de nouveaux produits et services.

## **I.3. Présentation des marchés de l'entreprise "BATIMETAL Charpente ouest Ain Defla"**

Grâce à son expertise de longue date dans le domaine de la fabrication de charpente métalliques et chaudronnées, BATIMETAL possède une large clientèle diversifiée. Certaines de ces entreprises ont des contrats de travail réguliers avec BATIMETAL. Ces entreprises sont publiques et privées, locales et étrangères. Elles opèrent dans différents secteurs de l'industrie. Parmi elles, on peut citer :

- Les Principaux Clients :

SONATRACH, NAFTAL, SONELGAZ, CIMENTERIES MDN, GENDARMERIE NATIONALE, DGSN, AIR ALGERIE, EPA (Entreprise Portuaire d'Arzew), DJS, DRAG

- ❖ **ORGANISME PUBLIC:** ENAP, GCB, OAIC, EMO, SNVI
- ❖ **ORGANISME PRIVES :** INFRAFER, SARL TOPECAL

- ❖ **CLIENTS ETRANGERS:** BROWN & ROOT-CONDOR, JGC, BECHTEL, ANSALD ENERGIA, REPSOL, ALSTOM.

**I.4. La stratégie marketing de BATIMETAL Charpente Ouest est axée sur les axes suivants**

### **I.4.1. Communication et visibilité**

L'entreprise cherche à améliorer sa visibilité auprès de ses clients potentiels. BATIMETAL Charpente Ouest utilise une variété de techniques de communication, telles que les relations publiques et le marketing de contenu (A travers sa participation à toutes les expositions organisées en Algérie).

### **I.4.2. Création de valeur**

L'entreprise cherche à créer de la valeur pour ses clients. BATIMETAL Charpente Ouest propose des produits et services de haute qualité, assortis d'une garantie et d'un service après-vente.

Relations clients : L'entreprise cherche à établir des relations solides avec ses clients. BATIMETAL Charpente Ouest propose un service client personnalisé et attentionné.

### **I.4.3. Communication et visibilité**

BATIMETAL Charpente Ouest utilise une variété de techniques de communication pour améliorer sa visibilité auprès de ses clients potentiels. L'entreprise utilise la publicité pour diffuser son message auprès d'un large public. BATIMETAL Charpente Ouest participe également à des salons et des événements professionnels afin de se faire connaître auprès des décideurs.

### **I.4.4. Création de valeur**

BATIMETAL Charpente Ouest propose des produits et services de haute qualité, assortis d'une garantie et d'un service après-vente. L'entreprise s'engage à fournir à ses clients des produits et services qui répondent à leurs besoins et exigences.

### **I.4.5. Relations clients**

BATIMETAL Charpente Ouest cherche à établir des relations solides avec ses clients. L'entreprise propose un service client personnalisé et attentionné. BATIMETAL Charpente Ouest met à disposition de ses clients une variété de ressources, telles qu'un site web, un centre d'appel et un support technique.

### **I.4.6. Recommandations**

BATIMETAL Charpente Ouest devrait continuer à investir dans sa stratégie marketing afin de promouvoir ses produits et services auprès d'un public plus large. L'entreprise pourrait également envisager de développer de nouvelles techniques de marketing, telles que le marketing numérique.

#### **I.4.6.1. Les recommandations spécifiques pour la stratégie marketing de BATIMETAL Charpente Ouest**

**Développer une stratégie de marketing numérique :** BATIMETAL Charpente Ouest devrait développer une stratégie de marketing numérique afin de toucher un public plus large. L'entreprise pourrait créer un site web optimisé pour le référencement naturel, lancer des campagnes de marketing sur les réseaux sociaux et créer du contenu marketing de qualité.

**Investir dans le marketing d'influence :** BATIMETAL Charpente Ouest pourrait investir dans le marketing d'influence afin de toucher un public ciblé.

**Développer une stratégie de marketing international :** BATIMETAL Charpente Ouest devrait développer une stratégie de marketing international afin de toucher des clients potentiels à l'étranger. L'entreprise pourrait traduire son site web et ses documents marketing dans d'autres langues, et elle pourrait également envisager de lancer des campagnes de marketing dans d'autres pays.

### **I.5. L'organisation de l'entreprise BATIMETAL**

Chaque entreprise dispose de son propre système organisationnel pour l'aider à atteindre ses objectifs, à partir de sa division en divers direction

#### **I.5.1. Direction générale**

La direction générale est responsable de la gestion globale de l'entreprise. Elle est chargée de définir la stratégie, de fixer les objectifs et de superviser la mise en œuvre de ces objectifs. Elle est également responsable de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise.

#### **I.5.2. Direction de l'approvisionnement**

La direction de l'approvisionnement dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de garantir la disponibilité des produits et services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle est composée de deux services : le service de gestion des stocks et le service des achats.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

Le service de gestion des stocks est responsable de la surveillance des niveaux de stocks, de la planification des commandes et de la réception des marchandises. Il s'assure que les produits et services sont disponibles en quantité suffisante et au bon moment pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Le service des achats est responsable de l'identification des fournisseurs, de la négociation des contrats et de la passation des commandes. Il s'assure que les produits et services sont achetés au meilleur prix et dans les meilleures conditions.

### **I.5.3. Direction des finances et comptabilité**

La direction des finances et comptabilités dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de garantir la fiabilité des informations financières et comptables de l'entreprise. Elle est composée de trois services : le service de comptabilité, le service de comptabilité et finance et le service budget et contrôle de gestion.

Le service de comptabilité est responsable de la saisie des transactions financières, de la préparation des états financiers et de la déclaration des taxes. Il s'assure que les informations financières sont enregistrées de manière précise et conforme aux normes comptables.

Le service de comptabilité et finance est responsable de la gestion de la trésorerie, de la planification financière et de l'analyse des performances financières. Il s'assure que l'entreprise dispose des ressources financières nécessaires pour fonctionner et que ses investissements sont rentables.

Le service budget et contrôle de gestion est responsable de l'élaboration des budgets, du suivi des dépenses et de la mesure de la performance. Il s'assure que l'entreprise atteint ses objectifs financiers.

Ensemble, ces trois services contribuent à la performance de l'entreprise en assurant la fiabilité des informations financières et comptables, la gestion efficace des ressources financières et la prise de décisions éclairées.

### **I.5.4. Direction de la production**

La direction de la production dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de garantir la production des produits et services de l'entreprise dans

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

les délais, les quantités et la qualité requis. Elle est composée de trois services : le service de traçage, le service d'organisation et le service de méthodologie.

Le service de traçage est responsable de la gestion des informations relatives au processus de production. Il s'assure que les produits et services sont produits conformément aux spécifications et que leur traçabilité est assurée.

Le service d'organisation est responsable de la conception et de l'optimisation des processus de production. Il s'assure que les ressources et les moyens sont utilisés de manière efficace pour produire les produits et services dans les délais et les quantités requis.

Le service de méthodologie est responsable de l'amélioration continue des processus de production. Il s'assure que les méthodes et les techniques de production sont les plus efficaces possibles.

Ensemble, ces trois services contribuent à la performance de l'entreprise en assurant la production des produits et services dans les délais, les quantités et la qualité requis.

### **I.5.5. Direction des réalisations**

La direction des réalisations dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de garantir la livraison des produits et services de l'entreprise aux clients dans les délais, les quantités et la qualité requis. Elle est composée de cinq services : le service de facturation, le service des réalisations, le service d'expédition, le service de manutention et le service conseils généraux.

Le service de facturation est responsable de l'émission des factures aux clients. Il s'assure que les factures sont correctes et conformes aux conditions de vente.

Le service des réalisations est responsable de la livraison des produits et services aux clients. Il s'assure que les produits et services sont livrés dans les délais et les quantités requis, et dans les conditions convenues avec les clients.

Le service d'expédition est responsable de l'emballage et de l'expédition des produits et services aux clients. Il s'assure que les produits et services sont expédiés de manière sûre et efficace.

Le service de manutention est responsable du chargement et du déchargement des produits et services. Il s'assure que les produits et services sont manipulés de manière sûre et efficiente.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

Le service conseils généraux est responsable de l'assistance aux clients. Il s'assure que les clients reçoivent les informations et l'assistance dont ils ont besoin pour utiliser les produits et services de l'entreprise.

### **I.5.6. Direction des Technico-Commerciales**

La direction des Technico-Commerciales dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de développer et de mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle est composée de quatre services : le service commerciale, le service marketing, le service marché et le service juridique.

Le service commercial est responsable de la vente des produits et services de l'entreprise. Il s'assure que les produits et services sont vendus au bon prix, au bon moment et au bon endroit.

Le service marketing est responsable de la promotion des produits et services de l'entreprise. Il s'assure que les produits et services sont connus et appréciés des clients potentiels.

Le service marché est responsable de l'étude et de l'analyse du marché. Il s'assure que l'entreprise est bien positionnée sur le marché et qu'elle répond aux besoins des clients.

Le service juridique est responsable de la protection des intérêts juridiques de l'entreprise. Il s'assure que l'entreprise respecte les lois et les réglementations en vigueur.

### **I.5.7. Département des techniques**

Le Département des techniques dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de fournir les services techniques nécessaires à la réalisation des projets de construction de l'entreprise. Il est composé de quatre services : le service d'architecture, le service d'ingénierie civil, le service de dessin de projection et le service de topographie.

Le service d'architecture est responsable de la conception des projets de construction. Il s'assure que les projets sont conformes aux normes et réglementations en vigueur, et qu'ils répondent aux besoins des clients.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

Le service d'ingénierie civil est responsable de la conception et de la réalisation des infrastructures de construction. Il s'assure que les infrastructures sont solides et durables, et qu'elles répondent aux exigences des projets.

Le service de dessin de projection est responsable de la création des plans et des dessins techniques des projets. Il s'assure que les plans et les dessins sont précis et complets, et qu'ils permettent la réalisation des projets conformément aux spécifications.

Le service de topographie est responsable de la collecte et de l'analyse des données topographiques. Il s'assure que les données topographiques sont exactes et à jour, et qu'elles permettent la réalisation des projets conformément aux contraintes du terrain.

### **I.5.8. Département de la maintenance**

Le Département de la maintenance dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de garantir le bon fonctionnement des équipements et des installations de l'entreprise. Il est composé de deux services : le service de hangar et station de fluides et le service de mécanique et électricité.

Le service de hangar et station de fluides est responsable de la maintenance des équipements et des installations de production, tels que les machines, les outils et les équipements de manutention. Il s'assure que ces équipements et installations sont en bon état de fonctionnement et qu'ils répondent aux normes de sécurité.

Le service de mécanique et électricité est responsable de la maintenance des équipements et des installations électriques et mécaniques de l'entreprise, tels que les moteurs, les pompes et les systèmes de ventilation. Il s'assure que ces équipements et installations sont en bon état de fonctionnement et qu'ils répondent aux normes de sécurité.

### **I.5.9. Direction de l'administration et des ressources humaines**

La direction de l'administration des ressources humaines dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA a pour rôle de gérer les ressources humaines de l'entreprise. Elle est composée de six services : le service de formation et services, le service des utilisateurs et moyens généraux, le service des salaires, le service d'hygiène et sécurité, le service des litiges et la documentation et archives.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

Le service de formation et services est responsable de la formation des employés, de la gestion des carrières et des relations sociales. Il s'assure que les employés ont les compétences et les connaissances nécessaires pour exercer leur travail, et qu'ils sont satisfaits de leur situation professionnelle.

Le service des utilisateurs et moyens généraux est responsable de la gestion des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise. Il s'assure que les employés ont accès aux ressources dont ils ont besoin pour exercer leur travail, et qu'elles sont utilisées de manière efficiente.

Le service des salaires est responsable de la gestion de la paie des employés. Il s'assure que les employés sont payés conformément à la loi et à leur contrat de travail.

Le service d'hygiène et sécurité est responsable de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il s'assure que les conditions de travail sont sûres et saines pour les employés.

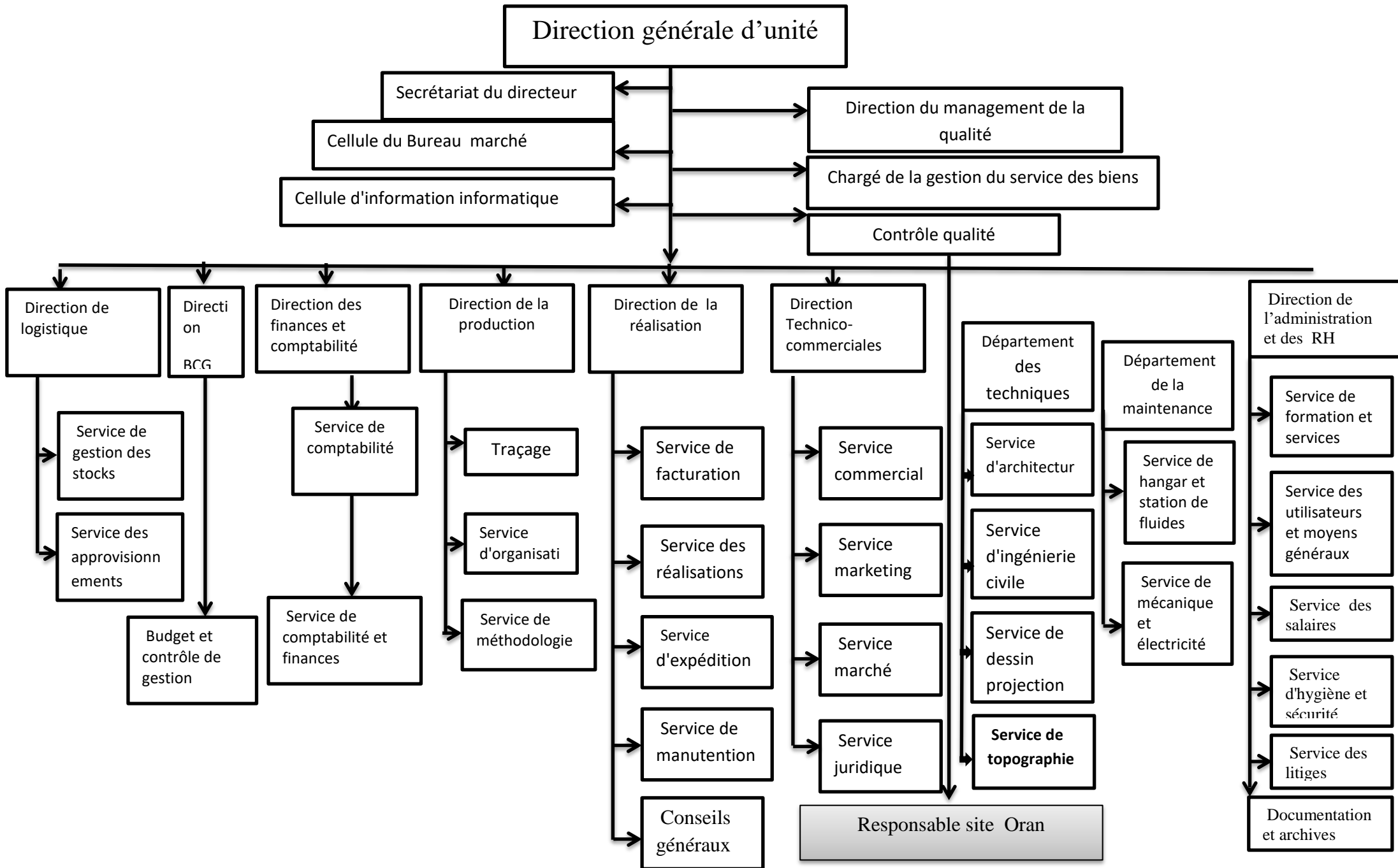
Le service des litiges est responsable de la gestion des conflits entre l'entreprise et ses employés. Il s'assure que les litiges sont résolus de manière équitable et efficace.

La documentation et archives est responsable de la gestion des documents de l'entreprise. Il s'assure que les documents sont conservés de manière sécurisée et accessible.

Enfin l'entreprise BATIMETAL CHARPENTE OUEST AIN DAEFLA comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut présenter à travers le schéma suivant :

### **ORGANIGRAMME BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA**

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »



### **II. Présentation de la direction de budget et contrôle de gestion**

La direction de la gestion a commencé à exercer ses fonctions avec la création de l'entreprise en 1983.

#### **II.1. L'équipe budget et contrôle de gestion est composée comme suit :**

Directeur budget et contrôle de gestion

Secrétariat

Chargé du suivi de la comptabilité analytique

Chargé du contrôle de gestion

Chargé du budget

#### **II.1.1. D'une manière générale le contrôle de gestion a pour mission dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA**

Voici quelques exemples c le contrôle de gestion a pour mission de fournir à la direction générale des informations et des outils lui permettant de piloter l'entreprise et d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'une fonction transversale qui s'appuie sur des outils et des techniques de gestion, tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord, etc.

#### **II.1.2. Les principales missions du contrôle de gestion dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA sont les suivantes**

**Prévoir :** le contrôle de gestion est chargé d'élaborer des prévisions financières et opérationnelles, qui permettront à la direction générale de prendre des décisions éclairées.

**Suivre :** le contrôle de gestion est chargé de suivre les performances de l'entreprise, en comparant les réalisations aux objectifs.

**Analyser :** le contrôle de gestion est chargé d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, afin de comprendre les causes et d'en tirer des conclusions.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

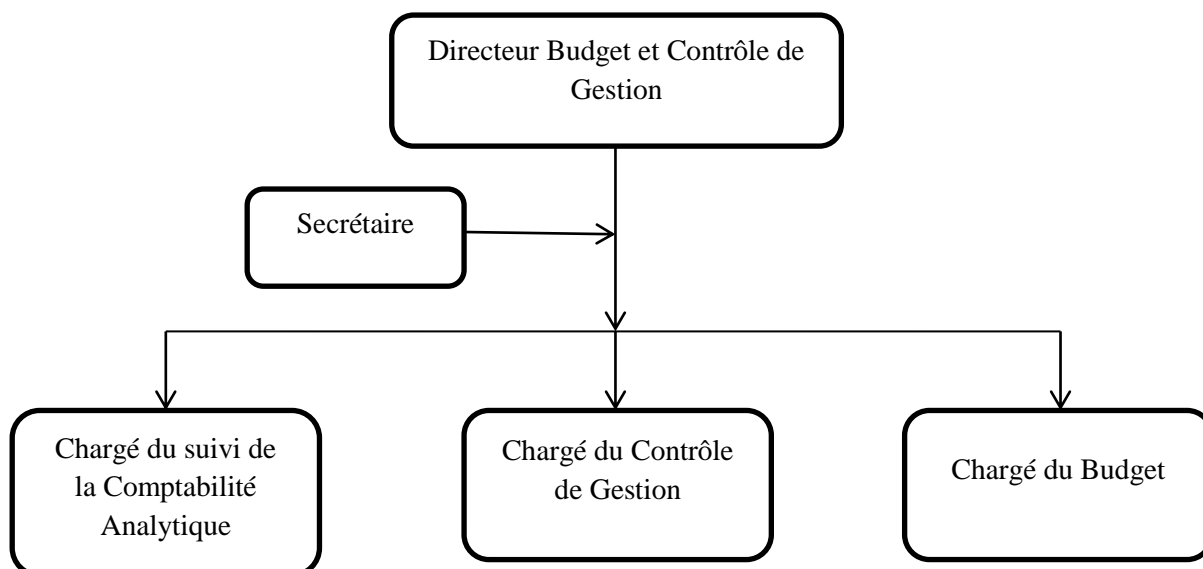
Piloter : le contrôle de gestion est chargé de proposer des actions correctives pour améliorer les performances de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est donc un outil essentiel pour la gestion d'une entreprise. Il permet à la direction générale de prendre des décisions éclairées et d'améliorer la performance de l'entreprise.

### II.1.3. Concrets de missions de contrôle de gestion dans l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA

- Élaborer un budget prévisionnel pour l'année à venir
- Suivre les ventes, les coûts et les marges
- Analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations
- Proposer des actions correctives pour améliorer la performance

### Organigramme de la direction du budget et contrôle de gestion BATIMETAL CHARPENTE OUEST AIN DEFLA



Source : document interne de l'entreprise 2023.

### **II.2. Relation entre le contrôle de gestion et les directions de l'entreprise :**

Le contrôle de gestion est une fonction transversale qui interagit avec l'ensemble des directions de l'entreprise. Il a pour objectif de fournir des informations et des outils de pilotage permettant d'assurer la cohérence entre la stratégie et l'exécution.

#### **II.2.1. Relations avec la direction financière et comptable**

La direction financière et comptable est le principal partenaire du contrôle de gestion. Elle fournit les informations financières nécessaires au contrôle de gestion, telles que les comptes annuels, les budgets, les prévisions financières, etc. Le contrôle de gestion, quant à lui, fournit à la direction financière et comptable des analyses et des indicateurs de performance permettant d'améliorer la prise de décision financière.

#### **II.2.2. Relations avec la direction de la production**

La direction de la production est responsable de la transformation des inputs en outputs. Le contrôle de gestion fournit à la direction de la production des indicateurs de performance permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité des processus de production.

#### **II.2.3. Relations avec la direction logistique**

La direction logistique est responsable de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des produits ou services. Le contrôle de gestion fournit à la direction logistique des indicateurs de performance permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité des activités logistiques.

#### **II.2.4. Relations avec la direction de la réalisation**

La direction de la réalisation est responsable de la mise en œuvre des projets ou des programmes. Le contrôle de gestion fournit à la direction de la réalisation des indicateurs de performance permettant d'améliorer la rentabilité et la qualité des projets.

#### **II.2.5. Relations avec la direction technico-commerciale**

La direction technico-commerciale est responsable du développement et de la vente des produits ou services. Le contrôle de gestion fournit à la direction technico-commerciale des indicateurs de performance permettant d'améliorer la rentabilité et la satisfaction client.

### **II.2.6. Relations avec la direction des ressources humaines**

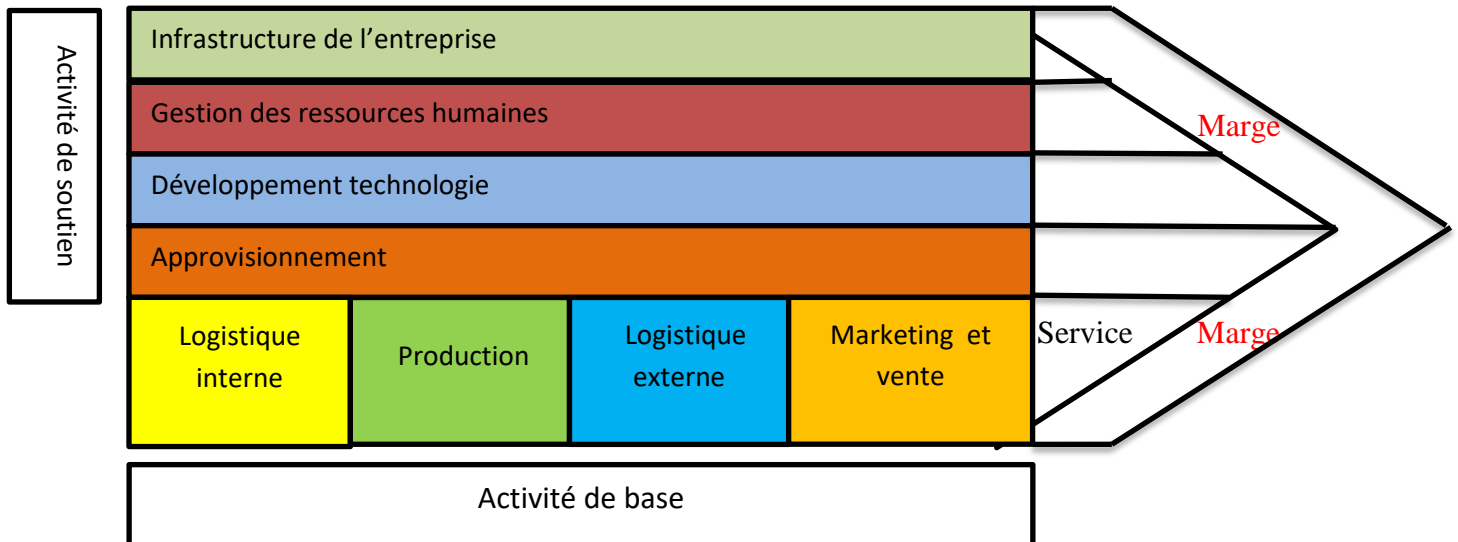
La direction des ressources humaines est responsable de la gestion des ressources humaines. Le contrôle de gestion fournit à la direction des ressources humaines des indicateurs de performance permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité des ressources humaines.

### **II.2.7. Conclusion**

Les relations entre le contrôle de gestion et les autres directions de l'entreprise sont essentielles pour assurer la performance globale de l'entreprise. Le contrôle de gestion doit être un partenaire actif de toutes les directions de l'entreprise, afin de fournir des informations et des outils de pilotage permettant d'améliorer la prise de décision et d'atteindre les objectifs stratégiques.

### Section 02 : Reconstitution de la chaîne de valeur sur l'entreprise BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA

Figure n°08 : La chaîne de valeur de porter (l'avantage concurrentiel)



Source : @ WWW. Managerocean.com

#### 1. Identification des activités principales :

Dans l'entreprise BATIMETAL l'activité de logistique interne (sélection des fournisseurs, la passation des commandes, la réception, le stockage et la manutention interne) et la logistique externe (la distribution, la livraison des biens et service) ces deux activités principales de l'entreprise ils sont gérés par une seuls direction (direction d'approvisionnement) .

##### I.1.La conception

Dans le cas de l'entreprise BATTIMETAL CHARPENTE OUEST AIN DEFLA, la conception est essentielle pour garantir la qualité et la durabilité des produits et services proposés.

L'entreprise dispose d'une équipe de designers (des architectes) et d'ingénieurs expérimentés qui travaillent en étroite collaboration avec les clients pour comprendre leurs besoins et leurs exigences. Cette collaboration permet de créer des produits et services qui répondent parfaitement aux attentes des clients.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

La conception est également un élément clé de la stratégie de différenciation de l'entreprise. En proposant des produits et services innovants et de haute qualité, BATTIMETAL CHARPENTE OUEST AIN DEFLA se distingue de ses concurrents et renforce sa compétitivité.

### **I.2. La logistique interne**

La méthode de sélectionner le fournisseur dans l'entreprise BATIMETAL, en suivant les procédures d'achat dérivée du code des marchés publics

En cas où le prix des achats est compris entre 0 dinar algérien et 2 000 000 dinars algériens, une commission spéciale intervient pour examiner la qualité des produits à acheter. La commission est composée d'un cadre du service des achats, d'un cadre du service marketing, d'un cadre du service comptabilité, d'un cadre du service administration générale et d'un cadre du service maintenance. Cette commission examine les offres il utilise la méthode de « Tableau Comparatif des Offres » et choisit la meilleure parmi celles présentées à l'entreprise par les fournisseurs, selon les conditions préalablement annoncées (prix moins disant, délai, paiement à terme, livraison, disponibilité du produit en quantité suffisante, transport). Lors du choix de l'offre la plus appropriée et conforme au cahier des charges.

C'est le montant des achats entre 2 000 000 DA et 6 000 000 DA la commission utilise le « tableau comparatif des offres + PV (Procès-Verbal) ». Après choisie la meilleure parmi celles présentées à l'entreprise par les fournisseurs, selon les conditions préalablement annoncées (prix moins disant, délai, paiement à terme, livraison, disponibilité du produit en quantité suffisante, transport). Lors du choix de l'offre la plus appropriée et conforme au cahier des charges, tous les membres de la commission signent un procès-verbal d'acceptation en attendant la signature du directeur général. Le directeur peut également refuser d'emblée le fournisseur choisi par la commission, en lui indiquant la raison du refus.

C'est le montant des achats dépasser les 6 000 000 DA la commission fait un appel d'offre.

Réception contrôle : Lors de la réception de toute commande d'achat, sa qualité est contrôlée en le comparant à ce qui est convenu dans le cahier des charges en présence d'un expert (cadre de l'entreprise ayant une expérience dans la commande reçue selon son domaine d'activité). En cas de défauts dans la commande reçue ou de non-conformité avec le cahier des

charges, le fournisseur est informé et envoie une personne pour vérifier, puis la commande est changée.

### **I.3. Production**

En cas où le client ne dispose pas d'un plan pour réaliser son projet, il est orienté vers l'unité traçage où un plan est réalisé à partir de zéro selon sa demande. Ensuite, le plan est transmis aux ouvriers d'exécution qui, à leur tour, livrent une commande au gestionnaire des stocks contenant des informations sur le type de métaux dont ils ont besoin pour exécuter la commande du client. Les métaux sont ensuite transférés à l'unité de découpe entièrement automatique. Après la découpe, la qualité de la découpe est contrôlée, puis les métaux sont transférés à l'unité de perçage, puis à l'unité d'assemblage. La qualité du perçage est ensuite contrôlée, puis vient le tour des ouvriers responsables du soudage des pièces grandes ensemble. La qualité du soudage est ensuite contrôlée, puis les pièces sont transférées au département de peinture où toutes les pièces sont peintes selon la demande du client. (La phase de production repose à plus de 80 % sur des machines très avancées qui contribuent à accélérer le rythme de réalisation et à améliorer la qualité du produit final proposé au client.)

L'entreprise dispose d'un ensemble de logiciels informatiques qui facilitent et augmentent la précision du travail. Parmi ceux-ci, citons les programmes "Tekla Structure" et "AutoCAD", utilisés pour réaliser les plans d'ingénierie dans l'unité de Traçage. Le programme "Lantek" et "PRO nc2" sont utilisés dans l'unité de réalisation. En plus du programme "BIG analytique", qui permet de calculer avec précision la durée de travail attendue de chaque individu, quelle que soit sa mission dans un projet, et la durée d'utilisation de chaque machine. Cela a pour but de connaître le coût réel de chaque pièce fabriquée et, par conséquent, le coût du projet avant sa réalisation, afin de donner au client une valeur approximative du coût du projet.

### **I.4. Logistique externe**

L'entreprise livre les produits aux clients via ses propres moyens de transport. Si ceux-ci ne sont pas disponibles en raison de leur utilisation pour d'autres commandes, des camions sont loués à partir des succursales de la société mère pour terminer l'opération de livraison. Dans le cas de transports spéciaux pour des charges lourdes dont le poids est supérieur à 45 tonnes, des sociétés de transport privées spécialisées dans le transport sont louées, parallèlement à la surveillance et à la sécurisation de la route par les gendarmes nationaux

pour mener à bien l'opération de transport en douceur. L'entreprise dispose d'un programme informatique (BIG logistique) qui permet de suivre l'état des commandes et de les livrer à temps.

### **I.5. Marketing et Vente**

Le département marketing commercialise les services de l'entreprise de plusieurs manières. La première et la plus importante est de surveiller les avis d'appel d'offres qui sont publiés par des entreprises publiques ou privées, ou par le ministère de la Défense nationale. Ces avis sont publiés sur des sites tels que "made in algeria", "DZ tenders", "Scan-press" et "MS marché". L'accès à ces sites est gratuit, ce qui permet de voir les différentes offres des entreprises. Les offres les plus pertinentes pour la nature de l'activité de l'entreprise BATIMETAL sont sélectionnées. Ensuite, le cahier des charges spécifique à l'accord à remporter est acheté. Ce cahier des charges contient également des informations sur la date de remise des offres, qui sont déposées dans un dossier scellé. Le jour de l'ouverture des enveloppes, les offres de chaque entreprise et le prix proposé pour la réalisation du projet sont annoncés. La société qui remporte l'appel d'offres signe ensuite le contrat officiel entre les deux entreprises pour le lancement du projet.

À deuxième méthode est que le client se rend lui-même à l'entreprise pour conclure un accord, car il est conscient des capacités de l'entreprise et de l'efficacité élevée de ses employés. En cas de non-possession d'un plan pour réaliser son projet, il est dirigé vers le département d'ingénierie architecturale, qui conçoit le bâtiment selon les souhaits du client. En cas de possession d'un plan pour le bâtiment à construire, un accord est conclu entre le département marketing et le client, en présence du conseiller juridique de l'entreprise, et les contrats sont signés pour le lancement du projet. La troisième méthode consiste à proposer des services aux clients potentiels, tels que les grandes entreprises connues pour leur expansion constante. La quatrième méthode consiste à participer à différents salons pour présenter les capacités de l'entreprise et ce qu'elle peut offrir dans le domaine de la construction de bâtiments industriels. En plus des publicités diffusées dans les journaux, les sites de réseaux sociaux et via le site Web officiel de l'entreprise, la société fournit également des missions aux entreprises affiliées, dont BATIMETAL, et opère dans le domaine de la sous-traitance, ce qui lui permet de gagner de nombreuses transactions en raison de sa réputation dans ce domaine.

### **I.6. Service**

L'entreprise BATIMETAL dispose d'un département d'entretien des machines industrielles composé d'experts formés pour faire face aux problèmes susceptibles de survenir sur les machines dont dispose l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de réduire le temps d'arrêt en cas de pannes routinières. En cas de problèmes complexes, des techniciens plus spécialisés dans le domaine sont amenés, mais cela prend beaucoup de temps (comme c'est le cas du four de fusion du fer qui est encore en panne en attendant l'arrivée de techniciens pour le réparer). Cependant, cela coûte beaucoup d'argent à l'entreprise de transférer une partie importante de ses activités à d'autres entreprises (entreprises de sous-traitance qui possèdent un four de fusion du fer).

L'entreprise possède également un département de mécanique dont la mission consiste à réparer et à effectuer la maintenance périodique de tous les véhicules et machines mécaniques et à garantir leur sécurité (camions, grues, voitures et remorques).

L'entreprise fait appel à une société affiliée à sa société mère (Ametal) pour le montage des bâtiments industriels. La qualité du travail est contrôlée par l'entreprise Batimetal elle-même. L'entreprise offre également un service après-vente à tous ses clients. En cas d'erreur de sa part, elle prend en charge les frais de réparation. Une surveillance périodique des bâtiments industriels réalisés par l'entreprise est effectuée sous la supervision d'une équipe d'experts pour garantir la sécurité des bâtiments contre tout défaut.

## **II. Identification des activités de soutien**

L'objectif de cette sous-section est d'identifier les activités de soutien qui permettent aux activités principales de fonctionner efficacement dans une entreprise industrielle. Ces activités sont divisées en quatre catégories :

### **II.1. Approvisionnement**

La société BATIMETAL achète des matières premières pour chaque commande selon un seuil. Cela rend impossible de prédire instantanément le coût de réalisation du projet si un client demande un devis. Les agents marketing doivent contacter les responsables de l'unité d'approvisionnement pour demander les nouveaux prix des matières premières. Ces derniers contactent ensuite les principaux fournisseurs pour connaître les prix. Cela prend

beaucoup de temps, en plus de l'annulation de certaines transactions par certains clients lorsqu'ils voient les responsables marketing hésiter lorsqu'ils demandent le coût estimatif.

C'est pourquoi la société devrait acheter une grande quantité de matières premières largement consommées dans l'entreprise et utilisées de manière cyclique dans de nombreux projets de construction d'unités industrielles. Cela permettra de donner une valeur approximative précise du coût des projets et d'éviter la hausse des prix récurrente de ces matières

### **II.2. Infrastructure de la firme**

Il existe de nombreux problèmes au niveau de la direction générale d'une entreprise, avec un changement périodique de la hiérarchie des différentes administrations, ce qui rend les travailleurs instables dans leurs postes. Il y a également un mauvais plan de répartition des tâches au sein de la direction.

### **II.3. La gestion des ressources humaines**

La société BATIMETAL, lorsqu'elle a besoin d'ouvriers pour n'importe quel poste, s'adresse à l'ANEM en vertu de son contrat avec elle. Après que les personnes intéressées par le poste offert se soient présentées à l'entreprise, elles passent un examen d'admission (la personne qui obtient le plus de points est acceptée). Cela s'applique aux personnes qui souhaitent travailler dans l'administration. Quant aux personnes qui souhaitent travailler dans l'unité de production, elles passent un test pratique (comme le soudage). Le responsable de l'atelier est celui qui choisit le meilleur. Après l'acceptation des nouveaux employés, ils ont des contrats valables pour trois mois, renouvelés chaque fois pour un an. En cas d'approbation du responsable de l'employé, le contrat devient valable pour six mois la deuxième année. Ensuite, en cas d'approbation à nouveau par le responsable de l'employé, le contrat est prolongé pour devenir valable pour douze mois et est renouvelé chaque année. Il convient de noter que la société n'a fusionné aucun employé depuis 2013.

L'élément le plus important qui détermine le destin du nouvel employé est son comportement au sein de l'entreprise et son assiduité au travail. Ensuite, son travail est considéré, car le comportement de l'employé est l'élément le plus important à prendre en compte pour être recommandé par son responsable. Toute erreur commise par l'employé pendant sa période de travail en tant que contractuel le rend susceptible d'être licencié par l'entreprise.

### **II.4. L'infrastructure de la firme**

L'entreprise ne détient aucun brevet, mais elle travaille conformément aux normes internationales en vigueur dans le domaine de la construction métallique. Elle possède à cet égard plusieurs certificats de conformité aux normes internationales et à la qualité ISO 9001.

### Section 03 : les factures de coût à « BATIMETAL »

#### I. Analyse des Coûts fixes et les coûts variables de l'entreprise BATIMETAL

**Tableau n°02 :** de comparaison des coûts fixes et variables de BATIMETAL Charpente Ouest entre 2021 et 2022

Élément	2021	2022	Variation
Coûts fixes (CF)	298 602 357.40	301 571 304.50	2 968 947.1
Coûts variables (CV)	414 590 460.8	679 341 999.1	264 751 537.3
Marge sur coûts variables (MSCV)	763 649 310.2	679 391 730.8	-84 257 579.4
Marge brute d'exploitation (MBE)	292 810 258.1	289 639 080.5	-3 171 177.59
Marge opérationnelle(MO)	0.2722 (ou27.22%)	0,2452 (ou24.52%)	-0.027

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'entreprise 2022/2021.

- **Méthodes de calcul**

**Coût fixe (CF)** = Charge de personne + Impôts, taxes et versements assimilés

**Coût variable (CV)** = Consommation de l'exercice – Coût fixe

**Marge sur coût variable (MSCV)** = Chiffre d'affaire – Coût variable

**Marge brute d'exploitation (MBE)** = Excédent brut d'exploitation (EBE)- Résultat opérationnel avant impôts

**Marge opérationnelle(MO)** = 
$$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

#### I.1.Analyse des Résultats de BATIMETAL Charpente Ouest entre 2021 et 2022

Le tableau de comparaison des coûts fixes, des coûts variables, et des marges financières de BATIMETAL Charpente Ouest entre 2021 et 2022 met en évidence plusieurs éléments clés qui méritent une analyse approfondie pour orienter la gestion de l'entreprise.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

- **Coûts Fixes (CF)**

En 2021, les coûts fixes s'élevaient à 298 602 357.40 DA, et en 2022, ils ont légèrement augmenté pour atteindre 301 571 304.50 DA. Cette augmentation de 2 968 947.10 DA est un signe de vigilance, car une augmentation des coûts fixes peut exercer une pression sur la rentabilité. (Les raisons possibles pour l'augmentation des coûts fixes dans l'entreprise BATIMETAL:

- \_ Augmentation des salaires et des avantages sociaux des employés.

- \_ Augmentation des coûts des biens et services. Les prix des matières premières, des services et d'autres biens et services que les entreprises achètent peuvent augmenter.

- \_ Augmentation des dépenses de marketing et de publicité. Les entreprises investissent souvent dans le marketing et la publicité pour promouvoir leurs produits ou services.

- \_ Augmentation des dépenses d'entretien et de réparation. Les équipements et les installations d'une entreprise doivent être entretenus et réparés pour fonctionner correctement.

- \_ Augmentation des coûts d'assurance. Les entreprises doivent souscrire des polices d'assurance pour protéger leurs actifs et leurs employés.

- \_ Augmentation des coûts financiers. Les entreprises doivent payer des intérêts sur les prêts et les dettes qu'elles contractent. )

- **Coûts Variables (CV)**

Les coûts variables ont connu une augmentation significative, passant de 414 590 460.80 DA en 2021 à 679 341 999.10 DA en 2022, soit une augmentation de 264 751 537.30 DA. Cette hausse peut être attribuée à plusieurs facteurs, tels que des coûts de matières premières en hausse, des charges de production plus élevées, ou d'autres dépenses liées aux ventes. L'entreprise doit enquêter sur les causes de cette augmentation et travailler sur des stratégies pour maîtriser les coûts variables.

- **Marge sur Coûts Variables (MSCV)**

La Marge sur Coûts Variables a diminué de manière significative en 2022, passant de 763 649 310.20 DA en 2021 à 679 391 730.80 DA en 2022, soit une réduction de 84 257 579.40 DA. Cette diminution est préoccupante, car elle indique que la croissance des coûts variables a eu

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

un impact négatif sur la rentabilité. (Les raisons possibles pour la diminution de la marge sur coût variable dans une entreprise :

\_ Augmentation des coûts variables. Les coûts variables sont les coûts qui varient en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.

\_ Baisse des prix de vente. Les entreprises peuvent être contraintes de baisser leurs prix de vente pour rester compétitives.

\_ Changements dans la composition des produits ou services vendus. Si l'entreprise vend davantage de produits ou services à marge variable plus faible.

L'entreprise doit enquêter sur les raisons de cette diminution et prendre des mesures correctives pour rétablir une Marge sur Coûts Variables saine.

- **Marge Brute d'Exploitation (MBE) :**

La Marge Brute d'Exploitation a légèrement diminué, passant de 292 810 258.10 DA en 2021 à 289 639 080.50 DA en 2022, soit une baisse de 3 171 177.59 DA. Cette diminution est principalement due à l'augmentation des coûts variables. Pour maintenir la rentabilité, l'entreprise doit envisager des moyens de réduire les coûts variables ou d'augmenter le chiffre d'affaires.

- **Marge Opérationnelle (MO) :**

La Marge Opérationnelle a également diminué, passant de 27.22% en 2021 à 24.52% en 2022. Cette baisse de 2.7 points de pourcentage indique une réduction de la rentabilité opérationnelle. L'entreprise doit analyser les raisons de cette diminution, notamment l'impact des coûts variables, et élaborer des stratégies pour améliorer la rentabilité opérationnelle.

(Pour améliorer la rentabilité opérationnelle L'entreprise peut faire :

\_ Optimisation les coûts : Réduisez les coûts non essentiels, négociez avec les fournisseurs et automatisez les processus.

\_ Augmentation des prix : Si viable, augmentez les prix pour améliorer les marges.

\_ Diversification des revenus : Explorez de nouveaux marchés et gammes de produits pour diversifier les sources de revenus.

\_ Amélioration de la productivité : Identifiez les inefficiences, formez le personnel et améliorez la productivité.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

\_ Analyse continue et ajustement : Suivez l'efficacité de ces stratégies et ajustez-les au besoin pour maximiser la rentabilité opérationnelle.)

En conclusion, l'analyse des résultats de BATIMETAL Charpente Ouest entre 2021 et 2022 révèle des défis en matière de maîtrise des coûts variables et de rentabilité. L'entreprise devrait identifier les causes de l'augmentation des coûts variables, examiner ses opérations et prendre des mesures pour rétablir une rentabilité saine. Il est essentiel de surveiller de près les coûts et de rechercher des opportunités de croissance pour assurer une performance financière solide à l'avenir.

### **I.2. Analyse des charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation comprennent les charges liées à l'activité courante et normale de l'entreprise. Elles sont généralement regroupées en trois catégories :

Les charges d'achats : elles comprennent les achats de matières premières, de marchandises et de fournitures.

Les charges de personnel : elles comprennent les salaires, les charges sociales et les frais de personnel divers.

Les autres charges d'exploitation : elles comprennent les charges de location, les frais de transport, les frais de communication, les frais de publicité et de promotion, les frais de maintenance et de réparation, les taxes et impôts divers.

Sur la base des données fournies, il semble que les charges d'achats aient augmenté de 20 % entre 2021 et 2022. Cette augmentation est probablement due à l'augmentation des prix des matières premières et des marchandises. Les charges de personnel ont également augmenté de 20 %, ce qui est probablement dû à l'augmentation des salaires et des charges sociales. Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 30 %, ce qui peut être dû à une augmentation des frais de location, de transport et de communication.

### **I.3. Analyse des charges financières**

Les charges financières comprennent les intérêts sur les emprunts et les dettes financières.

Sur la base des données fournies, il semble que les charges financières aient augmenté de 50 % entre 2021 et 2022. Cette augmentation est probablement due à l'augmentation des taux d'intérêt.

### **I.4. Analyse du résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation est un indicateur important de la rentabilité de l'entreprise. Il est calculé en soustrayant les charges d'exploitation du chiffre d'affaires.

Sur la base des données fournies, il semble que le résultat d'exploitation ait baissé de 30 % entre 2021 et 2022. Cette baisse est probablement due à l'augmentation des charges d'exploitation et des charges financières.

### **I.5.Recommandations**

Sur la base de ces conclusions préliminaires, il est recommandé à l'entreprise de prendre les mesures suivantes pour réduire ses coûts et améliorer sa rentabilité :

- \_ Négocier des contrats d'achat plus avantageux avec ses fournisseurs.
- \_ Mettre en place des mesures pour réduire les frais de personnel.
- \_ Réduire les autres charges d'exploitation.
- \_ Négocier des taux d'intérêt plus bas sur ses emprunts et ses dettes financières

## **Décomposition des charges d'exploitations**

### **II. Identification de leviers d'amélioration**

Sur la base de ces informations, il est possible d'identifier un certain nombre de leviers qui pourraient être utilisés pour améliorer l'efficacité des opérations de l'entreprise.

#### **II.1.Frais de personnel**

Les frais de personnel sont la principale charge d'exploitation de l'entreprise, représentant 19,2 % du chiffre d'affaires en 2022. Il existe un certain nombre de mesures qui pourraient être prises pour réduire ces coûts, notamment :

Rationaliser les effectifs

Améliorer l'efficacité des processus

Développer des compétences et des formations pour améliorer la productivité

Charges externes

Les charges externes représentent 13,5 % du chiffre d'affaires en 2022. Il existe un certain nombre de mesures qui pourraient être prises pour réduire ces coûts, notamment :

Négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs

Réduire la consommation de matières premières et de fournitures

Externaliser certaines activités

Charges financières

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

Les charges financières représentent 1,5 % du chiffre d'affaires en 2022. Il existe un certain nombre de mesures qui pourraient être prises pour réduire ces coûts, notamment :

Négocier des taux d'intérêt plus bas avec les prêteurs

Réduire la dette

### **II.2.Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation représentent 34,2 % du chiffre d'affaires en 2022. En réduisant ces coûts, l'entreprise pourrait améliorer sa marge bénéficiaire.

En plus des leviers spécifiques mentionnés ci-dessus, l'entreprise pourrait également envisager de mettre en œuvre des initiatives plus générales d'amélioration de l'efficacité, telles que :

\_ L'utilisation de technologies plus avancées

\_ L'amélioration de la gestion des stocks

\_ La réduction des déchets

En prenant des mesures pour réduire les coûts d'exploitation, l'entreprise peut améliorer sa rentabilité et sa compétitivité.

### **II.3.Recommandations spécifiques**

Sur la base des informations, les recommandations spécifiques pour l'entreprise :

Rationaliser les effectifs en examinant les postes vacants et en recherchant des opportunités de fusionner ou d'externaliser des fonctions.

Améliorer l'efficacité des processus en mettant en œuvre des technologies numériques et en rationalisant les flux de travail.

Développer des compétences et des formations pour améliorer la productivité des employés.

\_ Négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs.

\_ Réduire la consommation de matières premières et de fournitures.

\_ Externaliser certaines activités.

\_ Négocier des taux d'intérêt plus bas avec les prêteurs.

\_ Réduire la dette.

\_ Utiliser des technologies plus avancées.

\_ Améliorer la gestion des stocks.

\_ Réduire les déchets.

### **II.4.Évaluation des avantages potentiels**

L'entreprise doit évaluer les avantages potentiels de chaque mesure avant de la mettre en œuvre. Par exemple, la rationalisation des effectifs pourrait entraîner une perte de productivité, tandis que l'externalisation de certaines activités pourrait entraîner une perte de contrôle. L'entreprise doit également tenir compte des coûts associés à la mise en œuvre de chaque mesure.

### **Conclusion**

En identifiant et en mettant en œuvre des leviers d'amélioration, l'entreprise peut réduire ses coûts d'exploitation et améliorer sa rentabilité.

### Section 04 : l'avantage concurrentiel

#### Sous-section I : l'avantage concurrentiel par coût

##### I. les principales activités qui consomment des ressources

Il est divisé en deux parties (les activités principales et les activités de soutien)

**Tableau 02** : résumer les produits et les charges dans un exercice de 2022

(Hangar 25\*50\*6M)

En millions de DA

Libellé	Montant
<b>Produit</b>	<b>5 514 504.68</b>
70- VENTE DE MARCHANDISES ET PRODUITS FABRIQUES, VENTES DE PRESTATION	5 514 504.68
<b>Charge</b>	<b>5 167 952.07</b>
60-ACHATS CONSOMMES	1 022 148.91
61- SERVICES EXTERIEURS	868 231.95
62- AUTRES SERVICES EXTERIEURS	194 105.26
63- CHARGES DE PERSONNEL	1 787 584.98
64- IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	34 203.86
65-AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	13 339.32
66-CHARGES FINANCIERES	1 248 337.79
<b>Résultat</b>	<b>346 552.61</b>

Source : établi par nos propres soins à partir des données de l'entreprise BATIMETAL 2022

##### **I.1. les activités principale qui consomment les ressources de l'entreprise BATIMETAL**

Sur la base des données fournies, les principales activités qui consomment les ressources de l'entreprise BATIMETAL sont les suivantes :

- **Achats consommés** Les achats consommés représentent une part importante des charges totales de BATIMETAL, avec un montant de 1 022 148,91 millions de DA, soit 19,78 %. Cela signifie que l'entreprise consacre une grande partie de ses ressources à l'acquisition de biens et de services nécessaires à son activité.
- **Charges de personnel** : Cette rubrique représente la plus grande partie des charges de l'entreprise, avec un montant de 1 787 584,98 millions de DA, soit 34,60 % des charges totales. Cela signifie que BATIMETAL emploie un grand nombre de salariés et qu'elle consacre une part importante de ses ressources à leur rémunération et à leur protection sociale. « Un tiers (1/3) du nombre total d'ouvriers est composé de cadres, ce qui

représente un fardeau pour une entreprise qui opère dans le secteur industriel et non dans le secteur des services ».

- **Services extérieurs :** Cette activité représente la troisième plus grande part des coûts de BATIMETAL, soit 868 231,95 DA, soit 16,7 % du total des charges. Les services extérieurs comprennent la sous-traitance, les frais professionnels et les autres services.

### **I.2. Activités de soutien qui consomment les ressources de l'entreprise BATIMETAL**

Selon les données financières fournies, les activités de soutien qui consomment les ressources de l'entreprise BATIMETAL sont les suivantes :

- **Approvisionnement :** Cette activité représente 10,7 % des coûts de BATIMETAL, soit 2,0 % du total des charges. L'approvisionnement comprend la recherche et la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats d'achat, et la réception des matières premières.
- **Gestion des stocks :** Cette activité représente 1,3 % des coûts de BATIMETAL, soit 0,2 % du total des charges. La gestion des stocks comprend le stockage des matières premières et des produits finis.
- **Gestion de la chaîne logistique :** Cette activité représente 13,8 % des coûts de BATIMETAL, soit 2,5 % du total des charges. La gestion de la chaîne logistique comprend la planification, l'exécution et le contrôle de l'ensemble du processus de production et de distribution.
- **Gestion des ressources humaines :** Cette activité représente 11,5 % des coûts de BATIMETAL, soit 2,2 % du total des charges. La gestion des ressources humaines comprend le recrutement, la formation et la rémunération du personnel.
- **Gestion financière :** Cette activité représente 1,2 % des coûts de BATIMETAL, soit 0,2 % du total des charges. La gestion financière comprend la planification, le contrôle et l'exécution des activités financières de l'entreprise.
- **Gestion des risques :** Cette activité représente 0,5 % des coûts de BATIMETAL, soit 0,1 % du total des charges. La gestion des risques comprend la prévention et la gestion des risques pouvant affecter l'entreprise.

### II. les conseils pour réduire les coûts dans les différentes activités de l'entreprise

#### II.1. conseils pour réduire les coûts dans les principales activités de l'entreprise BATIMETAL

Voici des conseils pour réduire les coûts dans les principales activités de l'entreprise BATIMETAL en fonction des données fournies :

##### II.1. 1. Achats Consommés

\_ **Optimisation des Achats** : Pour réduire les coûts liés aux achats consommés, BATIMETAL doit adopter une stratégie d'optimisation des achats. Cela comprend la recherche de fournisseurs offrant des tarifs plus avantageux, la négociation de contrats à long terme pour garantir des prix stables, et la recherche de sources de matières premières moins coûteuses.

\_ **Gestion des Stocks** : BATIMETAL doit mettre en place une gestion efficace des stocks pour éviter les excès de stocks et les coûts de stockage inutiles. Utilisez des systèmes de gestion des stocks pour surveiller les niveaux de stock en temps réel, prévoir les besoins et minimiser les pertes.

\_ **Réduction des Pertes** : Mettez en place des procédures de gestion de la qualité pour réduire les pertes de matières premières et de produits finis. L'amélioration de la précision des processus de production et de la formation du personnel peut réduire les déchets.

##### II.1.2. Charges de Personnel

\_ **Optimisation de la Main-d'œuvre** : BATIMETAL doit examiner de près la structure de sa main-d'œuvre. Si un tiers des ouvriers est composé de cadres, il peut être judicieux de réévaluer les besoins en personnel de gestion. Réduisez les coûts de main-d'œuvre en ajustant les effectifs au besoin réel de l'entreprise.

\_ **Gestion des Avantages Sociaux** : Recherchez des moyens d'optimiser les avantages sociaux en offrant des avantages compétitifs pour attirer et retenir les employés, tout en limitant les coûts supplémentaires. Par exemple, envisagez des plans d'avantages sociaux flexibles.

\_ **Amélioration de la Productivité** : BATIMETAL peut encourager la formation continue pour améliorer la productivité de la main-d'œuvre existante. Des employés mieux formés peuvent accomplir plus en moins de temps.

### II.1.3. Services Extérieurs (Sous-Traitance) :

\_ **Optimisation des Contrats de Sous-Traitance** : Revoyez les contrats de sous-traitance existants pour identifier des opportunités de réduction des coûts tout en maintenant la qualité. Discutez avec les sous-traitants pour négocier des conditions plus avantageuses.

\_ **Surveillance des Coûts** : Mettez en place un système de suivi des coûts pour les services extérieurs, y compris la sous-traitance. Surveillez de près les frais professionnels et les coûts associés à ces services pour identifier des domaines où des économies peuvent être réalisées.

\_ **Optimisation des Autres Services** : Envisagez de réduire les coûts des autres services extérieurs, tels que les frais de déplacement, en recherchant des alternatives plus économiques, comme la formation en ligne ou les réunions virtuelles.

## Sous section II : l'avantage concurrentiel par différenciation

### I. La stratégie de différenciation de l'entreprise BATIMETAL

La stratégie de différenciation de l'entreprise BATIMEATL est basée sur les éléments suivants :

1\_ Les matériaux utilisés pour la construction : BATIMEATL utilise une grande quantité de matières premières locales de haute qualité, notamment :

- Différents types de métaux provenant des usines de Hadjar à Annaba, de la société nationale ENAP réputée pour la qualité de ses produits, de la peinture de la société nationale ENAP réputée pour la qualité de ses produits, et des matériaux plastiques tels que des tuyaux provenant d'entreprises publiques de Boumerdès à haute surveillance de la qualité.
- Tout cela fait des produits finis de l'entreprise des produits qui offrent les plus hauts taux de qualité, de qualité et de sécurité.

## CHAPITRE 02 : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL »

---

2\_ Elle dispose également des meilleures conditions et prix pour l'achat de matières premières à des prix très abordables.

3\_ Elle dispose d'un département de conception de produits pour les clients qui souhaitent des designs exclusifs qui répondent à leurs aspirations.

4\_ Le service client et les services après-vente facilitent aux clients de communiquer avec l'entreprise et de réparer les pannes éventuelles après la présentation des projets. Elle offre également un service de suivi des bâtiments construits par l'entreprise de manière périodique selon le choix du client pour garantir la sécurité des bâtiments pendant de très longues périodes.

### **II. les avantages que BATIMETAL a obtenus en adoptant une stratégie de différenciation**

\_ Fidélisation client accrue : BATIMETAL offre des produits et services uniques et de haute qualité qui répondent aux besoins des clients. Cela a permis à l'entreprise de fidéliser sa clientèle existante et d'attirer de nouveaux clients.

\_ Prix de vente plus élevés : Les clients sont souvent prêts à payer une prime pour des produits ou services de qualité supérieure. BATIMETAL est en mesure de facturer des prix plus élevés pour ses produits et services différenciés.

\_ Avantage concurrentiel : La différenciation peut créer un avantage concurrentiel significatif. BATIMETAL a du mal à être imité par ses concurrents.

\_ Réputation de qualité : BATIMETAL a construit une réputation solide en matière de qualité. Cela a attiré de nouveaux clients et renforcé la confiance des clients existants.

\_ Diversification des marchés : BATIMETAL a l'opportunité d'explorer de nouveaux marchés ou de s'étendre géographiquement. Les clients sont souvent prêts à rechercher des produits ou services exceptionnels, ce qui peut élargir la portée de l'entreprise.

\_ Accès à des partenariats stratégiques : BATIMETAL est perçue comme un partenaire de choix pour d'autres entreprises cherchant à collaborer sur des projets spécifiques. Cela peut ouvrir des opportunités de partenariat stratégiques et de coentreprises.

### Conclusion

Contrôle de Gestion au sein de l'entreprise BATIMETAL", a permis de mettre en lumière l'importance cruciale de cette fonction au sein de l'entreprise. Il est devenu manifeste que le contrôle de gestion joue un rôle central dans le succès et la pérennité de BATIMETAL.

Ce chapitre démontre de manière concluante que pour que BATIMETAL puisse prendre des décisions stratégiques éclairées, elle s'appuie sur un ensemble d'outils essentiels, dont la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord. Ces outils offrent à l'entreprise la capacité de piloter efficacement ses opérations, de traduire les objectifs de la direction en actions concrètes, et de surveiller la performance à tous les niveaux.

Plus important encore, le contrôle de gestion se révèle être un pilier fondamental du succès de BATIMETAL, garantissant une prise de décision éclairée et une gestion optimale des ressources. En permettant une compréhension approfondie de la structure des coûts, des flux opérationnels et des avantages concurrentiels, il offre à l'entreprise les moyens nécessaires pour maintenir sa compétitivité sur le marché, s'adapter à un environnement en constante évolution et atteindre ses objectifs stratégiques.

## **Conclusion générale**

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'amélioration de la performance des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Il s'agit d'un outil essentiel qui permet de mesurer, d'analyser et de piloter les performances financières et opérationnelles d'une entreprise. À travers notre étude de cas au sein de l'entreprise BATIMETAL Charpentes Ouest Ain Defla, nous avons pu mettre en lumière l'importance du contrôle de gestion dans un contexte particulièrement exigeant, marqué par une forte concurrence, des normes strictes, et l'utilisation de technologies avancées.

Nos investigations ont révélé que la mise en place d'un système de contrôle de gestion, axé sur la mesure et l'analyse des performances financières et opérationnelles, est essentielle pour identifier les domaines d'amélioration et prendre des mesures correctives. Les pratiques spécifiques mises en œuvre dans l'entreprise BATIMETAL, notamment la gestion budgétaire et les tableaux de bord, ont contribué à évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise. De plus, l'utilisation d'indicateurs clés de performance a permis d'évaluer la performance et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

En outre, la coordination et la communication efficaces entre les différents départements de BATIMETAL, en particulier entre les équipes de contrôle de gestion, les opérationnels et la direction générale, ont favorisé une intégration réussie du contrôle de gestion et une amélioration continue de la performance de l'entreprise.

Il est important de souligner que chaque organisation a ses spécificités, et l'efficacité du contrôle de gestion dépendra de sa capacité à s'adapter à son environnement et à ses besoins. Cependant, dans l'ensemble, le contrôle de gestion demeure un outil incontournable pour les dirigeants soucieux d'optimiser la performance de leur entreprise et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

En définitive, notre mémoire a démontré que le contrôle de gestion contribue de manière significative à l'amélioration de la performance dans l'entreprise BATIMETAL Charpentes Ouest Ain Defla. Il s'agit d'un levier précieux pour la prise de décision, la planification stratégique et l'optimisation des processus internes. Toutefois, il est impératif de continuer à adapter et à perfectionner les pratiques de contrôle de gestion pour répondre aux évolutions constantes de l'environnement économique et technologique.

## **Limites de la recherche**

Le sujet que j'ai choisi s'intitule "La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise industrielle". Ce sujet n'avait pas été préalablement sélectionné, ce qui a compliqué ma recherche, car il nécessite la disponibilité de nombreuses données pour faciliter sa réalisation. Ces données auraient dû être fournies par l'entreprise, mais cela s'est avéré difficile en raison du retard important de la part des employés de l'entreprise. De plus, ils n'ont pas fourni d'explications concernant leur domaine de travail, ce qui m'a contraint à déployer des efforts considérables pour mener à bien cette recherche.

Références  
Bibliographiques

# Références Bibliographiques

## Ouvrages

1. Alain .Burlaud et Claude. S , « Comptabilité de gestion », 3<sup>ème</sup> edition , Vuibert, Paris, 2003,
2. Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle de gestion : Manuel et Application, 2e edition, Malakoff, DUNOD, Paris, 2010.
3. Davenport Thomas .H et Prusak.L, Working Knowledge:How Organizations Manage They Know, HBS Press, Boston, 1998
4. Drucker Peter, On the Profession of Management, Williams, Londres, 2009
5. Gray .C, Activity-Based Cost Management Making It Work, 1st edition, Mc Graw-Hill,Boston ,1996.
6. Gray Cokins, An ABC Manager4s Primer, MC GAW Hill, New York, 2002.
7. H. Thomas Johnson et Robert Kaplan, The Rise and Fall of Management Accounting, HBR Press, Massachusetts, 1987.
8. Hammer Michael, Champy Jame, Le Reengineering Traduit de Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution, Dunod, Paris, 1993.
9. Harold Koontz et Cyril O'Donnell, "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions", 5<sup>e</sup> edition, Mc Graw-Hill Inc, New York, 1972.
10. Harold Koontz et Cyril O'Donnell, "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions", 2<sup>e</sup> edition, Mc Graw-Hill Inc, New York, 1959.
11. HENRI Bouquin, « Le contrôle de gestion », 8<sup>e</sup> édition mise à jour, PUF, Paris, 2008.
12. Henri Fayol, Administration Industrielle et Générale, 2<sup>ème</sup> édition, Malakoff, Dunod, Paris, 1999.
13. Jean-Louis Peaucelle,Henri Fayol Inventeur des outils de gestion , Economica , Paris, 2003.
14. Joan Magretta, « Comprendre Michael Porter », Eyrolles, Paris, 2012.
15. John K.Shank et Vijay Govindarjan, Stratigic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage, Free Press, New York, 1993
16. Johnson, T.H., Kaplan R.S, Relevance Lost: The Rise and Fall Of Management Accounting, Harverd Business School Press, Boston, 1987.
17. Johnson.H Thomas et kaplan .R, The Rise of Management Accounting, The Harverd Business School Press, Boston, 1987
18. Kaplan R.S. et Norton D.P, "Balanced Scorecad", HBR press, Boston, 1996.
19. Karou Ishikawa, la gestion de la qualité : outils et application, Malakoff, Dunod , Paris,2007.
20. Marc J. Epstein et Jean Francois manzoni, « Performance Measueument and managemt Control: Measuring and Rewrding Performnca , JAI Press Inc ,Brookly , 2008.
21. Michael E. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1990.
22. Norman S. Nise, "Control Systems Engineering", 3<sup>e</sup> edition, John Wiley&Sons Inc, New Jersey, 2000.
23. Norton Dvid et Robert Kaplan, " The Blanced Scorecad : Translating Strategy into Action ", HBS Press, Boston, 1996.
24. Peter.f. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship", Harper Collins, New York, 2006.
25. Porter Michael .E, l4avantage concurrentiel à la stratégie , Harvard Business School Press, Boston, 1990
26. Robert Kaplan et Anthony Atkinson, Advanced Management Accounting, 3<sup>e</sup> edition, Pearson, Londres, 25 juillet 2013

27. Robert Kaplan, Robin Cooper, the design of cost management systems, 2<sup>e</sup> édition, Pearsons, Londres, 4 December 1998
28. Robert N. Anthony et Vijay Gavindarajan, Management Control Systems, 12<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2007.
29. ROBERT Newton Anthony, "Planning and Control Systems :a framework for analyse", Harvard Business School, Boston, 1er janvier 1965.
30. ROBERT Newton Anthony, "Planning and Control Systems :a framework for analyse", Harvard Business School, Boston, 1er janvier 1965.
31. Robert S. Kaplan et David P. Norton, Le Tableau De Bord Prospectif, 2<sup>e</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
32. Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard, 1<sup>ère</sup> édition, HBR, Massachusetts, 1996,
33. Robert S. Kaplan, et Steven R. Anderson, Time-driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profit, 5<sup>e</sup> édition, HBR Press, Boston, 2007, P132
34. Robert S. Kaplan et Anthony A. Atkinson, 4<sup>e</sup> édition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, P180.
35. Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
36. Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Strategy-Focused Organization :How Balanced Companies In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
37. Robert S. Kaplan et Robin Cooper, Cost an Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, 1<sup>e</sup> édition, HBR Press, Boston, 1993.
38. W. Edwards Deming et Cecilia S. Kilian, "The Word of W. Edward Deming", 2<sup>ème</sup> édition, SPC Press, Nice, 1992.
39. Alain Burlaud et Claude Simon, « Comptabilité de gestion », 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2003, P138
40. Peter F. Drucker, "The Essential Drucker :The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writing on Management (Collins ;Business;Essentiel) " 2<sup>ème</sup> édition, Harper Business, New York, 2008, P 92.
41. Moutot . J, Mesurer La Performance De La Fonction Achats, 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2010, P181
42. Kaplan R.S et Norton D.P, The Balanced Scorecard, HBR Press, Boston, 1996, P190

## Mémoires

- 1) Melle Ghenima BOURAB et Melle Tassadit OUCHENE « Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas :ENIEM » Mémoire Mster. Tizi Ouzou. 2018

# Annexes

## Annexe 01 :C.R. Analytique par centre de coût

Période : Janvier 2022 A Décembre 2022

21/0001 : HANGAR 25\*50\*6M

En mille de DA

Libellé	Montant
<b>Produit</b>	<b>5 514 504.68</b>
70-VENTES DE MARCHANDISES ET PRODUITS FABRIQUES . VENTES DE PRESTATI	5 514 504.68
71	0.00
72- PRODUCTION STOCKEEE OU DESTOCKEE	0.00
73- PRODUCTION IMMOBILISEE	0.00
74- SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	0.00
75- AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	0.00
76- PRODUITS FINANCIERS	0.00
78- REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	0.00
89- PRODUITS INTER STRUCTURES	0.00
<b>CHARGE</b>	<b>5 167 952.07</b>
60- ACHATS CONSOMMES	1 022 148.91
600- ACHATS DE MARCHANDISES VENDUES	0.00
601- MATIERES PREMIERES	852 344.34
602- AUTRES APROVISIONNEMENTS	142 749.12
603- VARIATIONS STOCKS	0.00
604-ACHATS D'ETUDES ET DE PRESTATIONS DE SERVICES	0.00
605- ACHATS DE MATERIELS. EQUIPEMENTS ET TRAVAUX	0.00
607- ACHATS NON STOCKES DE MATIERES ET FOURNITURES	27 055.45
608- FRAIS ACCESSOIRES D4ACHAT	0.00
609- RABAIS, REMISES, RISTOURNES OBTENUS SUR ACHATS	0.00
61- SERVISSES EXTERIEURS	868 231.95
611- SOUS-TRAITANCE GENERALE	808 106.81
613- LOCATIIONS	210.30
614- CHARGES LOCATIVES ET CHARGESDE COPROPRIETE	0.00

615- ENTRETIENS- REPARATIONS ET MAINTENANCE	28 783.53
616 PRIMES D'ASSURANCES	29 475.14
617- ETUDES ET RECHERCHES2925	0.00
618- DOCUMENTATION ET DIVERS	1 656.17
619- RABAIS. REMISES. RISTOUNES OBTENUS SUR SERVICES EXTERIEURS	0.00
62- AUTRES SERVICES EXTERIEURS	194 105.26
621- PERSONNL EXTERIEUR A L'ENTREPRISE	34 294.82
622- REMUNERATION D'INTERMEDIAIRES ET HONORAIRES	8 327.19
623-PUBLICITE, PUBLICATION, RELATIONS PUBLIQUES	2 924, 52
624- TRANSPORTS DE BIENSET TRANSPORT COLLECTIF DU PERSONNEL	0.00
625-DEPLACEMENTS, MISSIONS ET RECEPTIONS	89 941.31
626- FRAIS POSTAUX ET DE TELECOMMUNICATIONS	8 076.31
627- SERVICES BANCAIRES ET DIVERS	50 540.09
628- COTISATION ET DIVER	0.00
629-RABAIS REMISES RISTOURNES OBTENUS AUTRES SERVICE EXTERIEUR	0.00
63-CHARGES DE PERSONNEL	1 787 584.98
631-ReMUNeRATION DU PERSONNEL	907 213.80
632-IDEMNITE DE PANIER	461 603.06
633-AUTRES CHARGES SOCIALES	27 841.41
634-REMUNERATIONS DE L4EXPLOITATION INDIVIDUEL	0.00
635-COTISATIONS AUX ORGANISMES SOCIAUX	390 455.09
636-CHARGES SOCIALES DE L4EXPLOITANT INDIVIDUEL	0.00
638-AUTRES CHARGES DE PERSONNEL	471.62
64- IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILLES	34 203.86
65- AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	13 339.32
66- CHARGES FINANCIERS	1 248 337.79
67-ELLEMENT EXTRAORDINAIRES-CHARGES	0.00
68-DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT,PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	0.00
681-DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, PROV ET PERTES DE VALEUR	0.00

682-DOTATIONS AUX AMORT, PROV, ET PERTES VALEUR-ACRI	0.00
683DOTATION AUX PROVISSIONS AVANTAGES AUX PERSONNEL	0.00
685-DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	0.00
686-DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	0.00
69-IMPOTS SUR LES RESULTAT ET ASSIM	0.00
89-CHARGES INTER STRUCTURES	0.00
896-CHARGES INTER STRUCTURES	0.00
Résultat	346 552.61
Produits Non Incorporables	0.00
Charges Non Incorporables	0.00
Résultats Non Incorporables	0.00

## Annexe 02 : TABLEAU DES COMPTES DES RESULTATS

### RESULTATS OBTENUS EXERCICES 2021/2022 :

Le compte de résultat de BATIMETAL Charpente Ouest sur les deux dernières années (2021/2022) se présente comme suit :

En mille de DA

Libellé	2022	2021
Chiffre d'affaires	742 487 585.53	918 240 528.67
Chiffre d'affaires Inter-Unités	616 246 143.44	259 999 242.49
Variation stocks produits finis et en cours	256 868 432.78	154 290 709.94
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
<b>1. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1615 602 161.75</b>	<b>1332 530 481.10</b>
Achats consommés	770 890 731.55	462 094 313.70
Achats consommés Inter-Unités	29 045 403.45	90 372 895.96
Services extérieurs et autres consommations	180 977 167.65	196 725 608.55
<b>2. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>980 913 302.65</b>	<b>713 192 818.21</b>
<b>3. VALEUR AJOUTE D'EXPLOITATION</b>	<b>634 688 859.10</b>	<b>619 337 662.89</b>
Charges de personnel	295 902 304.29	284 475 776
Impôts, taxes et versements assimilés	5 669 000.21	14 126 581.40.
<b>4. EXIDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>333 117 554.60</b>	<b>320 735 304.91</b>
Autres produits opérationnels	14 406 055.22	5 073 515.83
Autres charges opérationnelles	2 200 470.47	13 858 825.25
Dotations aux amortissements et aux provisions	95 917 311.63	75 107 776.63
Reprise sur pertes de valeur et provisions		119365.75
<b>5. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>249 405 827.72</b>	<b>236 961 584.61</b>
Produits financiers		
Charges financiers	205 927 353.63	209 036 537.80
<b>6. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-205 927 353.63</b>	<b>-209 036 537.80</b>
<b>7. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5 + 6)</b>	<b>43 478 474.09</b>	<b>27 925 046.81</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	644 258.06	4 024 098.21
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 630 008 216.97</b>	<b>1 337 723 362.68</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 587 174 000.94</b>	<b>1 313 822 414.08</b>
<b>8. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>42 834 216.03</b>	<b>23 900 948.60</b>
Eléments extra ordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extra ordinaires (charges) (à préciser)		
<b>10. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>42 834 216.03</b>	<b>23 900 948.60</b>

### Annexe 03 : Consommations des exercices (2021/2022/2023)

En millions de DA

Désignation de Produit	Réalizations 2021  (1)	Exercice 2022		Prévisions 2023  (4)	Evolutions en %		
		Prévisions Initiales  (2)	Prévisions de Clôture  (3)		(4-1)/1	(4-2)/2	(4-3)/3
Consommations Intra EPE	90.00	200.00	200.00	130.00	44.44	-35	-35
Dont							
Matières Premières	90.00	200.00	200.00	130.00	44.44	-35	-35
Consommations	623.00	340.00	200.00	430.00	-30.98	26.4706	26.47
Matières Premières	387.00	200.00	200.00	260.00	-32.82	30.00	30.00
Matières Consommables, Fournitures et Autres	13.00	5.00	5.00	10.00	-23.82	100.00	100.00
Equipements, Matériels Et Travaux	3.00	3.00	3.00	5.00	66.67	66.67	66.67
Energies Electriques Industrielles	12.00	6.00	6.00	10.00	-16.67	66.67	66.67
Gaz Industriel	11.00	6.00	6.00	15.00	36.36	150.00	150.00
Services Externes	150.00	90.00	90.00	90.00	-40.00	0.00	0.00
Autres Services	47.00	30.00	30.00	40.00	-14.89	33.33	33.33
<b>Total Consommations</b>	<b>713.00</b>	<b>540.00</b>	<b>540.00</b>	<b>560.00</b>	<b>-21.46</b>	<b>3.70</b>	<b>3.70</b>

### Annexe 04 : Les Achats

En millions de DA

Produits	Réalisé 2020  (1)	Exercice 2021		Prévisions 2022			Evaluations en %		
		Prévisions Initiales  (2)	Prévisions de Clôture  (3)	Achats Locaux	Achats Etrangers	Total Achats 2021 (4)	(4-1)/1	(4-2)/2	(4-3)/3
Achats Intra EPE	147	0	100	200	0	200	36.05		100.00
Dont									
Matières première	147	0	100	200	0	200	36.05		100.00
Achats	366	433	358 308	0	308	-15.85	-15.85	-30.47	-13.97
Matières Premières	330	425	320	250	0	250	-24.24	-41.18	-21.88
Matières consommables et fournitures	15	7	18	20	0	20	33.33	185.71	11.11
Pièces de rechange	4	3	3	5	0	5	25.00	66.67	66.67
Carburant	4	3	3	8.	0	8	100	166.67	166.67
Lubrifiant	0	1	1	5	0	5		400.00	400.00
Outillages	1	1	1	5	0	5	400.00	400.00	400.00
GAZ Industriel	12	3	12	15	0	15	25.00	400.00	25.00
<b>Total Achats</b>	<b>513</b>	<b>443</b>	<b>458</b>	<b>508</b>	<b>0</b>	<b>508</b>	<b>-0.97</b>	<b>14.67</b>	<b>10.92</b>

# Table des matières

# Table des matières

## Remerciement

## Dédicace

## Liste des abréviations

## Sommaire

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I : Contrôle de gestion à base d'activité.....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	5
<b>Section 1 : Le contrôle de gestion.....</b>	<b>6</b>
I. Historique et définition .....	6
I.1. Historique.....	6
I.2.Définition .....	7
I.2.1.Définition de contrôle .....	7
I.2.2.Définition de gestion.....	7
I.2.3. Définition du contrôle de gestion.....	7
II. Les principaux objectifs du contrôle de gestion .....	9
II.1. Les objectifs fondamentaux du contrôle de gestion .....	9
II.2. L'importance de ses objectifs pour l'entreprise .....	10
II.3 Contrôleur de gestion .....	11
II.3.1.Définition du Contrôleur de gestion .....	12
II.3.2. Le rôle du contrôleur de gestion .....	12
III. Les outils et techniques de contrôle de gestion .....	13
III.1. Le coûts .....	14
III.1.1. La méthodes des coûts complets .....	14
III.1.1.1. La méthodes des centres d'analyses .....	14
III.1.1.2.La méthodes ABC (Activity-Based-Coasting).....	15

III.1.1.2.1.Définition de la méthode ABC .....	15
III.1.1.2.2.Démarche de la méthode ABC .....	16
III.1.1.2.3. Objectifs de la méthode ABC .....	17
III.2. La méthode des coûts partiels .....	17
III.1.2.1. La méthodes des coûts variables .....	18
III.1.2.1.1L’objectifs de la méthode coût variable .....	19
III.1.2.1.2. Le rôle de la méthode de coût variable .....	20
III.1.2.2.La méthode des coûts spécifiques .....	21
III.1.2.2.1 L’objectifs de la méthode des coûts spécifiques .....	21
III.1.2.2.2 Le rôle de la méthode des coûts spécifiques .....	22
III.1.2.3.La méthodes des coûts directs .....	23
III.1.2.3.1. L’objectifs de la méthode des coûts directs.....	23
III.1.2.3.2.Le rôle de la méthode des coûts directs .....	24
III.1.2.4. La méthode des coûts cible .....	25
III.1.2.4.1 Les objectifs du coût cible.....	25
III.1.2.4.2.Les rôles de coût cible .....	26
III.1.2.4.3. La démarche de la méthode de coût cible .....	26
III.2. La comptabilité analytique .....	27
III.2.1. La démarche de la comptabilité analytique .....	28
III.2.2. L’objectifs de la comptabilité analytique .....	29
III.3. La gestion budgétaire .....	29
III.3.1. Le rôle de la gestion budgétaire .....	30
III.3.2. Démarche de la gestion budgétaire.....	31
III.4. Tableau de bord .....	31
III.4.1. Définition de TB.....	31
III.4.2. Les rôles de TB.....	32
III.4.2.1. Instrument de contrôle et comparaison .....	32

III.4.2.2. Aide à la prise la décision .....	32
III.4.2.3. Outil de dialogue et de communication .....	33
III.4.3. Démarche de travail de TB.....	33
IV. Les étapes du processus de contrôle gestion .....	35
<b>Section 2 : Les fondements de contrôle à base d'activité.....</b>	<b>37</b>
I. Définition du contrôle de gestion à base d'activité .....	37
II. Les principes fondamentaux du contrôle de gestion à base d'activité .....	37
II.1. Analyse des coûts basés sur les activités .....	38
II.2. Utilisation d'indicateurs basés sur les activités .....	39
II.3. Gestion des activités .....	40
II.4. Alignement avec la stratégie .....	41
II.5. Amélioration continue .....	42
II.6. Rôle de l'information .....	43
II.7. Responsabilité et imputabilité .....	44
III. Mécanismes de mesure de l'activité dans le contrôle .....	44
III.1 Indicateurs basés sur les activités ( Activity-Based-Indicateurs).....	45
III.2. Tableau de bord équilibré (Balanced Scorercard).....	46
III.3. Analyse des coûts basés sur les activités (activity Based Coasting) .....	47
III.4. Benchmarking .....	49
IV. Adaptation et plasticité du contrôle à base d'activité .....	50
IV.1. Réactivité aux changements environnementaux.....	50
IV.2. Adaptation aux changements stratégiques .....	51
IV.3. Intégration des technologies émergentes .....	51
IV.4. Favoriser l'innovation.....	51
IV.5. Amélioration Continue .....	51
IV.6. Alignements avec les objectifs .....	52
V. Complexité et dynamique des systèmes contrôlés par activité .....	52

V.1. Multiplicité des activités .....	52
V.1.1. Multiplicité des activités : Défis et Enjeux .....	53
V.1.2. Réponse par les systèmes de contrôle de gestion .....	53
V.2. Variété des coûts .....	53
V.2.1. Nature des coûts .....	54
V.2.2. Allocation précise.....	54
V.2.3. Impact sur rentabilité.....	54
V.2.4. Planification budgétaire.....	54
V.2.5. Analyse des marges .....	54
V.2.6. Précision des prévisions .....	54
V.2.7. Optimisation des opérations .....	54
V.3.Dynamique des systèmes de contrôle de gestion par activité .....	55
V.3.1 Adaptation stratégique .....	55
V.3.2 réactivité concurrentielle .....	55
V.3.3. Intégration technologique .....	55
V.3.4 Apprentissage organisationnel .....	55
V.3.5 Alignement avec les indicateurs .....	56
<b>Section 3 : Les démarches de contrôle de gestion à base d'activité .....</b>	<b>57</b>
I. Identification des activités clés .....	57
Identification des activités clés Maximiser la création de valeur .....	57
I.1. Analyse ABC et impact hiérarchisé .....	57
I.2. Orientation des efforts de contrôle .....	57
I.3 Impact sur la performance globale .....	57
I.4 Alignement avec la stratégie .....	58
II. Allocation des coûts aux activités .....	58
II.1. Allocation précise des coûts aux activités .....	58
III. Définition des indicateurs de performance pertinents .....	59

III.1. Définition des indicateurs de performance pertinents .....	59
III.2. Choix des indicateurs de performance adaptés : la quête de pertinence .....	60
III.2.1. Analyse des objectifs et de la stratégie .....	60
III.2.2 Identification des facteurs clés .....	61
III.2.3. Alignement avec les attentes des parties prenantes .....	61
III.2.4. Mise en lumière des performances cachées .....	61
III.2.5. Adaptabilité aux évaluations .....	61
III.3. Explication comment ces indicateurs aident à évaluer l'efficacité, l'efficience et la contribution de chaque activité aux objectifs globaux .....	62
III.3.1. Évaluer l'efficacité .....	62
III. 3.2. Analyser l'efficience .....	62
III.3.3. Quantifier la contribution .....	62
III.3.4. Identification des points forts et faibles .....	62
III.3.5. Prise de décisions éclairée .....	63
IV. Suivi et analyse de performance .....	63
IV.1. La méthode dont les entreprises collectent les données et suivent les performances des activités au fil du temps .....	64
IV.1.1. Tableaux de bord (TB) et tableaux de bord équilibrés .....	64
IV.1.2. Systèmes de gestion de la performance .....	65
IV.1.3. Indicateurs clés de performance (KPI) .....	65
IV.1.4. Collecte données automatisée .....	66
IV.1.5. Analyses et modèles prédictifs .....	66
IV.1.6. Revues de performance régulières .....	66
IV.1.7. Rétroaction des employés .....	66
IV.2. Comment ces données sont utilisées pour des évaluations continues .....	66
IV.2.1. Comparaison aux objectifs .....	67
IV.2.2. Identification des tendances .....	67
IV.2.3. Détection des anomalies .....	67

IV.2.4. Evaluation de l'efficacité .....	67
IV.2.5. Prise de décision informative .....	67
IV.2.6. Ajustement stratégique .....	67
IV.2.7. Réaction aux changements .....	68
IV.2.8. Communication et transparence .....	68
V. Adaptation et amélioration continue .....	68
V.1. comment les informations recueillies par le contrôle de gestion à base d'activité permettent aux entreprises de s'adapter et de s'améliorer constamment .....	68
V.1.1. Identification des forces et des faiblesses .....	68
V.1.2. Réaction rapide aux changements .....	69
V.1.3. Optimisation des processus .....	69
V.1.4. Innovation et nouvelles opportunités .....	69
V.1.5. Adaptation aux préférences des clients .....	69
V.1.6. Evaluation des initiatives stratégiques .....	69
V.1.7. Amélioration de la prise de décision .....	69
V.1.8. Mesure de l'impact des changements.....	70
V.2.1. Ajustements stratégiques .....	70
<b>Section 04 : Les exigences de réussite .....</b>	<b>72</b>
I. Intégration de la technologie et des systèmes .....	72
I. 1. L'intégration efficace des technologies et des systèmes informatiques .....	72
I.2. Les Outils et les logiciels utilisés pour collecter, analyser et visualiser les données liées aux activités.....	73
I.2.1. Collecte de données .....	73
I.2.2. Analyse .....	73
I.2.3. Visualisation .....	74
I.2.4. Automatisation et collecte de données en temps réel .....	74
I.3. Comment ces technologies facilitent la surveillance en temps réel et l'automatisation des processus .....	74

I.3.1 Surveillance en temps réel .....	74
I.3.2 Automatisation des processus .....	75
II. Formation et sensibilisation des employés .....	76
II.1. L'importance de la formation et de la sensibilisation des employés aux concepts et aux pratiques du contrôle de gestion à base d'activité .....	76
II.1.1. Alignement et compréhension communs .....	76
II.1.2. Utilisation optimale des outils .....	76
II.1.3. Prise de décision éclairée.....	76
II.1.4. Adhésion et engagement .....	77
II.1.5. Adaptation au changement .....	77
II.1.6. Communication transparente.....	77
II.2. La nécessité d'assurer que tous les membres de l'équipe comprennent les objectifs, les mesures et les processus associés .....	77
II.2.1. Coopération cohérente .....	77
II.2.2. Prise de décision éclairée.....	77
II.2.3. Sensibilisation aux priorités .....	78
II.2.4. Contribution active .....	78
II.2.5. Engagement et motivation .....	78
II.2.6. Alignement sur la culture d'entreprise .....	78
II.2.7. Facilitation de la communication .....	78
II.3. Comment une compréhension solide améliore la participation et l'efficacité .....	78
II.3.1. Engagement actif .....	78
II.3.2. Responsabilité personnelle .....	79
II.3.3. Prise de décision informée .....	79
II.3.4. Collaboration améliorée .....	79
II.3.5. Rétroaction et amélioration .....	79
II.3.6 Alignement sur les objectifs .....	79
II.3.7. Adaptation facilitée .....	79

II.3.8. Confiance dans les processus .....	79
III. Mesure de la performance pertinente.....	80
III.1. Choisir des indicateurs pertinents pour mesurer la performance .....	80
III.1.1. Alignement avec les objectifs stratégiques.....	80
III.1.2. Caractéristiques spécifiques de chaque activité .....	80
III.1.3. Choix des indicateurs pertinents .....	81
III.1.4. Mesures quantitatives et qualitatives .....	81
III.1.5. Feedback continu et ajustements .....	81
III.2. L'importance de mesures quantitatives et qualitatives.....	81
III.2.1. Mesures quantitatives .....	82
III.2.2. Mesures qualitatives .....	82
III.2.3. Equilibre et vision holistique .....	82
Conclusion .....	84
<b>Chapitre II : Contrôle de gestion au sein de « BATIMETAL ».....</b>	<b>85</b>
Historique / Introduction .....	85
<b>Section 01 : Présentation général de l'entreprise « BATIMETAL CHARPENT OUEST AIN DEFLA » .....</b>	<b>86</b>
I. Définition de BATIMETALCHARPENTE OUEST AIN DEFLA .....	86
I.1. Présentation de la stratégie de l'entreprise .....	87
I.1.1. Innovation .....	87
I.1.2. Diversification .....	88
I.1.3. Internalisation .....	88
I.1. 4. Analyse .....	88
I.2. Présentation de la technologie de l'entreprise « BATIMETAL CHARPENTE OUEST AIN DEFLA » .....	88
I.2.1. Découpe laser .....	88
I.2.2. Soudure laser .....	89

I.2.3. Contrôle non destructif .....	89
I.2.4. Analyse .....	89
I.2.5. Perspectives .....	89
I.3. Présentation des marchés de l'entreprise « BATIMETL CHARPENTE OUEST AIN DEFLA » .....	89
I.4. La stratégie de marketing de BTIMETAL .....	90
I.4.1. Communication et visibilité .....	90
I.4.2. Création de valeur .....	90
I.4.3. Communication et visibilité .....	90
I.4.4. Création de valeur .....	90
I.4.5. Relations clients .....	90
I.4.6. Recommandations .....	91
I.4.6.1. les recommandations spécifiques pour la stratégie marketing de BATIMETAL CHARPENTE AIN DEFLA .....	91
I.5. L'organisation de l'entreprise BATIMETL .....	91
I.5.1. Direction général .....	91
I.5.2. Direction de l'approvisionnement .....	91
I.5.3. Direction des finances et comptabilité .....	92
I.5.4. Direction de la production .....	92
I.5.5. direction des réalisations.....	93
I.5.6. Direction des Technico-Commerciales .....	94
I.5.7.Département des techniques .....	94
I.5.8. Département de la maintenance .....	95
I.5.9. Direction de l'administration et des ressources humaines .....	95
II. Présentation de la direction de budget et contrôle de gestion .....	98
II.1. L'équipe budget et contrôle de gestion est composée comme suit .....	98
II.1.1. D'une manière générale le contrôle de gestion a pour mission dans l'entreprise BATIMETAL .....	98

II.1.2. Les principales missions du contrôle de gestion dans l'entreprise BATIMETAL ...	98
II.1.3. Concrets de missions de contrôle de gestion dans l'entreprise BATIMETAL .....	99
II.2. Relation entre le contrôle de gestion et les directions de l'entreprise .....	100
II.2. Relation entre contrôle de gestion et la direction de l'entreprise .....	100
II.2.1. Relation avec la direction financière et comptable .....	100
II.2.2. Relation avec la direction de la production .....	100
II.2.3. Relation avec la direction logistique .....	100
II.2.4. Relation avec la direction de la réalisation .....	100
II.2.5. Relation avec la direction technico-commerciale.....	100
II.2.6.Relation avec la direction des ressources humaines .....	101
II.2.7. Conclusion .....	101
<b>Section 02 : Reconstitution de la chaîne de valeur sur l'entreprise BATIMMETAL.</b>	<b>102</b>
I. Identification des activités principales .....	102
I.1. La conception .....	102
I.2. Logistique interne .....	103
I.3. Production .....	104
I.4. Logistique externe .....	104
I.5. Marketing et vente .....	105
I.6. Service .....	106
II. Identification des activités de soutien .....	106
II.1. Approvisionnement .....	106
II.2.Infrastructure de la firme .....	107
II.3. La gestion des ressources humaines .....	107
II.4. L'infrastructure de la firme .....	108
<b>Section 03 : Les factures de coût à « BATIMETAL ».....</b>	<b>109</b>
I. Analyse des coûts fixes et coûts variables de l'entreprise BATIMETAL .....	109
I.1. Analyse des résultats de BATIMETAL entre 2021 et 2022 .....	109

I.2. Analyse des charges d'exploitation .....	112
I.3. Analyse des charges financières .....	112
I.4. Analyse du résultat d'exploitation .....	112
I.5. Recommandations.....	113
II. Identification de levier d'amélioration .....	113
II.1. Frais personnel .....	113
II.2. Charges d'exploitation .....	114
II.3. Recommandations spécifiques.....	114
II.4. Evaluation des avantages potentiels .....	115
Conclusion .....	115
<b>Section 04 : L'avantage concurrentiel (par coût / différenciation).....</b>	<b>116</b>
Sous- section 1 : L'avantage concurrentiel par coût .....	116
I. Les principales activités qui consomment des ressources .....	116
I.1. Les activités principales qui consomment les ressources de l'entreprise BATIMETAL .....	116
I.2. Activité de soutien qui consomme les ressources de l'entreprise BATIMETAL .....	117
II. Les conseils pour réduire les coûts dans les différentes activités de l'entreprise .....	118
II.1. Conseils pour réduire les coûts dans les principales activités de l'entreprise BATIMETAL.....	118
II.1.1. Achats consommés .....	118
II.1.2. Charges de personnel .....	118
II.1.3. Service extérieurs(Sous-traitance) .....	119
Sous-section II : L'avantage concurrentiel par différenciation .....	119
I. La stratégie de différenciation de l'entreprise BATIMETAL .....	119
II. Les avantages que BATIMETAL a obtenus en adoptant une stratégie de différenciation .....	120
Annexes	
Liste des figures	

Listes de tableaux

Tables des matières

## **Résumé**

Le contrôle de gestion constitue un processus essentiel dans lequel les gestionnaires assurent l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ses outils, parmi lesquels on compte la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord, facilitent la surveillance, la gestion et l'analyse des activités.

En qualité de système d'information, le contrôle de gestion éclaire les décisions des dirigeants. Il joue un rôle central dans la gestion à la fois opérationnelle et stratégique de l'entreprise, contribuant à une meilleure performance globale et à la réalisation des objectifs.

## **Resume**

Management control is an essential process in which managers ensure the efficient and effective use of resources to achieve the company's objectives. Its tools, including cost accounting, budgeting, and dashboards, facilitate monitoring, management, and analysis of activities.

As an information system, management control informs the decisions of managers. It plays a central role in both operational and strategic management of the company, contributing to better overall performance and the achievement of objectives.