



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité

Spécialité : *Audit et contrôle de gestion*

Thème

Contrôle de Gestion et changement industriel au  
sein de l'entreprise ENIEM

**Présenté par :**

- SI SALEM Kahina
- TEBBI Manal

**Dirigé par :**

Mr ARABI Mahfoud

**Membres de jury :**

**Président : Mr OTMANI Habib, maître de conférences classe « B », UMMTO.**

**Examineur : Mme BOULIFA Yamina, maître Assistante classe « A », UMMTO.**

**Rapporteur : Mr ARABI Mahfoud, maître de conférences classe « A », UMMTO.**

**Promotion 2020/2021**

# *Remerciements*

*Avant tout chose nous tenons à remercier le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force pour survivre, ainsi que la volonté et plaisir de réaliser ce travail. Les membres du jury sont également remerciés pour nous avoir Fait l'honneur de lire et d'évaluer notre travail.*

*Nous remercions tout particulièrement, monsieur ARABI Mahfoud pour la qualité de son encadrement exceptionnel, et même pour ses précieux conseils et orientations.*

*Aussi un grand remerciement à l'entreprise ENIEM pour nous avoir donné la chance d'effectuer notre stage fournis les outils nécessaires à la réussite de nos études. Ces remerciements s'adressent particulièrement à Monsieurissolahakli et madame Mohammed oussidyasmina contrôleur de gestion au niveau de l'unité cuisson. Pour ses directives précissions, et pour la qualité de ses suivis durant toute la période*

*De mon stage pratique.*

*Aussi un grand remerciement à l'enseignant bolifayamina et toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenus*

*A la réalisation de ce travail.*

*Et en enfin, le plus grand remerciement s'adresse à nos familles et à tous*

*Nos amis qui nous ont toujours encouragés durant toutes nos années d'études.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers et adorables parents pour tous leurs chers sacrifices et qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui. A toi ma mère, mon grand regret est que vous soyez parti très tôt avant d'avoir bénéficié des fruits de vos efforts investis en nous.*

*A ma sœur Fariza et mes frères Achour, Boulam, Brahim ainsi à ses enfant Asma, Houda, sarah, Wissam, yasmine, Adam Mehdi et a tout la famille Si Salem*

*Je souhaite particulièrement remercier mon amie de toujours, Amarouchehocine pour son accompagnement, son soutien et son amitié durant toutes ces années et pour l'ensemble de mes projets.*

*A toi ma binôme Manel, merci pour ta patience et ta confiance et à toute ta famille.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.*

*Kahina*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie. A mes chères sœurs Aya, Hakima, Siham, Razane, Zina*

*A ma chère amie et binôme Kahina, pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.*

*A tous mes amis et copines qui ont contribué de près ou de loin durant notre stage que ce projet soit possible, et à tous mes enseignant qui m'ont accompagné et encouragé.*

*A toute ma famille qui porte le nom Tebbi ; je veux les remercier grandement.*



*Manel*

# Sommaire

# Sommaire

---

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>02</b>
------------------------------------	-----------

## **Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : Aspect théorique**

Introduction.....	08
-------------------	----

<u>Section 1</u> : La démarche de contrôle de gestion .....	08
---	----

<u>Section 2</u> : le positionnement de contrôle de gestion et le pilotage dans une entreprise .....	16
---	----

<u>Section 3</u> : les outils et méthode de contrôle de gestion .....	24
---	----

Conclusion .....	48
------------------	----

## **Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel**

Introduction.....	50
-------------------	----

<u>Section 1</u> : Composante et analyse de processus de production .....	50
---	----

<u>Section 2</u> : implantation du changement industriel et les facteurs facilitant à la réussite de l'entreprise .....	66
--	----

<u>Section 3</u> : Développement des outils et instrument de contrôle de gestion pour faire face à la mutation industrielle .....	80
--	----

Conclusion .....	91
------------------	----

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sein de l'entreprise ENIEM. : Aspect pratique**

Introduction.....	94
-------------------	----

<u>Section 1</u> :Présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM » .....	94
---	----

<u>Section 2</u> : la pratique de contrôle de gestion et le processus de production au sein de l'entreprise ENIEM.....	100
---	-----

<u>Section 3</u> : la mise en oeuvre de la mutation dans la gestion de production de l'unité cuisson.....	107
--	-----

# Sommaire

---

Section 4 : Analyse et discussion des résultats (questionnaire)..... 119

Conclusion ..... 142

**Conclusion générale** ..... 145

## Liste des abréviations

---

**CG** : contrôle de gestion

**CA** : chiffre d'affaire

**ROI** : Return on investissement

**BR** : bénéfice réalisé

**RCE** : Rentabilité des capitaux employés

**ROA** : Rentabilité des actifs nets

**RE** : Résultat d'exploitation

**RN** : Résultat net

**AN**: actif net

**CM**: coûts marginal

**CHD**: charge direct

**CHIND**: charge indirect

**E/CA**: Ecart sur chiffre d'affaires

**E/P<sub>x</sub>** : Ecart sur prix

**E /Q<sup>te</sup>** : Ecart sur quantité

**E/R** : Ecart sur résultat

**ABC** :ActivityBasedCosting

**BBZ** : La méthode de budget à base zéro

**ABB** : Budget basé sur l'activité

**ABM** : Le management à base d'activités

**TBS** : Tableau de bord stratégique

**TBG** : Tableau de bord de gestion

**TBP** : Le tableau de bord prospectif

**JAT** : le juste à temps

## Liste des abréviations

---

**MRP** : Management des ressources de la production

**PIC** : plan industriel et commercial

**PDP** : le plan directeur de production

**MQT** : Le management de la qualité totale

**R&D** : recherche et développement

**DPCGA** : direction planification, contrôle et Audit

**BI** : Business Intelligence

**IA** : l'intelligence artificielle

**SF** : sécurité de flamme

## Liste des tableaux et figures

N°des tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Comparaison des méthodes M.R.P et Juste-A-Temps.	64
02	Typologie des changements en système de contrôle de gestion des différents systèmes qui décrivent la localisation.	81
03	les différents modèles de cuisinières de l'entreprise ENIEM.	107
04	les caractéristiques et les capacités des produits de L'ENIEM.	108
05	Etude comparative entre deux cuisinières ancienne (6120) et nouvelle (6555 SF).	109
06	présentation de coût de production unitaire pour chaque cuisinière.	113
07	Ecart sur coût de production de la cuisinière 6120.	114
08	Ecart sur coût de production de la cuisinière 6555 SF.	115
09	La différence entre l'écart trouvé sur coût de production de la cuisinière 6120 et celle de cuisinière 6555 SF.	116
10	la variation de valeurs des ventes selon les modèles de cuisinière.	117
11	Etude comparative entre le coût de production et le coût de ventes pour la cuisinière 6120 et la 6555 SF.	117
12	la répartition les effectifs selon le sexe.	120
13	la répartition de l'effectif selon l'âge.	120
14	Expérience professionnelle.	121
15	Les outils de contrôle de gestion.	123
16	le contrôle de gestion aide ENIEM.	124
17	la place de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM.	125
18	les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le contrôle de gestion.	126
19	la fonction principale assurée par le contrôle de gestion.	129
20	Tableau récapitulatif de questions et réponses des salariées de l'entreprise ENIEM sur la production.	130
21	Tableau récapitulatif de questions et réponses des salariées de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.	133

## Liste des tableaux et figures

N° des figures	Titre des figures	Page
01	Stratégie et leviers de contrôle.	10
02	le triangle du contrôle de gestion.	13
03	Les phases de contrôle de gestion.	20
04	un support pour traduire la stratégie en objectif opérationnels.	45
05	processus de production.	52
06	Triangle Délais, coût et qualité d'un produit..	68
07	phase de leviers du conduit du changement.	76
08	les activités de l'entreprise.	99
09	le processus de production à l'unité cuisson.	105
10	la répartition les effectifs selon le sexe.	120
11	la répartition de l'effectif selon l'âge.	121
12	Expérience professionnelle.	122
13	les outils utilisés par les employés de l'entreprise ENIEM.	123
14	le rôle du Contrôle de gestion dans l'entreprise.	124
15	la place de contrôle de gestion dans l'entreprise ENIEM.	125
16	les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le contrôle de gestion.	127
17	les pourcentages des repenses des employés de l'ENIEM sur la fonction principale assurée par le contrôle de gestion.	129
18	les pourcentages des réponses des salariés de l'entreprise ENIEM sur la production.	131
19	les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.	135
20	les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.	137
21	les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.	139

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Dans le contexte actuel de mondialisation et de forte concurrence nationale et internationale, les entreprises industrielles doivent sans cesse s'adapter et se reconfigurer : le changement, la mise en œuvre de nouveaux produits. En même temps elles doivent optimiser l'utilisation de leurs moyens existants pour produire toujours plus et à moindre coût.

Les entreprises industrielle évoluent dans un environnement qui se caractérise par des changements interne et externe pour cela le contrôle de gestion est primordial pour une entité afin de faire face à tous changements.

Le contrôle de gestion est apparu au cours des années 1930 dans les grandes entreprises industrielles Américaines dans le but communiqué les informations à la direction afin de l'aider à planifier et contrôler les opérations, il a été introduit dans les entreprises dans les années 1950.

Ainsi le contrôle de gestion est un système qui permet au gestionnaires de s'informer sur l'état d'avancement des opérations sur la capacité disponible, il se concentre sur les moyens alloués, les activités réalisées et les services rendu, il accompagne l'entreprise dans l'attient des objectif.

Face aux grands changements et à la concurrence qui se décrit, les entreprises doivent en permanence améliorer leurs compétitivités opérationnelles et faire un meilleur usage de leur moyen financier et humain, elle le fond dans une large mesure par la mise en place d'un système de contrôle de gestion plus précis en utilisant les différents méthodes et outils de gestion.

Si on parle de l'industrie on parle de La production qui est une fonction stratégique de l'entreprise industrielle. Pour gérer et fabriquer un ou plusieurs produits en réponse à des besoins d'une part, et pour imposer l'efficacité d'autre part, il va falloir combiner les différents facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) d'une manière la plus efficace possible.

Dans ce sens, le choix du processus de production comporte le choix de l'ensemble des équipements, personnel et procédures utiles pour la production.

Si pour cette raison que les entreprises doivent adapter au développement technologique, cela à travers la formation de personnel, l'utilisation des moyens et

## Introduction générale

---

technique pour aboutir à la production de qualité répondant aux exigences de la clientèle. Une entreprise doit donc conduire des actions de changement lui permettant de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité. Pour cela la gestion du processus de production se place au cœur de la stratégie des Entreprises industrielles. Cette nouvelle dimension lui confère un rôle à part dans l'entreprise et justifie l'intérêt qu'on lui porte.

De là, Le concept de l'industrie correspond à un renouvellement de l'organisation et des moyens de production il s'agit en réalité de la digitalisation des entreprises et plus généralement de l'industrie, l'intérêt de l'industrie est de sarmenter pour s'adapter à la transformation et de ne pas mourir avec l'ancien modèle.

Le changement industriel c'est la mise en œuvre des outils et méthodes numériques de production et adopter de nouveau modes de gestion car la consommation évolue donc les entreprise doivent s'adapter au demande de marché avec produit de haute qualité et moindre coût afin de satisfaire les besoins des clients et avoir la performance de l'entreprise.

C'est grâce à la robotisation et mettre en place un nouveau système de production ,et la transformation qui met en œuvre de nouveaux processus industriel tel que « l'automatisation intelligente » , qui constituent de grands défis à relever pour de nombreuses organisation et gestionnaire confrontés au changement, tous ca grâce l'internet , nouvelles novatrice et technologie qui prend également de plus en plus de place dans les marché industriel et de consommation qui permet de facilités les contacts avec les clients, fournisseurs et collaborateurs de l'entreprise.

Le changement industriel pousse les entreprise à améliorer la productivité mais les acteurs industriels doivent s'adapter aux problématiques de la société, cette transformation passera par des entreprises et des usines respectueuse de l'environnement.

Les entreprises industrielles algériennes n'ont pas encore atteints ce niveau de développement pource raison : économiques, politiques, technologiques ...

La réalité de l'industrie aujourd'hui ne donne pas une impression positive d'atteindre les objectifs, malgré les réformes menées par l'État, cela représente un grand défi pour les entreprises, qui doivent s'adapter aux changements rapides et successifs de leur environnement.

## **Introduction générale**

---

Dans un tel contexte, notre problématique s'articulera autour de la question suivante : **Comment le contrôle de gestion peut-il être un outil de pilotage du changement industriel ?**

De cette problématique générale découlent des questions secondaires auxquelles nous tenterons de répondre :

Quelle est la place du contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle ?

Quelle sont les outils du contrôle de gestion, qu'ils sont instauré Au niveau de l'entreprise ?

Quels sont les ajouts apportés par la mutation industrielle dans l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

1. L'entreprise peut augmenter la productivité et assurer la réussite par le changement industriel.
2. L'application des nouvelles méthodes permet d'améliorer le système de production de l'entreprise et la qualité des produits pour satisfaire les besoins des clients.
3. Le contrôle de gestion est une fonction primordial qui vise la maitrise de la conduite d'une entreprise, toute on s'adaptant aux changements.

Pour infirmer ou confirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie de recherche déductive, qui consiste à vérifier pratiquement l'application des théories du contrôle de gestion et comment assurer la réussite par le changement industriel.

L'approche méthodologique et épistémologique adopté dans le cadre de ce travail de recherche est une double approche : Analytique et empirique. L'approche analytique pour conceptualiser le cadre théorique du contrôle de gestion et changements industriel. L'approche empirique pour mener une étude de cas de l'ENIEM.

## Introduction générale

---

Le sujet de la recherche est d'une **importance** éloquente pour :

- les gestionnaires intéressés au changement en particulier la catégorie qui travaille au service contrôle de gestion
  - Comprendre l'importance et l'impact de changement industriel dans l'entreprise
- Aborder cette question afin d'ouvrir la voie à ceux qui s'y intéressent à l'avenir.
  - Choisir le sujet pour une utilisation future et ajouter quelques informations au domaine scientifique

L'objectif de notre travail de recherche s'articule autour de points essentiels :

- Présenter les différents changements et modification adopté par l'entreprise ENIEM en particulier de ce qui concerne la production.

Présenter les méthodes à suivre par le contrôleur de l'entreprise pour gérer ces changements afin de réaliser des produits d'une manière efficaces et efficients.

Nous avons choisi de mener ce travail de recherche pour plusieurs raisons :

- Les raisons subjectives ou personnels : notre préférence personnel pour ce type de sujet et en tant qu'étudiantes en master audit et contrôle de gestion, ce travail nous intéresse pour quelque perspective de carrière professionnelle.
- Les raisons objectives ou professionnelles : il s'agit d'un problème au qu'elle fait face de nombreux entreprises industriels. En effet le secteur industriel est en voie de construction et de développement.

Notre choix d'entreprise est porté sur l'ENIEM comme terrain d'étude, et c'est pour plusieurs raison :

- la place acquise par cette entreprise sur le plan nationale et internationale.
- La diversification de ses activités de production et ses filiales.
- Les compétences humaines qu'elle possède.
- La qualité de ces produits et ces spécificités par apport à ceux des concurrents.

Pour bien mener notre travail, nous allons utiliser pour la partie théorique les ouvrages bibliographiques, thèse, sites web...etc. pour la partie pratique nous utilisant les doucement de l'entreprise, le questionnaire...etc.

## Introduction générale

---

Nous avons adopté un plan de travail de trois chapitres :

**Le premier chapitre :** intitulé **le contrôle de gestion dans une entreprise : aspects théorique** : on examinera l'introduction au contrôle de gestion. Ce chapitre sera scindé en trois sections : dans la première on a parlé sur la démarche de contrôle de gestion (définition, objectif, rôle et missions), la deuxième sur le positionnement de contrôle de gestion et le pilotage dans une entreprise et la troisième sur les outils de contrôle de gestion.

**Le deuxième chapitre :** intitulé **le processus de production face aux défis du changement industriel** .Scindé en trois sections : dans la première on a parlé sur Composante et analyse de processus de production, la deuxième sur implantation du changement industriel et les facteurs facilitant à la réussite de l'entreprise, et la troisième sur Développement des outils et instrument de contrôle de gestion pour faire face à la mutation industrielle.

**Le troisième chapitre :** intitulé **le contrôle de gestion et changements industriels : aspect pratique**, on a consacré la première section pour présenter l'entreprise d'accueil et la deuxième pour : la pratique de contrôle de gestion et le processus de production au sein de l'entreprise ENIEM, et la troisième sur la mise en œuvre de la mutation dans la gestion de production de l'unité cuisson.

**La conclusion :** On a présenté une synthèse des principaux résultats de cette notre recherche de fin d'étude.

***CHAPITRE I : le contrôle de  
gestion dans une entreprise :  
aspect théorique***

## **Introduction**

Avant d'aborder notre sujet, il est primordial de faire comprendre la notion de contrôle de gestion qui permet d'anticiper et d'organiser les activités et les événements qui visent à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée Conformément à une stratégie préalablement définie tout en recherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre. Il représente de ce fait, une aide prépondérante à la prise de décision, son objectif principal étant de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, pour mettre en place et exploiter un système de contrôle efficace.

Dans ce chapitre, nous allons parler sur le contrôle de gestion. Il subdivisé en deux section. La première section consiste à présenter ces concepts clés : objectif, mission, rôle de contrôle de gestion dans une entreprise. Dans la deuxième section, nous exposerons la place de contrôle de gestion, la dernière section outils de contrôle de gestion.

### **Section 01 : La démarche de contrôle de gestion :**

Dans cette section nous allons déterminer le concept de contrôle de gestion, présenter les différentes définitions, ses objectifs et ces missions et ça place dans l'entreprise.

**1. Notion de contrôle de gestion :** Comme un premier point nous allons présenter les concepts clés de contrôle de gestion.

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

A. **Contrôle :** Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés.<sup>1</sup>

B. **Gestion :** c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance. La gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation, entité économique du secteur marchand (entreprise industrielles ou commerciale) ou du secteur non-marchand (Administration) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégique.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 2<sup>e</sup>édition DUNAD, Paris 2010, P07.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

Plusieurs définitions citées par nombreux auteurs :

Le contrôle de gestion est défini comme étant « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ».<sup>3</sup>

Le contrôle de gestion comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution (ou opérationnel), « garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien ». Selon lui, « la position clé du contrôle de gestion ne réduit pas son rôle à une dimension technique de coordination, de planification et de suivi, elle l'amène, et ce sont les conditions posées à son succès, à viser des fonctions démotivation-évaluation et d'éducation des acteurs concernés.<sup>4</sup>

Le contrôle de gestion gère aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performance non seulement les coûts, gère le changement dans une dynamique de progrès continu par une pratique Permanente d'analyse et de diagnostic, construit les moyens du pilotage, assurant la convergence des comportements.<sup>5</sup>

« Le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisations. »<sup>6</sup>

R. Simons présente donc le système de contrôle de type interactif, reposant sur la Notion de rationalité limitée et il signale que toutes les organisations, grandes et complexes, ont des systèmes similaire de contrôle de gestion.

Il distingue ainsi quatre leviers de contrôle :<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> DUMAS.G et LARUE.D, « manuel de contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, P 01.

<sup>3</sup> ROBERT. N. ANTHONY, « la fonction contrôle de gestion », (1993), Publie-Union, P21

<sup>3</sup> PHILIPPE LORINO, « Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités », Dunod Entreprise, 1991, P6.

<sup>4</sup> HENRI BOUQUIN, « Le contrôle de gestion », PUF, 1986, P12.

<sup>5</sup> PHILIPPE LORINO, « Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités », Dunod entreprise, 1991, P15.

<sup>6</sup> Simons Robert. (1995), "Levers of control: How managers use innovate control systems to drive strategic renewal, *Renewal*", Strategic Management Journal, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Volume 15, P5.

<sup>7</sup> MESBAH, « Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises Algériennes », Thèse en vue d'obtention du doctorat en science de gestion à l'université ABOU BEKR BELKAID – Tlemcen 2015/2016.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

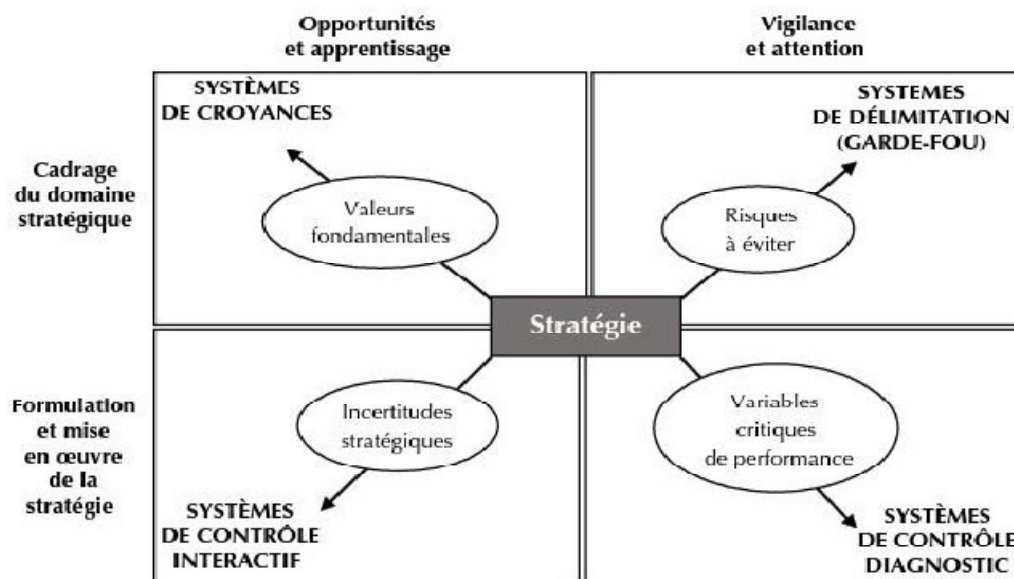
système de croyance : portant sur un ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique, en vue de développer une culture et des buts organisationnels, susceptibles de créer du sens et de fournir une orientation commune.

Système de frontières (système de limites) : qui porte sur la délimitation des frontières d'activités stratégiques et focalisent l'attention des responsables sur les risques à éviter.

Système de contrôle diagnostic : qui porte sur la maîtrise des variables Critiques et représente la forme la plus classique du contrôle de gestion, fondée sur le contrôle a posteriori des résultats, leurs comparaison à des objectifs ou des standards, l'adoption de mesures correctrices.

Système de contrôle interactif : centré sur les incertitudes stratégiques et orienté vers la recherche d'opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies.

Figure N° 01 : Stratégie et leviers de contrôle <sup>8</sup>



D'après : Simons, 1995, p. 157.

A partir de la hiérarchie de levier de contrôle les systèmes de croyances et système de délimitation sont essentiellement défini par le sommet de management, il fond donc parti de contrôle stratégique.

<sup>8</sup>SOUAD TAÏBI, « Des Outils de Contrôle de Gestion Vecteurs d'Influence des Comportements : Mise en place d'une démarche de recherche-action », Article, M14, P08.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

Les systèmes interactif fond parti en réalité de contrôle stratégique, ils constituent l'une de ces améliorations même si ils contribuent au contrôle de gestion et à l'évolution de la performance.

Le Plan comptable général définit le contrôle de gestion comme un « ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données

Chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ». <sup>9</sup>

A partir de là on peut définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant : un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution avec l'utilisation des techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définis par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût. <sup>10</sup>

**2. Rôle de contrôle de gestion :** Si on parle de rôle de contrôle de gestion on trouve qu'il réside dans : <sup>11</sup>

Organe d'échange d'informations, Gérant du suivi de la stratégie de l'entreprise, Force de proposition d'amélioration pour l'entreprise, apporter un regard critique et nouveau, regarder les choses sous une perspective nouvelle et bien identifier les risques et les opportunités , fonctionnels à prendre des décisions, opérationnels à contrôler leurs actions.

---

<sup>9</sup>DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches » 5<sup>e</sup> édition P01.

<sup>11</sup> SABINE SEPARI, FLORIAN BONNET et al,« Management et contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition Dunod, 2017, P10.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

**3. Les caractéristiques de contrôle de gestion :**<sup>12</sup> parmi les caractéristiques de contrôle on cite :

- Le contrôle de gestion doit être appréhendé comme un système, système d'information pour le système Entreprise.
- le contrôle de gestion s'insère dans une entreprise et un environnement complexe et incertain.
- les objectifs et les paramètres du contrôle de gestion évoluent dans le temps et l'espace, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.
- le contrôle de gestion s'insère dans un système décisionnel à rationalité limitée.
- le contrôle de gestion doit intégrer une dimension humaine et sociale.

### 4. Objectifs et missions de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion à plusieurs objectifs et on trouve :

**4.1. Objectifs :** Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs.

La pertinence : se définit comme le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés.

L'efficience : Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs. L'efficience constitue la première dimension de la performance.

L'efficacité : est le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Mesure le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2018, P 9.

<sup>13</sup> BERNARD. J, « *Mise en place d'une comptabilité analytique, guide méthodologique* », 2006, P18

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

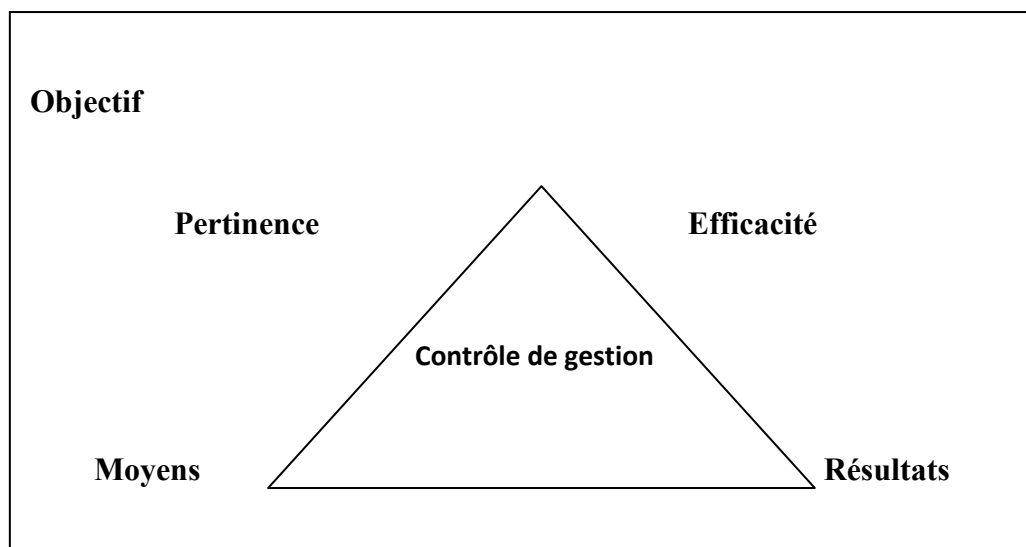
---

L'économie : Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants : Moindre coût ; Quantité et qualité conforme à la norme établie ; Moments et lieux opportuns.

Le contrôle de gestion consiste à analyser les objectifs et les pratiques relatifs à la gestion d'une entreprise afin de mieux maîtriser les performances par La planification (budgétaire) des actions et établissements des rôles des responsables et déclenchement des actions correctives en fonction des écarts. D'ailleurs, il faut considérer contrôle dans son sens anglo-saxon, qui est en lien avec le pilotage d'une entreprise. Ainsi, l'objectif principal du contrôle de gestion est d'optimiser la manière de mener une société. Il doit aussi optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité...

Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenante afin de Fournir à l'organisation un support à la communication, au dialogue et à la négociation. Et Faciliter la prise de décision d'améliorer la performance de l'entreprise, contrôle de l'exécution des actions.<sup>14</sup>

**Figure N° 02** : le triangle du contrôle de gestion.



**Source** : Hélène I, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P07

---

<sup>14</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2018, P15.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

### 4.2. Les missions de contrôle de gestion : Le contrôle de gestion a pour mission :<sup>15</sup>

D'organiser un système d'information de gestion : Piloter une organisation, c'est à la fois fixer les objectifs, se doter de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs/moyens. Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion, fournir des informations aux directeurs de l'entreprise. En effet, apporte une valeur ajoutée à l'information en la transformant en outil d'aide à la décision.

Garantir la médiation entre stratégie et les opérations : Les instruments du Contrôle de gestion assurent la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes. Ils permettent de s'assurer que les actions quotidiennes mettent en œuvre la stratégie définie, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.

Assurer la convergence des buts des individus avec ceux de L'organisation, l'animation et la motivation du personnel.

Mesurer la performance de chaque centre de responsabilité à l'aide d'indicateurs de ratios, le contrôle de gestion contribue à piloter la Performance et à l'améliorer en détectant les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus.

Repérer les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque, Inciter des opérationnels à penser au futur et la Supervision technique du fonctionnement.

**5. L'étude de contrôle de gestion :** <sup>16</sup>Le contrôle de gestion peut être étudié en deux composantes :

**5.1. Le système d'analyse,** base de la connaissance de l'organisation et du diagnostic.

Il s'agit de la connaissance des coûts, par la comptabilité analytique (quelle que soit la méthode retenue), et du processus de création de valeur que permet la comptabilité à base d'activités ;

---

<sup>15</sup>BENNIA, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes* », Thèse doctorat en Management des Organisations, à l'Université ABOU BEKR BELKAID – Tlemcen, 2015/2016, P 24.

<sup>16</sup>DORIATH BRIGITTE, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », 5<sup>e</sup> Édition Dunod, Paris, 2008, P02.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

**5.2. Le système de pilotage** qui a pour vocation d'orienter les comportements afin de traduire la stratégie en actions. La gestion budgétaire, les tableaux de bord, la mise en place d'un système d'animation, participent au pilotage.

Cette étude est réalisée par un professionnel qui assiste ainsi la direction de l'entreprise et influence sur la prise de décisions stratégiques concernant l'activité de l'entreprise.

**6. Le contrôleur de gestion :** également appelé responsable de la planification et de la gestion, exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Établit des prévisions de budget, fixe des objectifs chiffrés et élabore des outils de contrôle afin de permettre à une entreprise de prendre les bonnes décisions.

**6.1. Rôle de contrôleur de gestion :**<sup>17</sup> Une des missions principales du contrôleur de gestion dans l'entreprise est de contribuer à l'amélioration de la performance. En tant que copilote des managers opérationnels ou fonctionnels qu'il accompagne<sup>18</sup>, il joue le rôle **d'animateur**, il définit et anime le processus pour aider les managers à pratiquer le contrôle de gestion, **Information**, fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte, **Organisation**, aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre. Il assure entre autre la mesure de performance, la définition des objectifs par centre de profit ainsi que l'analyse de la rentabilité de chaque produit et service. Il élabore aussi les stratégies de développement, définit les objectifs globaux en matière de CG, et analyse les écarts entre les objectifs et les réalisations, rédige les procédures et aide le responsable à produire et à fournir les réponses demandées.

**6.2. Les compétences requises :**<sup>19</sup> Le contrôleur de gestion doit être polyvalent, il doit en effet être à la fois :

- Spécialiste : maîtriser les outils pointus
- Généralistes : organiser, coordonner les procédures.
- Analystes : veiller sur la bonne exécution des procédures.
- Fonctionnaires : conseils et les décideurs.
- Technicien : intégrer la dimension technique.
- Humain : être à l'écoute des différents acteurs de l'entreprise et gérer les hommes et

les groupes

---

<sup>17</sup> RECHIDI N. & BENAZZOU.L. (2020) « *L'aspect contingent du métier du contrôleur de gestion : Rôles prescrits vs rôles réels* », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 », P895.

<sup>18</sup> CAROLINE SELMER, MARTINE TRABELSI et al, « *contrôleurs de gestion : les outils pour communiquer mieux* », 65 fiches pratiques, Groupe Eyrolles 61, bd saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, P03.

<sup>19</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2018, P23.

**Section 02 : Le positionnement de contrôle de gestion et le pilotage dans une entreprise :**

Le contrôle est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. Dans cette deuxième section nous allons déterminer le positionnement de contrôle de gestion dans l'entreprise et son mise en œuvre ainsi que son champ d'intervention, ainsi Le contrôle de gestion se fait suivant trois phases qui sont : la formalisation, le pilotage et post-évalue et son processus contient quatre étapes : La planification, La budgétisation, L'action et suivi de réalisation.

**1. La place de contrôle de gestion dans l'entreprise :** Comme un premier point dans la deuxième section on va présenter la place de contrôle de gestion dans une entreprise :

Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien-fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la direction générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir du bas que du haut et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la direction de l'entreprise. Le contrôle de gestion s'occupe une des positions : position fonctionnelle, position divisionnelle.

**1.1. Positionnement du contrôle de gestion dans une structure fonctionnelle :<sup>20</sup>** La structure fonctionnelle concerne les petites et moyennes entreprises avec une mono activité ou des activistes proches ses principales caractéristiques sont :

- Un découpage par fonctions (production, commercialisation,...etc.).
- Un regroupement par métier ou savoir-faire.
- Une centralisation relativement forte avec arbitrage par la direction générale.
- Une relative rigidité face aux modifications de l'environnement.

Dans cette structure deux cas sont présenter : le contrôle de gestion est rattache service administratif et financier dans le premier cas et il dépend de la direction générale dans le deuxième cas.

---

<sup>20</sup> GUY. D et DANIEL. L, « Manuel de contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, 141, rue de Javel, Paris, P 38.

# Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

## 1.2 : Positionnement du contrôle de gestion dans une structure divisionnelle :

La structure divisionnelle concerne les entreprises de grand taille ou diversifiées ses principale caractéristiques :

-Des divisions centrées autour d'une même activité ou d'une même ligne de produit, regroupées par zones géographique, par segment de clientèle ...etc.

-Une délégation forte de la décision et de la responsabilité au sein des divisions.

Dans cette structure deux divisions sont présenté : un service contrôle de gestion centrale qui possède une structure fonctionnelle, et un service contrôle de gestion industriel. Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.<sup>21</sup>

**2. La mise en œuvre de contrôle de gestion :** Le contrôle de gestion est un processus qui passe par des phases qui simplifient ses taches pour piloter l'organisation.

**2.1. Phases du contrôle de gestion :** Le contrôle doit s'exercer avant d'agir (planification, budgétisation), pendant l'action (Action et suivi des réalisations) et après l'action (post évaluer)

**2.1.1. Planification :** le point de départ du contrôle de gestion est une planification au cours de laquelle définir les objectifs, a traduire ensuite en acte opérationnels a travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.<sup>22</sup>

Pour tenter d'atteindre les objectifs à long terme, il est utile d'en échelonner la réalisation dans le temps, en définissant des objectifs intermédiaires plus proches et plus tangibles, qui permettront de baliser la route. La planification stratégique est ainsi relayée par une planification opérationnelle à travers une stratégie concernant les couples produits/marché les investissements et désinvestissement, l'organisation et la gestion des ressources humains,

---

<sup>21</sup> ALAZARD CLOAUDE et SEPARI SABINE, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 2<sup>e</sup>édition DUNAD, paris 2010, P31.

<sup>22</sup><https://www.entreprendre.fr/contrôle-de-gestion> ; consulté le 20/10/2021 à 11 :16.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

le financement, qui décline les objectifs à long et moyen terme (souvent de l'ordre de trois ans).

**2.1.2. Budgétisation :** Poursuit la phase précédente, elle vise l'efficacité à court terme (en général un an). de l'exploitation des ressources de l'entreprise, elle se manifeste correctement à travers l'action dont la valorisation constitue le budget.

le budget est une expression comptable et financière des plans d'action retenue pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans, il est la prévision détaillée, période par période, des recettes et des dépenses.

L'essentiel de cette phase est la définition, la coordination et l'application des plans d'action dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise c'est le stade de la mise en œuvre commerciale, de production, d'achat, de moyens humains, financier, les budgets permettent de mesurer les performances et les qualités de la gestion de l'entreprise à partir des prévisions initiales et du contrôle a posteriori,<sup>23</sup>.

**2.1.3. Action et suivi des réalisations :** l'exécution des plans d'action est une phase primordiale qui suit la budgétisation. Dans cette phase les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.<sup>24</sup>

**2.1.4. Mesure de résultats :** La dernière étape consiste à analyser les résultats afin d'identifier les mesures correctives nécessaires. Lors de la mise en application, on fait périodiquement le point pour mesurer les résultats partiels atteints. Evidemment, on ne peut pas plus agir sur le passé, mais on cherche à comprendre pourquoi les résultats sont ainsi, quelles en sont les causes et qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la performance.

Aujourd'hui, les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats a posteriori mais de suivre en permanence la

---

<sup>23</sup> BOYER, A « *Les indispensables de la gestion : l'essentiel de la gestion* », édition d'organisation, Paris 1995.

<sup>24</sup> LANGLOLL, BONNIER .Cet al « *Contrôle de gestion* », Editions Focher, paris 2006, P 18.

## **Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique**

---

performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

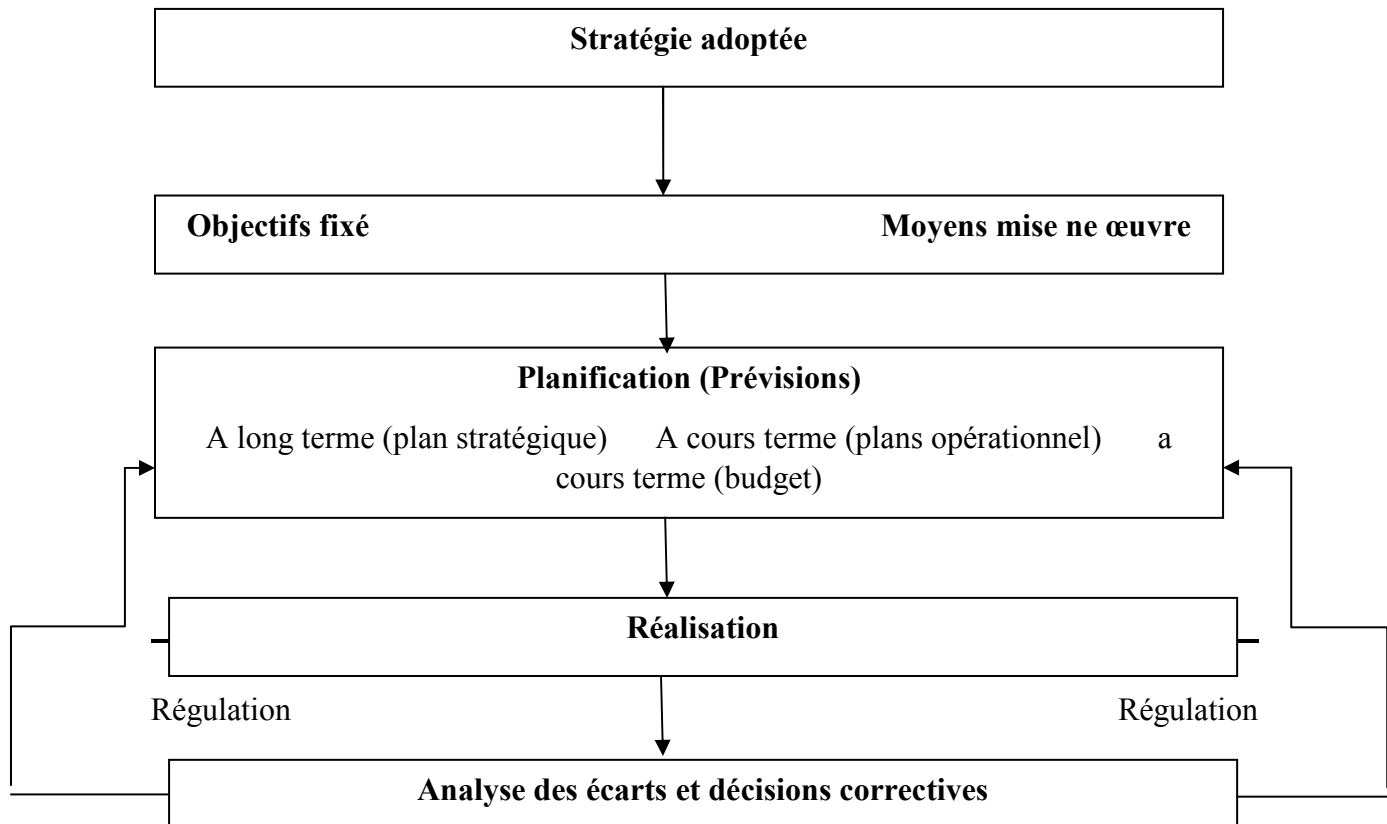
Afin de constater les réalisations le contrôleur de gestion utilise l'outil comptable pour chiffrer les réalisations, Après avoir mesuré les résultats, on poursuit avec leur interprétation ; c'est-à-dire les comparer avec les prévisions figurant au budget.

Plusieurs méthodes d'analyse des résultats existent. Elles consistent :

- à mesurer les écarts entre le résultat prévu et le résultat obtenu, afin d'identifier si des actions correctives sont nécessaires ;
- à identifier les causes d'un dérapage éventuel, afin d'orienter les actions Corrective

# Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

**Figure N° 03** : Les phases de contrôle de gestion peuvent être schématisées de la manière suivante :



**Source** : Béatrice et Francis Grandguillot, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9 éditions 2015, 70 rue du Gouverneur Général Félix Éboué, P14.

### 3. Le champ d'intervention du contrôle de gestion :

On distingue

**3.1. Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise** : Le contrôle de gestion aide au pilotage d'une entreprise il consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive, c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle.

**3.2. Le contrôle de gestion et système d'information** :<sup>25</sup> Une organisation est composée d'un ensemble de systèmes. Il y a le système opérant, de pilotage et d'information, ce sont trois sous-systèmes qui interagissent entre eux :

<sup>25</sup><https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-administrative/l-entreprise-et-son-environnement/approche-systemique-de-l-entreprise>, consulté le 27/10 /2021.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

- A. : **le système opérant** : c'est ce qui est à la base de toute organisation, c'est ce système qui permet la transformation de l'information dont l'objectif est de la restituer à la bonne personne. Il correspond aux différents services d'une entreprise. (fabrique, commercialise, comptabilise).
- B. : **le système de pilotage** : C'est ce qui va contrôler et piloter le système opérant. Il se situe donc à la tête du système d'information fixant les objectifs et prenant les décisions, coordonner les tâches contrôler les résultats et corriger les imperfections.
- C. : **le système d'information** : un système d'information est vu comme l'un des trois sous-systèmes de l'entreprise, C'est ce qui intervient entre les deux autres systèmes. Ce système s'occupe de collecter, stocker, transformer et diffuser des données et informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

De là, un système d'information permet au système opérant de communiquer des informations qui ont été collectées et modifiées au système de pilotage qui est en charge de contrôler et prendre des décisions.

**4. Les formes de système d'information** : <sup>26</sup>Le système d'information doit prendre plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins responsables et des acteurs de l'entreprise :

\_ Système d'information stratégique pour les décideurs : qui peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques.

Il peut également prendre la forme plus avancée de veille stratégique, Destinés à permettre l'anticipation des tendances technologiques, Économiques, sociologiques des marchés,

\_ Système d'information pour les responsables opérationnels qui se traduit par

La mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à

Élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester les hypothèses de travail.

\_ Système d'information pour les opérationnels destiné à leur permettre de

Suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce l'analyse des actions réalisées.

**4.1. Le rôle de système d'information** : Le système d'information permet au contrôleur de gestion :

---

<sup>26</sup> PORTE. L, « *les principes et outils essentiels du contrôle de gestion* », 13 septembre 2012, P19.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

- D'effectuer les calculs rapidement sans erreurs, et traiter les données ce qui permet au contrôleur de comprendre en profondeur l'activité de l'entreprise.
- De stocker de nombreuses données d'une manière fiable et pratique à condition simplement d'organiser la base de données et d'effectuer les sauvegardes périodiques. Nous savons, notamment, qu'en matière de données techniques, l'entreprise a un nombre considérable de valeurs à stocker.
- De gérer la circulation des informations, notamment par l'intermédiaire de réseaux (réseau internet, intranet, Intranet).<sup>27</sup>
- Elle permet aussi au contrôleur d'échanger d'information avec les opérationnels pour comprendre l'origine des résultats.
- L'intégration des données dans le système de gestion offre au contrôleur la possibilité d'avoir un accès simple à des données de différents origines (financière, production, ressources humaine).

### 4.2. Les composantes de système d'information :<sup>28</sup>

La production des informations de pilotage met en œuvre différentes composantes du système d'information :

- A.** Les systèmes opérationnels intégrés (ERP) ou progiciel de gestion intégré (PGI) nécessitent un paramétrage long et complexe ; celui-ci est fondamental pour la bonne exécution des processus, la qualité et la rapidité de production des informations de gestion.
- B.** Les systèmes décisionnels permettent de définir le modèle de performance des activités. Ils mettent en jeu les capacités du contrôle de gestion à structurer le système d'indicateurs et à l'implémenter dans ces nouveaux outils. Les outils de communication interne (Intranet, messagerie) reposent sous une nouvelle forme la question de la centralisation et de la décentralisation des décisions.

---

<sup>27</sup> COURTOI ALAIN, BONNEFOUS PASCAL et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition d'Organisation, rue thénard, Paris codex 05, P403.

<sup>28</sup> GIRAUD FRANÇOISE, OLIVIER SAULPIC et al, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, EJA\_ Paris \_2004, P346.

# Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

## 5. Contrôle de gestion et l'investissement :<sup>29</sup>

La politique financière d'une entreprise s'articule principalement autour de 3 grandes décisions :

- la décision d'investissement.
- la décision de financement.
- la décision de rémunération des actionnaires.

a) Définition : L'investissement est l'un des outils de pilotage de l'entreprise, il est défini comme :

Une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques, il et s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et concerne la planification à long et moyen terme.<sup>30</sup>

**5.1. Etapes de choix d'investissement** : toute décision d'investissement doit être précédée de plusieurs étapes :<sup>31</sup>

- le **choix technique** de l'investissement projeté avec étude préalable et étude d'opportunité selon les besoins détectés,
- le **choix de l'investissement** selon la **rentabilité économique** prévisible (accroissement de production, nouvelles activités, résultat supplémentaire, ...)
- le **choix du moyen de financement** et l'étude du **coût du financement**
- évaluation de la rentabilité globale ou financière du projet.
- Mesurer les risques encourus.
- chiffrer les prévisions en élaborant un plan pluriannuel et un budget des Investissements.

---

<sup>29</sup> ARNAUD THAUVRON, « *les choix d'investissement* », e-éthique 2003, rue jean jaurès-Onnaing, P4.

<sup>30</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGIUILLOT, « *l'essentiel du contrôle de gestion* », Gualino éditeur, Lextenso éditions – 2011-33, rue du Mail, Paris, P83.

<sup>31</sup> <https://public.iutenligne.net/gestion/gestionfinanciere>, consulté le 03/11/2020 à 22 :00.

### **Section 03 : Les outils et méthodes de contrôle de gestion :**

Le contrôleur de gestion pour confronter leurs pratiques appréhender les outils (comptabilité de gestion, comptabilité analytique, budgets, tableaux de bord, etc.).

**1. les outils de contrôle de gestion et leur méthode :** Le contrôle de gestion utilise généralement les outils suivants :

**Coût** : est défini comme la somme des charges s'appliquant à un moyen d'exploitation ou à un produit ou à un stade d'élaboration du produit.<sup>32</sup> Le choix des coûts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise, de sa structure, de ses objectifs de gestion et de pilotage. Ce critère permet de distinguer deux types de coûts :<sup>33</sup>

— le **coût historique** qui est un coût calculé postérieurement aux faits qui l'ont engendré. Ils permettent notamment d'établir des comparaisons avec ceux des périodes de calcul précédentes.

— le **coût préétabli** : est un coût calculé a priori soit pour faciliter certain traitement analytique, soit pour permettre le contrôle de gestion pour l'analyse des écarts. Selon l'optique du calcul, on parlera de **coûts standards**, de **devis** ou plus simplement de **coûts prévisionnels**.

**Devis** : représente le coût déterminé a priori pour une commande précise.

**Coût prévisionnels** : il est déterminé par observation statistique (moyenne ou tendance) des périodes comptables antérieurs et anticipation des modifications prévisionnelles dans les conditions techniques et économiques de production.

Nous avons principalement deux méthodes : méthode des coûts complets et la méthode des couts partiels.

**1.1. Méthode des coûts complets** : réunissant la totalité des charges consommées par un objet de coût. Calculer un **coût complet** consiste à rattacher tous les coûts aux objets de coût.<sup>34</sup>

**1.1.1. La mise en œuvre de la méthode** : La détermination des coûts complets d'un produit passe par les étapes suivantes :

- **Le découpage de l'entreprise en centre d'analyse**

---

<sup>32</sup>LEURION.J, COURT.H, « *comptabilité analytique et gestion* », édition Foucher, paris 1981, P08.

<sup>33</sup> GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « *comptabilité analytique* », 3<sup>e</sup>édition Bréal, 2004, P19.

<sup>34</sup> DIDIER LECLERE, MARC REQUIN et al, « *le contrôle de gestion, outil de modélisation* », Lyon, 2013 /2014, P51.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

On distingue les centres principaux et les centres secondaires

- **Les centres principaux** : sont directement impliqués de façon opérationnel dans le process, à l'un des grands stades fonctionnels en distingue les centres où sont mis en œuvre les moyens de production et de vente de l'entreprise. Ils correspondent au cycle « achat-production-vente ». Ils sont généralement représentés par un ou plusieurs centres se rattachant respectivement à l'approvisionnement, à la production ou à la distribution

- **Les centres auxiliaires** : sont en position de support, il ne travaille pas directement sur les produit, mais ils rendent des services indispensable au bon fonctionnement des centres principaux. Ils ont pour rôle de gérer les facteurs de production mis en œuvre. En distingue la gestion du personnel, l'entretien, le matériel et les bâtiments administratifs, la fonction financière et comptable, etc.

### • Le calcul du coût des unités d'œuvres<sup>35</sup>

L'unité d'œuvre est l'unité de mesure dans une section de la comptabilité analytique D'exploitation servant à imputer les coûts de centre aux coûts des produits, correspond à une mesure de l'activité d'un centre d'analyse exprimée sous forme volumique (quantités de travail, de matières premières achetées, de produits fabriqués ou vendus, etc.).

$$\text{Coût d'unité d'œuvre} = \frac{\text{Total des charges indirectes de la section}}{\text{Nombre d'unité d'œuvre de la section}}$$

La méthode des coûts complets distingue les coûts directs des coûts indirects.

**Les coûts directs** sont des coûts affectables sans ambiguïté à un objet de coût.

**Les coûts indirects** n'étant pas affectables sans ambiguïté, ils doivent être répartis sur les objets de coût au moyen d'une clé de répartition.<sup>36</sup> On a deux méthodes essentielles :

**1.1.2 : Méthodes des centres d'analyse** : est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts. Caractériser par :

- une délégation de pouvoir à un responsable qui dispose d'une certaine autorité.
- des moyens nécessaires (humain, financiers, matériels).

---

<sup>35</sup> SMAÏL KABBAJ, SAÏD YOUSSEF, « *comptabilité analytique, calcul et maîtrise des coûts* », édition edisoft, P132.

<sup>36</sup> CAROLINE SELMER, « *la boîte à outils du contrôle de gestion* », Dunod, Paris, 2013, 2019.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

- un système de mesure de la performance : ensemble d'indicateur.
- la contrôlabilité : le responsable accepte le contrôle en vue de vérifier l'atteinte de l'objectif assigné.<sup>37</sup>

### • Typologie des centres de responsabilité :

- **Les fonctions principales de la structure fonctionnelle** : chacune d'elle peut être considérée comme un centre de responsabilité.

**Dans la structure divisionnelle ou matricielle**, on peut retrouver les formes classiques suivantes de centres de responsabilité :<sup>38</sup>

- **Les centres de profit** : il a un pouvoir d'action sur les éléments constituant le chiffre d'affaire et les coûts. Sur les coûts, des évolutions de marché et du chiffre d'affaires et tenter d'agir prioritairement au niveau commercial ou au niveau de la réduction des coûts. Ce sont par exemple des directions, des divisions, qui comportent à la fois la fabrication et de la commercialisation, ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produit, les marchés, les clients.

$$\text{Profit} = \text{CA} - \text{l'ensemble des coûts}$$

$$\text{Marge} = \text{CA} - \text{une partie des coûts}$$

- Les centres de chiffre d'affaire : leur objectif est le maximiser les ventes, le responsable a un pouvoir sur les frais de distribution.

### • Les centres de coûts productifs :

Ils ont en général une relation directe avec le processus de «production» principal et leurs coût s peuvent être estimés sans trop d'ambiguïté par rapport à un « volume de production ».

On trouve principalement dans cette catégorie les usines, atelier, division de fabrication dont les objectifs se résument à un volume à produire, un niveau de qualité à respecter ou améliorer et un coût total à ne pas dépasser

---

<sup>37</sup> GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « *comptabilité analytique* », 3<sup>e</sup>édition bréal, 2004, P29

<sup>38</sup> HELENE LÖNING, « *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques* », 3<sup>e</sup>édition dunod, paris 2008, P 19.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

• **les centre d'investissement** : leur objectif est de maximiser la rentabilité du capital investi. Cette rentabilité peut être mesurée par les indicateurs suivants :

- Return ou investissement (ROI) :<sup>39</sup>

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bénéfice réalisé (BR)}}{\text{Investissement}}$$

- Rentabilité des capitaux employés (RCE) :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Capitaux employés (CE)}}$$

- Rentabilité des actifs nets (ROA) :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net (RN)}}{\text{Actif net (AN)}}$$

### 1.1.3: Méthode ABC :

c'est une démarche qui vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activité ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés à l'origine pour mieux modéliser et prendre en compte dans le calcul du coût complet des produits les coûts indirects de production en forte croissance.<sup>40</sup> Elle repose sur la notion de valeur (il faut découper l'entreprise par activité et non par fonction ou produit). Elle permet de calculer des coûts de revient de production plus représentatifs de la réalité industrielle que ne l'étaient les méthodes traditionnelles fondés sur les centres de frais. Cette technique se présente comme une réponse à l'arbitraire lié à l'allocation des charges indirectes lors du calcul des coûts complets de produits dans la méthode des centres de répartition.

• **La démarche de l'ABC** :<sup>41</sup>

Le principe de la méthode les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités et le lien qui permet de répartir les Ressources vers les activités on les appelle : inducteur de ressources, et les unités d'œuvre qui permettent de répartir les coûts des activités vers les produits on les appelle : inducteur d'activité.

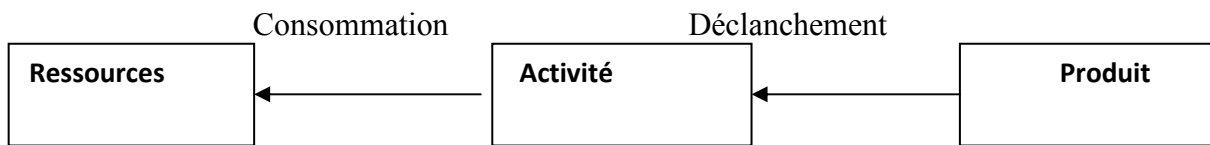
---

<sup>39</sup>DANIEL Hirsch, NATHALIE Kacher et al, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », édition Eyrolles Paris 2013 P 174.

<sup>40</sup> SIMON Alcouffe, MARIE Boitier, « *contrôle de gestion sur mesure* », Dunod, Paris, 2013

<sup>41</sup>MARC RIQUIN, OLIVIER VIDAL, « *contrôle de gestion, outil de décision* », Lyon 2013/2014.

**Vocabulaire ABC**



**Les ressources :** Ce sont les éléments qui sont consommés par la production et la vente des objets de

Coûts, Par exemple : Charges de personnel ; Loyers ; Électricité.

**L'activité :** Est un ensemble de tâches coordonnée au sein d'un processus consommateur de ressources en vue de délivrer une production, parexemple :Prendre une commande ;Expédier une commande Réceptionner une livraison ;Etablir une facture ;Réaliser une prestation...etc.

**L'inducteur de ressources :** affecte les ressources aux activités. C'est la clé permettant de répartir les ressources consommées entre les différentesactivités, par exemple : moyens matériels, nombre de personnes pour l'activité concernée.

**L'inducteur d'activité :** Il représente la clé permettant de répartir les activités consommées entre les différentsobjets de coût, par exemple si l'activité est « éditer une facture », plusieurs inducteursd'activités sont possibles :Nombre de livraisons ; Nombre de clients ; Nombre de factures ; Nombre délignes de factures.

**L'objet de coût :** C'est ce que l'on veut valoriser. Il peut s'agir d'un bien, d'une prestation de service, d'un client, d'un objet, d'une commande ...etc.

• **Les objectifs de la méthode ABC :**

Obtenir des coûts de revient plus précis : La répartition approximative et arbitraire des importantes charges indirectes ou développement de certains produits.

Rendre visibles les activités cachées : Ce découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût d'une activité parfois couteuse, alors qu'elle ne peut apporter que peu de valeur.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

Rendre variables les charges fixes : Les charges fixes ne le sont que par rapport au niveau d'activité générale, il faut donc déterminer un indicateur de coût à chaque activité afin d'obtenir une relation pertinente.

Un nouveau modèle de fonctionnement cohérent : On peut suivre de façon cohérente, le coût, le délai et la qualité des produits.

Enfin, la détermination d'unités d'œuvre plus fiables facilite la construction des budgets plus crédibles.<sup>42</sup>

**1.2. Méthode des coûts partiels :** Ce sont des coûts obtenus en n'incorporant qu'une partie des problèmes à traiter. Il existe deux grandes catégories de coûts partiels.

**1.2.1. Le coût variable :** c'est un « coût constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus ». Sont donc exclues du calcul les charges dites « **de structure** » qui sont considérées comme fixes sur la période considérée.

**1.2.2. Le coût direct :** c'est un « coût constitué par des charges qui peuvent lui être directement affectées (généralement charges opérationnelles ou variables) et des charges qui, même si elles transitent par des centres d'analyse, concernent ce coût sans ambiguïté (variables et fixes) ». <sup>43</sup>

**1.2.3. Le coût spécifique :** prolonge la méthode des coûts variables. Elle impute à chaque produit les charges directes fixes qui lui sont propres, prend en compte les charges variables (directes et indirectes) et les charges fixes directes pour calculer une marge sur coût direct appelée également **marge sur coûts spécifiques**, contribuant à la couverture des charges fixes indirectes (communes).<sup>44</sup>

**1.2.4 Le coût marginal (CM):** est « la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaire à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaire à cette production majorée ou minorée d'une unité. Elle permet de connaître le coût des unités additionnelles à une production donnée et de voir s'il est intéressant d'augmenter le volume d'activité.<sup>45</sup> Le CM correspond au coût de la production d'une unité supplémentaire. Cette

---

<sup>42</sup> JEAN-LOUIS MALOU, JEAN-CHARLES MATHE, « *l'essentiel du contrôle de gestion* » édition, organisation, Paris 2002, P208.

<sup>43</sup> ALAZARD CLAUDE, et SEPARI SABINE, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2018, P31.

<sup>44</sup> MARC DUMÉNIL, « *Le contrôle de gestion* », Édition ereso, France 2014, P61.

<sup>45</sup> STEPHANE CLOVIS VANGAH, « *la pratique du contrôle de gestion* », P 22.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

approche est plutôt économique. En termes de gestion on s'intéresse surtout au coût d'une série supplémentaire. Les pratiques industrielles concernent des séries, c'est-à-dire des commandes et non des unités.<sup>46</sup>

En termes calculatoires le coût marginal apparaît à travers la formule suivante :

$$\text{Coût marginal} = (\text{coût } n + 1) - (\text{coût } n).$$

### 1.3 : La comptabilité générale :

On peut définir la comptabilité générale comme suite :

**1.3.1. Définition de La comptabilité générale :**<sup>47</sup> est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet de procéder à un contrôle automatique des opérations enregistrées, la lecture du journal fournit d'état des dettes, l'état des créances, les états de toutes les entreprises, son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats. La comptabilité générale représente une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Elle ne permet cependant pas d'avoir de vision précise sur les coûts ou sur la rentabilité. Elle a également vocation à :

- Comparer les performances de l'entreprise à celles des concurrents du même domaine d'activité.
- S'assurer de l'équilibre financier grâce à l'utilisation de ratios comme le taux de marge, le taux de valeur ajoutée ou encore le taux de rentabilité net.

**1.3.2. Le rôle de la comptabilité générale :** la comptabilité générale à plusieurs rôles on peut citer :

La comptabilité générale fournit des informations d'ordre financier aux tiers qui sont en relation avec l'entreprise (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, État...), permet aux tiers d'apprécier sa pérennité, sa capacité à rembourser ses dettes et de connaître le résultat de l'exercice ; un compte de résultat, résumé de l'activité de l'entreprise pendant 12 mois, qui permet d'expliquer la formation du résultat de l'exercice en récapitulant les revenus de l'exercice (produits), source d'enrichissement, et les coûts (charges), source d'appauvrissement, permet aux tiers d'apprécier la rentabilité de l'entreprise ; l'annexe (sauf

---

<sup>46</sup> MARC DUMÉNIL, « *Le contrôle de gestion* », Édition ereso, France 2014, P35.

<sup>47</sup> CYRILLE MANDOU, « *comptabilité générale de l'entreprise* », 1<sup>er</sup> édition de boeck, 2003, P 06.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

dérogation), état comptable qui comporte des informations significatives, dont l'objectif est d'expliquer le contenu du bilan et du compte de résultat.<sup>48</sup>

### 1.4. La comptabilité analytique :

On peut la définir comme suite :

La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux interne à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision, est le premier outil sur lequel s'appuie le contrôleur de gestion pour son efficacité de détermination et l'analyse des coûts des produits de l'entreprise. Fondée sur une organisation particulière, la comptabilité analytique permet de connaître, en quantité et en valeur, les diverses consommations de moyens de production nécessaires aux activités d'une période et les contributions de chaque services ou produits à la bonne marche de l'organisation, Fournir une base d'évaluation pour certaine postes du bilan ; fournir un résultat selon un découpage en section, en activité, en produits, en budget, Faire une prévision des charges et des produits ; Donner une base au contrôle de gestion, constater la réalisation des prévisions et expliquer les écart éventuels.<sup>49</sup>

La comptabilité analytique permet de calculé des coûts, on trouve :

**1.4.1.1. Le coût d'achat :** est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise.<sup>50</sup>

**Coût d'achat = prix d'achat + les charges directes et indirectes.**

**A. Charges directes :** peuvent être directement rattachées à un centre de coûts, ce sont les charges qu'il est possible d'affecter immédiatement. Ces charges peuvent concerner le coût d'un produit ou d'une commande. Exemple : les matières et fourniture, la main-d'œuvre directe, l'annuité d'amortissement d'une machine qui ne sert à fabriquer qu'un seul produit.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, « *Comptabilité générale* », 15<sup>e</sup> édition 2015-2016, P 19.

<sup>49</sup> GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « *comptabilité analytique* », 3<sup>e</sup> édition bréal, 2004, P 28.

<sup>50</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, paris 2018, p 54.

<sup>51</sup> ANDREW GILLESPIE, « *Contrôle de Gestion* », édition dunod, Paris 2009, p 58

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

**B. Charges indirectes :** ce sont les charges qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement. Exemple : la consommation d'électricité de l'entreprise, l'assurance des locaux, les charges d'administration générale.<sup>52</sup>

**C. Coût de stockage :** l'ensemble des coûts générés par l'opération de stockage des produits et matières dans les conditions nécessaires.<sup>53</sup>

**1.4.1.2. Le coût de production :**<sup>54</sup> est un coût obtenu après des opérations de transformation d'un produit ou d'exécution d'un service :

- Coûts par stades de production : produits semi-finis, produits intermédiaires
- Coûts par types de production :
  - Coût de production par produit
  - Coût de production par commande

Le coût de production d'un bien s'obtient en additionnant les éléments suivants : le coût d'achat des matières premières consommées pour la production de bien, les autres charges engagées par l'entreprise au cours des opérations de production, c'est-à-dire les charges directes de production (main d'œuvre directe.....) et les charges indirectes (frais de centre de production). Ils sont contrôlés par un contrôleur de gestion industriel.

Les coûts de production concernent tout ce qui permet :<sup>55</sup>

- d'assurer la réalisation des produits et services dans les meilleures conditions de quantité, de qualité, de coût et de délai ;
- de planifier la production et optimiser le rendement des équipements en fonction de la demande.
- de concevoir les procédés et les méthodes de fabrication ;
- d'innover et développer de nouveaux produits.

**Coût de production = coût d'achat des matières premières consommés +CHD + CHIND.**

---

<sup>52</sup> GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « *comptabilité analytique* », 3<sup>e</sup> édition bréal, 2004, p 25

<sup>53</sup> SAHEL FATEH, « *rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision* », thèse doctorat en science de gestion à l'université m'hamedbougaraboumerdes, p 13.

<sup>54</sup> MARC DUMÉNIL, « *Le contrôle de gestion* », Édition ereso, France 2014, p 48.

<sup>55</sup> LAURENT CAPPELLETTI PHILIPPE BARON et al « *Contrôle de gestion* », édition Dunod , paris 2014, p 147.

## **Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique**

---

**1.4.1.3. Le coût de revient :** Le coût de revient correspond à l'ensemble des charges supportées par l'entreprise jusqu'à la livraison au client, frais de distribution inclus. Est calculé en intégrant toute les charges directe et indirecte afférente à l'objet de calcul.<sup>56</sup>

Le coût de revient des ventes comprend : Le coût de production (ou de sortie) des ventes ; les charges directes de distribution qu'on peut affecter aux ventes de chaque catégorie de produits (force de vente, dépenses de publicité, promotion des ventes, etc.) ; les charges indirectes de distribution qui sont communes à l'ensemble des produits vendus (frais de stockage, de transport, de livraison, etc.) Qu'on impute aux coûts de revient au moyen d'unité d'œuvre.

**Coût de revient des produits vendus = coût de production des produits fabriqués vendus + Coût de distribution (charges directes et indirects de distribution).**

### **1. 4.1.4. Le résultat analytique :**

L'objectif de C.A est la détermination du résultat analytique (par produit, par activité...) et ce pour une meilleure rentabilité et un meilleur rendement.

**Résultat analytique global = Prix de vente global – Coût de revient global.**

**Résultat analytique = chiffre d'affaire – coût de revient des produits vendus.**<sup>57</sup>

### **1.5. La gestion budgétaire :**

**1.5.1 : Définition de la gestion budgétaire :** peut être défini comme suit :

La gestion budgétaire conduit à la mise en place de programmes d'actions chiffrés, appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables, servant d'outils de pilotage s'il leur est adjoind un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> BERNARD J, « *Mise en place d'une comptabilité analytique, guide méthodologique* », 2006, P 151.

<sup>57</sup> SMAIL KABBAJ, SAID YOUSSEF, « *comptabilité analytique, calcul et maîtrise des couts* », édition edisoft, p 18.

<sup>58</sup> BRIGITTE DORIATH, « *Gestion* », 5<sup>e</sup> édition Dunod, P 01.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

**La démarche prévisionnelle** :<sup>59</sup> constitue un élément fondamental de la dynamique de contrôle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Elle se décline :

Dans le long terme (> 5 ans) : plan stratégique

À moyen terme (2 à 4 ans) : plan opérationnel

À court terme (1 an) : budgets

À très court terme : tableaux de bord

**1.5.2. Un budget** :<sup>60</sup> est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction, un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (a priori en valeur monétaire). Son objectif est de coordonner les activités des différentes unités, fixer des cibles de performance, quantifier les plans, allouer des ressources au centre de responsabilité.

Les différents budgets par fonction comprennent :<sup>61</sup>

a. **le budget des ventes** : Ce budget permet de déterminer le chiffre d'affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, des ventes passées...etc. c'est le point de départ de processus prévisionnel, il s'agit de prévoir mensuellement les quantités et les prix unitaire de vente.

Les prévisions s'appuient sur plusieurs techniques : analyse des ventes passées, l'étude des parts de marché de l'entreprise, le cycle de vie des produits et de la concurrence, collecte d'information auprès des vendeurs de l'entreprise.

b. : son élaboration revient à rechercher l'optimisation de la capacité de production. Valorise le programme de fabrication. il dépend de prévision de chiffre d'affaire et du niveau de stocks. Il prend en compte les capacités productives. Il s'agit de s'assurer d'une disponibilité en main d'œuvre suffisante pour faire face à la demande prévisionnelle. Le programme de production se fonde sur l'estimation : des capacités disponibles mensuellement,

---

<sup>59</sup> FRANÇOIS GIRAUD, OLIVIER SAULPIC, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* » 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, P 190.

<sup>60</sup> CHARLES HORNGREN, GEORGE FOSTER, « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », 3<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, P 189.

<sup>61</sup> KORIB NAÏMA, « *le contrôle de gestion dans les activités internalisées* », Thèse doctorat en management des organisations à l'université aboubekbelakaidtlemcen, 2018 /2019, P 57.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

des rendements, des salaires, du temps productif et des coûts de fabrication afin de valoriser le plan de charge, des transferts d'activité entre atelier, entreprise extérieurs au groupe (sous traitance).

Pour harmoniser l'optimum de la production il faut donc :

- définir les capacités de production en quantité et en valeurs

**b.1. Budget de production en quantité** :<sup>62</sup> la production et les ventes sont liées par la relation suivante :  $\text{Production} = \text{Ventes prévues} + \text{Stock final prévu} - \text{Stock initial}$

$\text{Stock final} = \text{Stock initial} + \text{Production (entrée)} - \text{Ventes (sortie)}$

Le budget de production peut être établi :

- par période,
- par usine,
- par service,
- par atelier,
- par poste de travail,
- par produit,

**b.2. Le budget de production en valeurs** : Pour les calculs de coût de production en valeur, il est nécessaire de distinguer :

- les charges variables ou opérationnelles,
- les charges fixes ou de structure

c. **le budget des approvisionnements** : il concerne les quantités de matières achetées, déterminées à partir des consommations de matières ou des standards de production. L'établissement de ce budget dépend d'une gestion optimale des stocks.

### 1.5.3 : Méthodes de budgétisation

Plusieurs approches sont adoptées pour élaborer les budgets, on distingue :

**a. La méthode de budget à base zéro (BBZ)** : est définie comme : « une procédure de planification qui consiste à imaginer la reconstruction de l'appareil fonctionnel de

---

<sup>62</sup><http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-06/Pdf/ING-P5-06.pdf>, consulté le 11/12/2021 à 8 :00.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

L'entreprise à partir de zéro, en commençant par les modules les plus utiles ; les moins utiles étant supprimés. ». Chaque responsable doit justifier la totalité de son budget pour que les ressources financières et humaines lui soient allouées. ). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés.<sup>63</sup> Le budget base zéro (BBZ) est une démarche de construction des budgets, dont le point de départ est en quelque sorte une page blanche. Il s'agit d'évaluer les moyens financiers nécessaires aux départements d'une organisation, en faisant abstraction de leurs dépenses Passées, comme si le budget était établi pour la première fois.<sup>64</sup> Elle donne aux entreprises la chance de ne pas subir la disruption mais d'en être à l'initiative. Favorise l'alignement avec la stratégie d'entreprise et permet de faire preuve d'agilité dans un environnement économique à l'évolution rapide, et la diffusion d'une culture digitale que cette approche peut actionner un réel changement, permet de présenter des budgets sous forme de dépenses nécessaires à l'accomplissement de missions définies, et autorise les responsables à effectuer des choix sur ces budgets.<sup>65</sup>

### **b. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité) (ABB)**

Méthode budgétaire selon laquelle l'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou des services. Sa finalité est d'explicitier le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus. Elle peut être conçue pour analyser directement la satisfaction des demandes des clients.<sup>66</sup>

**c. Le management à base d'activités (ABM) :** est une méthode de management de l'entreprise qui doit permettre un pilotage stratégique de l'organisation dans le but d'améliorer la performance par des démarches de progrès continu, qui répond aux évolutions du marché, de la concurrence et aux préoccupations des décideurs concentrées sur la satisfaction des clients et le positionnement de l'entreprise face à la concurrence, implique une analyse des vecteurs de coûts, une analyse d'activités et une mesure de performance.

---

<sup>63</sup> ANDREW GILLESPIE, « *Gestion* », édition dunod, Paris 2009, P 59.

<sup>64</sup> DANIEL HIRSCH, NATHALIE KACHER et al, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », édition eyrolles paris 2013, P 174.

<sup>65</sup> CAROLINE SELMER, « *la boîte à outils du contrôle de gestion* », édition dunod, paris 2013 /2019, P 33.

<sup>66</sup> JACK FORGET, « *Gestion budgétaire* », éditions d'Organisation, 2005, p 14.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

Cette méthode de management est souvent associée à la méthode de calcul des coûts à base d'activités (ABC) qui est la principale source d'information de l'ABM.<sup>67</sup>

**1.5.4 : Le contrôle budgétaire** : C'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Trois paramètres sont pris en considération : les quantités, les prix, les rendements. Des écarts entre performance obtenue (résultats) et performance attendue (objectifs) sont calculés selon une logique de décomposition par grand facteur (volume, rendement et prix/coût).<sup>68</sup>

Cette procédure : Dégage des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis), comporte une phase d'identification des causes d'écarts ; est à la base d'actions correctives.

**Un écart** :<sup>69</sup> est défini comme la différence entre une donnée de référence (coût préétabli...) et une donnée constatée (coût réel...).

Chaque écart est évalué en valeur monétaire et calculé, par convention, de la manière suivante :

$$\text{Écart} = \text{Coût constaté} - \text{Coût}$$

• **Ecart positif (ou favorable)** : quand les coûts réels sont plus faibles que les coûts prévus ou que le chiffre d'affaires réalisé est supérieur au chiffre d'affaires budgété.

$$\text{Coût réel} < \text{coût préétabli} = \text{Écart favorable}$$

• **Écart négatif (ou défavorable)** : quand les coûts réels sont plus élevés que les coûts budgétés ou que le CA réalisé est inférieur au CA budgété.<sup>70</sup>

$$\text{Coût réel} > \text{coût préétabli} = \text{Écart défavorable}$$

---

<sup>67</sup> BRIGITTE DORIATH, « *Contrôle de gestion* », 5<sup>e</sup> édition Dunod, P 132.

<sup>68</sup> JACK Forget, « *Gestion budgétaire* », Éditions d'Organisation, 2005, P16.

<sup>69</sup> BEATRICE ET FRANCIS Grandguillot, « *L'essentiel Contrôle de gestion* », 5<sup>e</sup> édition paris 2011, P 27.

<sup>70</sup> Andrew Gillespie, « *Gestion* », édition dunod, Paris 2009, p 61.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

- a) **Objectifs de contrôle budgétaire** : permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.<sup>71</sup>
- b) **Les analyses d'écarts** : les analyses d'écart sont une étape fondamentale dans le processus de contrôle de gestion

### • L'analyse de l'écart sur CA

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes. Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales. C'est donc de ces unités que doivent émaner les réajustements de prévision, les actions correctrices.

$$\text{Ecart du CA} = \text{CA constaté} - \text{CA prévu}$$

L'analyse de l'écart sur CA permet de décomposer de 2 sous écarts :

- Ecart sur prix = (Prix réel – Prix préétabli) \* quantités réelles

$$E/\text{prix} = (Pr - Pp) * Qr$$

- Ecart sur quantité = (Quantité réelle – Quantité préétablie) \* Prix préétabli

$$E/\text{quantité} = (Qr - Qp) * Pp$$

• **L'analyse des écarts sur charge directs** : l'analyse des charges directes (matière première, main d'œuvre).

$E/\text{charges directes} = E/\text{matières premières} + E/\text{main d'œuvre}$

**Ecart sur les matières** : L'écart est déterminé par la différence entre le coût constaté et le coût préétabli de la production réelle.

Le coût préétabli est déterminé à partir de la fiche de coût standard.

Cet écart s'analyse en deux sous écarts : <sup>72</sup>

- les écarts sur quantités proviennent essentiellement d'un défaut de qualité, de rebuts et déchets, ou d'une mauvaise définition des standards.

- un écart sur quantité : (Quantité réelle – Quantité préétablie) \* coût préétabli

<sup>71</sup><http://bibliotheque.pssfp.net>, consulté le 17/12/2021 à 15 :17.

<sup>72</sup> SMAIL KABBAJ, SAID YOUSSEF, « comptabilité analytique, calcul et maîtrise des couts », édition edisoft,

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

$$E/Q^{\text{té}} = (Q_r - Q_p) * Q_p$$

- Les écarts sur coûts proviennent d'une variation de prix imprévue ou d'une mauvaise politique d'approvisionnement (rupture, approvisionnement en urgence, augmentation des prix etc.).

$$E/P_x = (P_r - P_p) * Q_r$$

**Ecart sur la main d'œuvre** : Elle se calcule comme suite :

$$E/\text{main d'œuvre} = E/\text{Temps} + E/\text{taux}$$

- les écarts sur temps (ou quantités) traduisent un problème de rendement ou de mauvaise utilisation de la main d'œuvre.

$$E/T = (T_r - T_p) * t_r$$

- les écarts sur taux (ou coûts) peuvent résulter de l'emploi d'heures supplémentaires ou d'une modification de la réglementation.

$$E/t = (t_r - t_p) * T_p$$

$$E/\text{charge Direct} = E/MP + E/MOD$$

• **L'analyse des écarts sur coûts indirects** :<sup>73</sup> l'analyse des charges indirectes (centre d'analyse ou budget flexible).

L'analyse des écarts sur les charges indirectes est plus délicate. Elle repose une bonne analyse du budget flexible.

**Le budget flexible** : présent le coût préétabli d'un centre d'analyse en fonction de différentes hypothèses d'activité. Cet écart traduit la différence entre le montant des charges indirectes réellement constaté pour le centre d'analyse et le coût préétabli adapté à l'activité réelle.

L'équation du budget est la suivante :  $Y = a x + b$  où (a : cvu standard, b : CF standard, x : activités).

$\text{ECART sur BUDGET (E/B)} = \text{COÛT REEL} - \text{BUDGET de L'ACTIVITE REELLE (CV + CF)}$ $ax + b$
--

**Ecart sur activité** : est un écart d'absorption des frais fixes. Il traduit la sur ou la sous activité du centre (par rapport à l'activité normale). Il s'agit de la différence entre le budget prévu

---

<sup>73</sup> MARC RIQUIN, OLIVIER VIDAL, « *contrôle de gestion, outil de pilotage et d'adaptation* », Lyon 2013/2014 p 20

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

pour l'activité réelle constatée et le coût préétabli correspondant à la même activité. On peut déterminer un coefficient d'imputation rationnelle des frais fixes, mesuré par :

coef = normale Activité / réelle Activité

**ECART sur ACTIVITE (E/A) = BUDGET de L'ACTIVITE REELLE - COÛT PREETABLI de L'ACTIVITEREELLE**

**Ecart sur rendement** : c'est un écart de quantité. Il valorise au coût préétabli la productivité du centre par rapport aux prévisions. C'est la différence entre le coût de la production réelle et la production évaluée au coût préétabli.

**ECART sur RENDEMENT = COÛT PREETABLI de L'ACTIVITE REELLE - COÛT PREETABLI de la PRODU° REELLE**

### 1.6 : Le tableau de bord et la remontée des informations (reporting)

**1.6.1 : Le tableau de bord** : Est un doucement d'information, de synthèse, sur mesure, orienté vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs.<sup>74</sup> Il est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

Un bon tableau de bord doit :

- Permettre aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives ;
- Etre un outil de communication en interne ;
- Etre également un outil de motivation au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ;
- Favoriser l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise.
- 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.

---

<sup>74</sup> DUMAS.G et LARUE. D, « Manuel de contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, p485.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

Il existe quatre catégories d'indicateur à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise :

- Indicateur physique : quantité, heure machine, heures travaillées, visites effectuées.
- Indicateur financière : se rapportant au coût, aux produits, aux marges, aux résultats.
- Indicateur relatif à l'environnement : évolution de la concurrence, évolution des statistiques relatives au coût de la vie.
- Indicateur relatifs à la quantité vendues ou fabriquées, chiffre d'affaire.

**Le tableau de bord de pilotage :** destiné au pilotage et permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution au résultat de l'entité).

### 1.6.1.1. Rôles de tableau de bord : <sup>75</sup>le TB a pour rôle

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

**Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :** Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues, 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.

**Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision :** Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Il facilite le pilotage et limite le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage. <sup>76</sup>

**Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :** Le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe

---

<sup>75</sup> ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « contrôle de gestion, manuel et application », 2<sup>e</sup> édition DUNAD, paris 2010, p07.

<sup>76</sup> Alain Fernandez « L'essentiel du tableau de bord », 4<sup>e</sup> édition, paris, 2013 P 02.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

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

**1.6.1.2. Les différentes étapes de la mise en place d'un tableau de bord :** afin de placer un tableau de bord il faut passer par les étapes suivantes :

Traduire la stratégie pour les différentes responsabilités dans l'entreprise, Envisager les différentes dimensions de la performance financière et non financière, Sélectionner les facteurs clés de succès, Choisir les indicateurs de résultat et de pilotage, l'animation du dialogue de gestion fonctionnelle et transversale.

**Facteurs clés de succès :** sont les déterminants essentiels des conditions de réussite des objectifs attribués à l'unité.

Ils sont un facteur explicatif important du succès sur le DAS (Domaine d'activité stratégique), Ils peuvent changer rapidement, Ils s'imposent à tous, mais sont fonction de la maturité du domaine d'activité, du produit, Ils sont imposés par l'environnement.<sup>77</sup>

**1.6.1.3. Les indicateurs de tableaux de bord :** sont constitués d'indicateurs suivant des informations précises, utiles pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes diverses

Les indicateurs doivent être :<sup>78</sup>

**Pertinents :** fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions, répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.

**Synthétiques :** l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.

**Obtenus rapidement :** afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information.

**Contingents :** répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme ni entre les services, ni dans le temps.

**De qualité :** ils couvrent entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai

---

<sup>77</sup> MARC DUMÉNIL, « Le contrôle de gestion », Édition ereso, France 2014, P 35.

<sup>78</sup> MERYEM ABBES, « les tableaux de bord prospectif, outils de management de la performance », Thèse doctorat en management à l'université Djilali liabes de sidi-bel-abbes, 2016 /2017, P 69.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

D'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.

Afin d'être de qualité, un indicateur doit être selon l'expression anglo-saxonne :<sup>79</sup>

**Spécifique** : Il doit être précis et se rapporter à quelque chose qu'il est possible d'améliorer.

**Mesurable** : Il doit être Mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur, de manière monétaire ou non, pour pouvoir contrôler sa réalisation.

**Accessible** : ambitieux (pour dynamiser) mais **atteignable** (pour ne pas décourager).

**Réaliste ou Réalisable** : Il doit être Réalisable et ne reposer que sur la motivation du responsable de l'unité ou être réajusté si le contexte change.

**Temporellement défini** : Il doit être inscrit dans le Temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

**e- Les instruments utilisés** : Les instruments les plus performants sont les écarts, les ratios, les graphiques, et les clignotants.<sup>80</sup>

**Les écarts** : le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

**Les ratios** : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

**Les graphiques** : ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme et de tendances. Leurs formes peuvent être sous forme de : Histogramme, Graphique en "camembert".

**Les clignotants** : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

**1.6.1.4. Les différents types de tableaux de bord :**<sup>81</sup> Il est possible de regrouper les différents tableaux de bord sous 3 grandes catégories :

---

<sup>79</sup> LAURENT CAPPELLETTI PHILIPPE BARON et al « *Contrôle de gestion* », édition Dunod, paris 2014, P 64.

<sup>80</sup> MERYEM ABBES, « *les tableaux de bord prospectif, outils de management de la performance* », Thèse doctorat en management à l'université djillaliliabes de sidi-bel-abbes, 2016 /2017 P 69.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

**Tableau de bord stratégique (TBS) :** servira donc surtout aux dirigeants qui ont besoin d'avoir une vue d'ensemble rapide de l'état des lieux, leur permettant ainsi de suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise

**Tableau de bord de gestion (TBG) :** Il servira donc à évaluer les performances financières pour les comparer aux prévisions et objectifs qui ont été fixés en amont. De plus, ils mettent en avant les données historiques afin d'identifier les tendances, pour ensuite prédire les résultats et fixer les objectifs à atteindre.

**Tableau de bord de performance :** suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise. En plus du suivi, cet outil vous permet d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont à améliorer.

**Le tableau de bord prospectif (TBP) :**<sup>82</sup> est une approche de pilotage développée par David P. Norton et Robert S. Kaplan dans les années 1990 permettant d'avoir des indicateurs financiers, opérationnels, clients et sociaux dans le but de pallier les faiblesses du pilotage par les tableaux de bord budgétaires et financiers.

Le tableau de bord prospectif permet de piloter la performance actuelle et future articulée avec les missions, la stratégie et les objectifs de chaque centre de responsabilité, de chaque unité. Il conjugue un système d'indicateurs financiers classiques avec des indicateurs relatifs à un potentiel de performance, future, de concurrence à long terme. Outils de pilotage de la stratégie qui considère les résultats financiers et les moyens de les atteindre, Améliorer la performance de l'organisation de l'entreprise en la focalisant sur ce qui impacte le plus ; Augmenter l'attention portée à la stratégie et aux résultats ; Améliorer la communication de l'entreprise sur sa vision et sa stratégie.

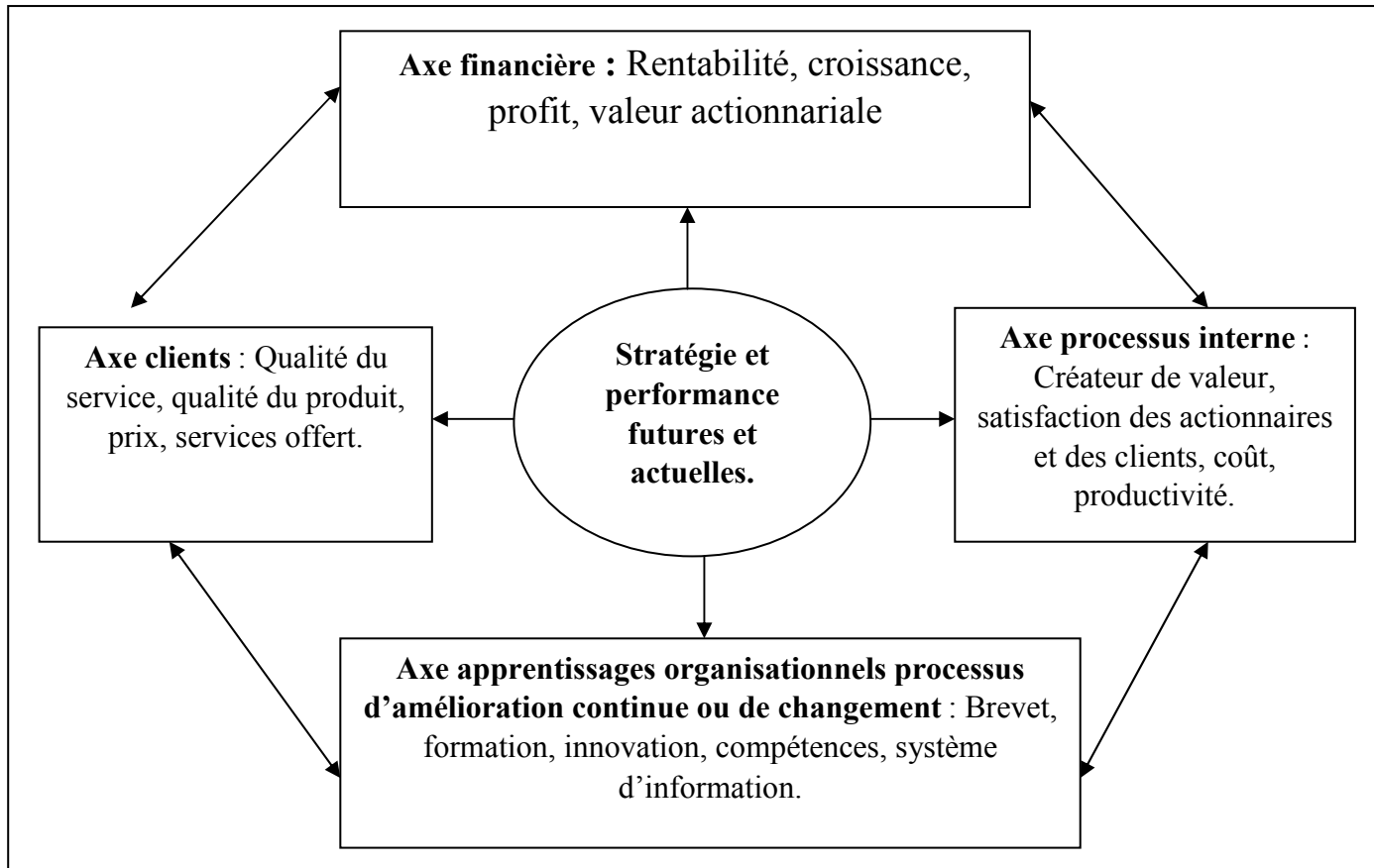
TBP se compose de quatre axes qui éclairent la vision stratégique de l'entreprise, on peut éclairer dans le schéma suivant :

---

<sup>81</sup><http://www.openmindt.com>, consulté le 23/12/2021 à 16 :12.

<sup>82</sup>LAURENT CAPPELLETTI, PHILIPPE BARON et al «*Contrôle de gestion* », édition Dunod, paris 2014, P 66, 68.

**Figure N° 04** : un support pour traduire la stratégie en objectif opérationnels :



**Source** : Kaplan R.S et Norton D.P. (2003), « les tableaux de bord prospectif, Edition d'organisation, paris, p 21.

**1.6.2 : Le Reporting:** est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie, des performances du centre de responsabilité.<sup>83</sup> Le reporting permet de fournir à la Hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...)<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup>LAURENT CAPPELLETTI, PHILIPPE BARON et al «*Contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris 2014, P 52.

<sup>84</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « *L'essentiel Contrôle de gestion* », 9<sup>e</sup> édition 2015/ 2016, P 126.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

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

- en vérifiant la réalisation des objectifs ;
- en mesurant le poids des écarts ;
- en appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

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

### 1.6.2.1. Objectifs et type de reporting :

**a- Les types de reporting :** On distingue deux types de reporting :

- **Reporting financier :** Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels, mesures du chiffre d'affaires, ainsi que des ratios financiers clé.<sup>85</sup>

Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.

- **Reporting de gestion :** Remontées des principaux indicateurs de gestion des données essentielles des tableaux de bord.

Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France.<sup>86</sup>

On distingue aussi :

- **Un reporting interne :** qui consiste en une remontée –souvent trimestrielle– d'informations sous la forme d'états financiers et commerciaux, auprès des services de contrôle de gestion.

- **Un reporting externe :** à des fins de communication financière, par lequel, sous la forme d'un rapport annuel (ou semestriel), les dirigeants de la société rendent compte à leurs actionnaires, et d'une manière générale, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

**b-Objectif de Reporting :**<sup>87</sup>le reporting a pour objectifs :

---

<sup>85</sup>GERARD NAULLEAU ET PIERRE-LAURENT, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, P144.

<sup>86</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « *L'essentiel Contrôle de gestion* », 9<sup>e</sup> édition 2015 2016, P126.

<sup>87</sup> LAURENT CAPPELLETTI PHILIPPE BARON et al « *Contrôle de gestion* », édition Dunod , paris 2014, P53.

## **Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique**

---

**Instrument de contrôle** : il contrôle des résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget), s'assure que les résultats financiers des unités opérationnelles sont conformes aux attentes. Il rend compte de l'activité de manière exhaustive et fournit des données brutes (chiffre d'affaire et marge par produit, par vendeur, etc.).

**Instrument de dialogue** : Le reporting est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle

**Instrument d'aide à la décision** : Il joue ensuite un rôle d'alerte et devient très souvent le point de départ d'analyses et de mises en perspective plus poussées pour comprendre une tendance ou un écart budgétaire.

## Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise : aspect théorique

---

### Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les Entreprises dont l'objectif est de s'assurer que les Ressources sont utilisées avec efficacité et efficience, dans le sens de la stratégie voulue. C'est un outil de management, dont la place au sein de l'entreprise tend à prendre de plus en plus d'importance, il améliore les performance, en assurant les responsables, en les aidant et en les motivant pour atteindre les objectif. Le contrôle de gestion intervient dans tous les domaines de l'entreprise investissement par exemple qui exige un système d'information performant et adapté, il s'appuyant sur une multitude d'instrument aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, telle que : La méthode de calcul des coûts qui englobe (la méthode de centre d'analyse, la méthode ABC, qui consiste à calculer le coût de revient de chaque produit et de rendre ce coût de revient indépendant de la variation du volume d'activité de l'entreprise, La gestion budgétaire est un outil de gestion qui sert à planifier les activités de l'entreprise, elle représente la traduction annuelle chiffrée des décisions prises par les dirigeants. le tableau de bord fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision. Le contrôle de gestion à un rôle majeur à jouer pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de croissance et de développement au sein des entreprises contribuant ainsi à les rendre compétitive et durable.

***CHAPITRE II : le processus  
de production face aux défis  
du changement industriel***

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### Introduction

Les entreprises font face à une concurrence rude et complexe. Pour s'affirmer sur le marché et conquérir une clientèle se faisant rare et exigeante, toute entreprise dynamique doit se démarquer des autres en adoptant une stratégie de différenciation.

De plus, la production est la transformation de ressources avec pour objectif la création de biens ou de services. L'homme a depuis toujours un rôle décisif en économie, étant d'un côté à la fois consommateur et producteur, et de l'autre le seul à pouvoir faire face à l'imprévu, et ce, malgré les progrès qu'ont connus les équipements de production.

Un des objectifs de la gestion de production est de fabriquer au moindre coût des produits de qualité disponibles dans les meilleurs délais et dont la demande est susceptible d'évoluer rapidement et dont les caractéristiques sont multiples. Pour cela, les entreprises sans cesse contraintes de modifier leurs méthodes de travail, leur organisation, leurs processus, leurs produits et leurs services.

### Section 1 : Composante et analyse de processus de production :

L'entreprise industrielle fait émerger de nouveaux métiers, de nouvelles fonctions et parmi ces fonctions : la fonction de production, dont l'activité prend une place essentielle au sein de l'entreprise industrielle.

**1. L'entreprise industrielle et les systèmes productifs :** Cette partie a pour objectif de situer le contexte général de la gestion de production et des systèmes de production :

**1.1. L'entreprise industrielle<sup>1</sup> :** Rappelons tout d'abord que le but d'une entreprise est, avant tout, de fabriquer des biens ou fournir des services pour satisfaire les besoins du marché. L'entreprise industrielle est un système de production composé d'un ensemble de ressources humaine, technique, technologique et financière qui procède à la transformation des matières premières en produit finis ou semi-fini pour la mettre à la disposition de son client final, le produit ainsi obtenu en lui fournissant éventuellement un service complémentaire associé.

**1.2. La gestion de production<sup>2</sup> :** est une fonction essentielle dans le management d'une entreprise. Elle doit organiser et coordonner les différents services de l'entreprise pour livrer les produits dans les délais attendus et en minimisant les coûts. Son rôle d'organiser et de piloter le fonctionnement des processus physiques mis en œuvre dans l'entreprise, afin d'assurer une meilleure utilisation des moyens humains, physiques et technologiques

---

<sup>1</sup>FRANÇOIS. BLONDEL, « *gestion de la production* », 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2007, P03.

<sup>2</sup> ROBERT PAPIN, « *Gestion et Management* », édition Eyrolles, Paris 2007, P147.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

disponibles, et de satisfaire au mieux l'objectif global de production défini en terme de quantités à fabriquer avec une qualité demandée.

**1.3. Système de production :** Le système de production regroupe l'ensemble des ressources qui conduisent à la création de biens ou de services. Dont l'objectif est de fournir aux clients des produits de bonne qualité, à un prix compétitif et en respectant les délais. L'entreprise doit chercher en permanence à améliorer ses produits et ses délais de livraison, elle doit en outre diminuer constamment le coût de production.<sup>3</sup> Afin de réaliser ses objectifs, l'entreprise possède trois types de ressources :<sup>4</sup>

- des ressources physiques ;
- des ressources humaines ;
- des ressources financières

**Le processus :** Selon la norme ISO 9000 version 2000 : " Un processus est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie."<sup>5</sup>

**La production :** est une activité économique qui exploite les facteurs de productions (ressources de travail et capital) pour faire exister un nouvel objet destiné à être vendue sur le marché, Cette fonction consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement.<sup>6</sup> Les ressources peuvent être de quatre types :

- des équipements (machines, ...)
- des hommes (opérateurs, ...)
- des matières (matières premières et composants)
- des informations techniques ou procédurales (gammes, fiches Opérateurs, ...).

**1.4. Le processus de production :** est un enchaînement d'étape au cours desquelles l'entreprise crée de la valeur, c'est une notion plus large que la fabrication.

---

<sup>3</sup> XIAOJUN YE, « *Modélisation et Simulation des Systèmes de Production : une Approche Orientée Objets* » thèse doctorat en informatique à l'université de Lyon, 1994, P 21.

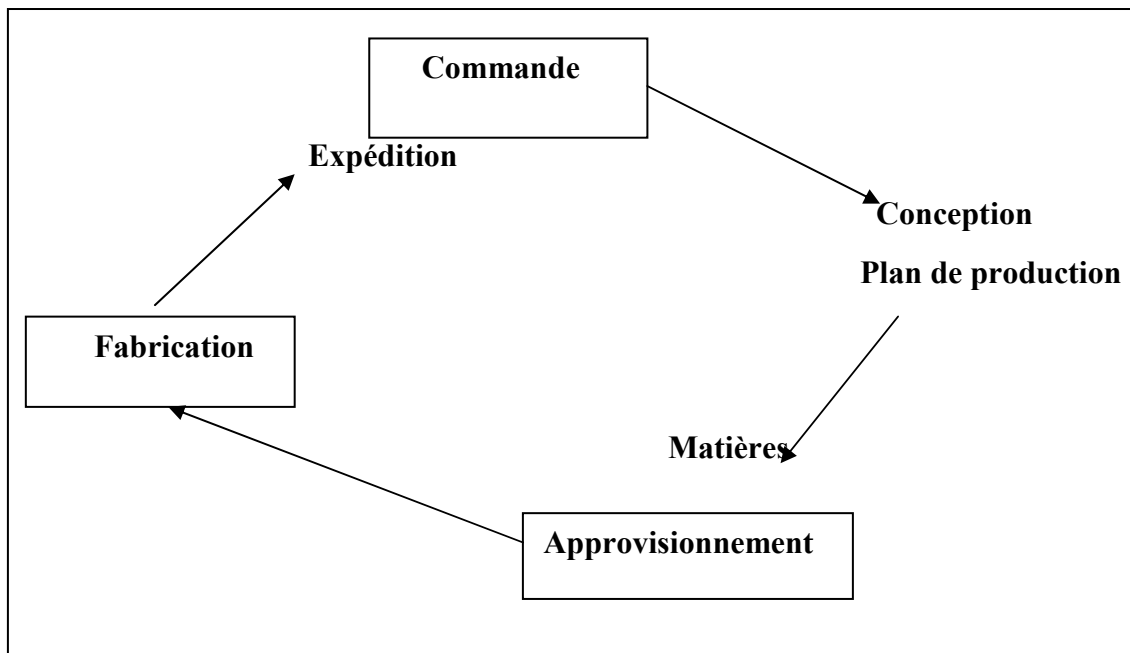
<sup>4</sup> GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P01.

<sup>5</sup> AYYOUB ALIOUA, « *la revue annuelle qualité du la revue annuelle qualité du produit* », thèse Doctorat en Pharmacie, à l'université Mohammed v, 2020, P20.

<sup>6</sup> GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P02.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

Figure N° 05 : processus de production



Source : KAMEMATSU MATSUDA, « le guide qualité de la gestion de production », Edition dunod, paris, 1998, p 03.

**1.4.1. Typologie des processus :**<sup>7</sup>En s'inspirant de la norme AFNOR FDX 50-176, la plupart des entreprises déclinent leurs processus en :

**a- Processus de réalisation.** : Les processus de réalisation sont les processus qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction (vendre, concevoir, acheter, fabriquer...).

**b- Processus supports** : contribuent au bon déroulement des autres processus, en leur fournissant les ressources nécessaires, aussi bien matérielles qu'immatérielles. (Gérer les ressources humaines, gérer les ressources matérielles, maintenir, gérer le système d'information...)

**c- Processus de direction** : définir une stratégie, organisée, planifiée, communiqué,...

**d- Processus d'amélioration** : gérer la qualité (enquêtes, audits, documents du système qualité, analyse et traitements des données, indicateurs...).

**2. La place de gestion de production dans l'entreprise :**<sup>8</sup>En relation avec les diverses fonctions de l'entreprise, la gestion de production se trouve fréquemment confrontée à des

<sup>7</sup> DANIEL DURET, MAURICE PILLET, « Qualité en production », 3<sup>e</sup> édition d'organisation, paris 2005, P57.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

objectifs contradictoires. Examinons, par exemple, les contraintes liées à l'interface fonction commerciale, fonction de production.

### 2.1. Contraintes au niveau du temps : on cite :

- service commercial : les délais doivent être les plus courts possibles.
- service fabrication : il faut du temps pour fabriquer des produits fortement différenciés, il faut du temps pour fabriquer des produits de qualité.

### 2.2. Contraintes de qualité : on cite :

- service commercial : un produit est plus facile à vendre s'il est de bonne qualité.
- service fabrication : un produit de qualité est plus difficile à obtenir.

### 3.3. Contraintes de prix : on cite :

- service commercial : un produit est plus facile à vendre si son prix est faible.
- service fabrication : les contraintes de coût sont toujours difficiles à tenir. Située au carrefour d'objectifs contradictoires, la gestion de production est une fonction transversale, c'est-à-dire qu'elle est en relation avec la plupart des autres fonctions et la majeure partie des systèmes d'information de l'entreprise. Aussi la gestion de production doit-elle être parfaitement intégrée dans le système informationnel de l'entreprise.

### 3. Les principaux services d'une entreprise industrielle : il y a deux principaux services :

#### 3.1. Les principaux services fonctionnels :<sup>9</sup> on cite

**3.1.1. Le bureau des études :** intervient après la phase de recherche, au niveau de la phase de développement du produit. Il a pour vocation la mise au point de produits nouveaux et l'amélioration des produits existants en vue de leur production par l'entreprise. Il est en charge de la conception des produits finis qui seront fabriqués. Pour chaque produit, il établit la liste des pièces et des articles qui composent le produit.

**3.1.2. Le bureau des méthodes :** Il travaille à partir des plans fournis par le bureau des études. Il définit de la manière la plus détaillée possible les différentes opérations à réaliser lors de la fabrication du produit, en précisant les moyens matériels requis, mais aussi l'ordre et les délais dans lesquels elles sont exécutées. Il s'agit de la définition de gammes opérationnelles. Le bureau des méthodes choisit les opérations qui seront automatisées afin de diminuer les délais de fabrication assurer la production des produits de bonne qualité (avec le moins de défauts possibles), diminuer le nombre de tâches répétitives et dangereuses pour le

---

<sup>8</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition D'organisation, rue Thenard, Paris, P11.

<sup>9</sup> ANNE GRATACAP, PIERRE MEDAN, « *Management de la production* », 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2009, P 32.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

personne, il met à jour les données technologiques en actualisant notamment la liste des moyens de production disponibles.

**3.1.3. Le bureau d'ordonnancement** : prévoir et affecter au moment voulu les moyens de production nécessaires à la réalisation du plan de production, organise les activités et d'écrit l'ordre dans lequel elles sont exécutées au sein de différentes unités de fabrication. Il programme la succession de tâches réalisées en un délai optimal, les documents nécessaires à la sortie des articles en stock sont aussi établis.

**3.1.4. Les ateliers de production** : il s'agit des cellules productrices. Les ateliers exécutent les tâches et assure la transformation des matières premières en produit fini, suivant le plan défini par le bureau d'ordonnancement.

**3.2. Les principaux services opérationnels** : <sup>10</sup>Ils ont pour missions la réalisation et l'expédition des biens produits par l'entreprise. Dans cette catégorie on trouve :

**3.2.1. Le service de fabrication** : qui est en charge de la fabrication proprement dite des produits finis de l'entreprise ce qui implique la gestion des quantités produites, de la qualité de la production et du respect des délais de fabrication prévus.

**3.2.2. Le service expédition** : qui a en charge la préparation des commandes et leur livraison aux clients finaux.

**3.2.3. Le service manutention** : qui prend en charge l'organisation de la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services ou ateliers entrant dans le processus de production.

**3.2.4. Le service outillage** : qui est chargé de gérer les stocks d'outils indispensables à la réalisation de la production qu'il faille les acheter ou qu'il faille les produire en interne.

**3.2.5. Le service entretien** : il est chargé de maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production soit en intervenant sur les pannes éventuelles, soit en assurant une maintenance permanente de l'outil de production.

**4. Classification de la production** : parmi les classification de la production on cite :

**4.1. La classification selon le processus de production** : On distingue trois grands types de production, sachant que l'on pourrait trouver de nombreux types intermédiaires :

---

<sup>10</sup> <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20766>, consulté le 5/01/2022 à 10:00.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

a) : **Production en continu** :<sup>11</sup> concerne la fabrication de produits dont le processus de production ne peut être arrêté pour des raisons techniques. Ce type de production est accompagné d'une automatisation poussée des processus de production ainsi que des systèmes de manutention. Cette automatisation est rendue nécessaire par le besoin d'obtenir des coûts de revient bas, un niveau de qualité élevé et stable, les produits doivent circuler très vite dans l'usine ce qui suppose une manutention très automatisée notamment par l'utilisation de convoyeurs, utilise des lignes de production, les opérations sont peu d'ordre de fabrication et peu de modifications après que les premières instructions aient été données.

b) : **Production en discontinu** :<sup>12</sup> est réalisé suivant un processus de production qui peut être fractionné pour permettre la reprise de produits semi-finis. L'élaboration du produit entraîne une utilisation des postes de charge dans un ordre variable en fonction de son processus d'élaboration ; Les opérateurs des machines sont spécialisés, sauf dans les cas de monteurs travaillant sur les lignes d'assemblage.

c) **Production par projet** :<sup>13</sup> Elle concerne un seul produit, Le processus de production y est unique et ne se renouvelle pas. Le principe d'une production par projet consiste donc à enchaîner toutes les opérations conduisant à l'aboutissement du projet, en minimisant les temps morts afin de livrer le produit avec un délai minimal ou au moment convenu.

**4.2. Classification selon la relation avec le client** :<sup>14</sup> Dans la classification selon la relation avec le client, on distingue trois types de production et de vente :

a) : **Vente sur stock** : Le client achète des produits existant dans le stock créé par l'entreprise. On retient ce type de production pour deux raisons principales :

- Pour le nombreux produits industriels, par exemple des réfrigérateurs, le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison réclamé par le client. Il faut alors produire à l'avance pour satisfaire le client en s'appuyant sur des prévisions.

---

<sup>11</sup> CHANTAL MARTIN, MAURICE PILLET et al, « *Gestion de production les fondamentaux et les bonnes pratiques* », 4<sup>e</sup> édition d'organisation, paris 1989/ 2011, P 392.

<sup>12</sup> GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, p17.

<sup>13</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *gestion de production* », 4<sup>e</sup> Edition d'organisation, paris 1989 /2003, P 22.

<sup>14</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *gestion de production* », 4<sup>e</sup> Edition d'organisation, paris 1989 /2003, P 25.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- Pour produire en grande quantité et ainsi diminuer les coûts ; on parle alors de production de masse.

b) **Production à la commande** : Le fabricant attend les commandes fermes des clients pour commencer à approvisionner et à produire. Pour l'entreprise c'est le cas idéal car elle produit uniquement ce qu'elle vend. Beaucoup d'entreprises utilisent une formule mixte, c'est-à-dire qu'elles assemblent les produits finis uniquement quand elles disposent des commandes clients, mais elles produisent les pièces et les sous-ensembles en séries et sur stock. Il faut que le délai accepté par le client soit compatible avec le temps de production. La production à la commande est un des objectifs du système JAT.

c) **Assemblage à la commande** : Est une stratégie de fabrication selon laquelle le fabricant fait le stock de pièces de sous-assemblage et d'inventaires et assemble les pièces dans le produit final lorsqu'un client passe une commande. La stratégie repose sur la capacité de l'entreprise à assembler et livrer des marchandises rapidement. Cette organisation permet de réduire de façon importante le délai entre la commande et la livraison d'un produit.

**4.3 : Les ateliers d'ordonnancement<sup>15</sup>** : En ordonnancement de la production, il s'agit de déterminer l'utilisation la plus efficace d'un ensemble de ressources.

a) **Production flow-shop** : (un atelier à cheminement unique) : est un atelier où le processus d'élaboration de produits est dit « linéaire », ce sont considèrent comme une ligne de fabrication qui constituent de plusieurs machines dans le même ordre c'est-à-dire lorsque les étapes de transformation sont identiques pour tous les produits fabriqués.

L'un des principaux **objectifs** dans le cas d'atelier à cheminement unique est de trouver une séquence de tâches qui respecte un ensemble de contrainte et qui minimise le temps total de production.

b) **La production Job shop** : (Les ateliers à cheminement multiple) : sont des unités manufacturières où le passage des jobs sur les machines peut être différent d'un job à l'autre. L'une des caractéristiques d'un atelier à cheminement multiple est la demande pour un produit particulier est généralement d'un volume petit ou moyen. Une autre caractéristique est la variabilité dans les opérations. Ainsi, il est nécessaire que le système soit de nature flexible. Dans un sens général, la flexibilité est la capacité d'un système à répondre aux variations dans l'environnement.

---

<sup>15</sup>TAGHEZOUT NORIA, « *conception et développement d'un système multi-agent d'aide à la décision pour la gestion de production dynamique* », thèse de doctorat en informatique à l'université de TOULOUSE, 2011 P17.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

Généralement, on distingue deux organisations d'atelier Job Shop :

1. Organisation simple : s'il existe pour chaque machine un seul exemplaire.
2. Organisation hybride : s'il existe au moins une machine disposant de plusieurs exemplaires.

c) **La production Open Shop** :<sup>16</sup>Dans ce type d'ateliers, l'acheminement d'opérations est multiple et libre, autrement dit, il n'existe aucun ordre d'exécution des opérations (les gammes sont libres). On trouve ce type d'atelier dans le cas où la fabrication de chaque produit se traduit par le traitement de plusieurs opérations, dont l'ordre est totalement libre, Comparé aux autres modèles d'ateliers, l'open-shop n'est pas couramment utilisé dans les entreprises.

d) **Production en flux poussé/flux tiré** : Dans une production à flux poussé, on fabrique les produits à partir de prévisions de ventes, ou de commandes fermes, et les ordres concernant la fabrication sont transmis de façon à réaliserProgressivement les produits. Dans une production à flux tiré, on fabrique les produits pour remplacer les produits qui ont été vendus. Les ordres concernant la fabrication sont transmis de façon à terminer les produits ou les sous-ensembles déjà en cours de fabrication en fonction de la demande réelle.

e) **Production de masse**<sup>17</sup> : Elle fait référence à une fabrication et/ou assemblage en très grandes quantités, mais avec très peu de variantes. Les ressources de production (hommes et machines) sont donc fortement spécialisées et dédiées à des tâches précises.

**5. Analyse le processus de production** : Parmi les paramètres fondamentaux d'analyse de gestion de production on trouve :

**5.1. La productivité** : c'est la capacité d'une entreprise de faire face aux autres entreprises, lors de la production et de la vente d'un produit à un marché,dans un contexte industriel la productivité ou le rendement désignent la ration entre une quantité produite et les moyennes mises en œuvre pour l'obtenir.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> HELA BOUKEF BEN OTHMAN, « *ordonnancement d'ateliers job-shop flexibles et flow-shop en industrie pharmaceutiques optimisation par algorithmes génétiques et essaims particulières* », thèse doctorat en automatique industriel de TUNIS, 2009, P 19.

<sup>17</sup> YOUSRA BEN ZAÏDA, « *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution Du Système Entreprise* », thèse doctorat en Génie Informatique, Automatique et Traitement du signal à l'université Montpellier II, 2008, P 92.

<sup>18</sup> ENRICO GIOVANNINI et BIZABURURO NEZU « *Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels a l'analyse de la croissance économique* », Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCED 2001, P7.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**La productivité est nécessaire :**<sup>19</sup> Le but de toute activité industrielle est de faire du profit, maintenant et durablement, la productivité est nécessaire dans tous les secteurs d'activités, mais plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour simplement assurer leur survie soit pour créer ou financer un avantage concurrentiel et affirmer leur productivité, L'entreprise réalise des gains de productivité lorsqu'elle produit autant avec moins de facteurs de production, ou qu'elle produit davantage avec autant de facteurs de production. Ces gains de productivité rendent l'entreprise plus compétitive, donc plus apte à faire face à la concurrence. Ainsi s'il considère la définition de la Supply Chain : « une organisation destinée à livrer le produit attendu en quantité désirée, au niveau de qualité attendu au bon endroit en temps et à l'heure en respectant les exigences et les engagements de service, tous cela au moindre coût global »<sup>20</sup>. La double condition de réussite est :

- Un prix acceptable par les clients ou plus globalement par le marché.
- Un coût suffisamment bas pour que la marge soit suffisante pour garantir la pérennité de l'entreprise.

**5.2. La qualité du produit :** Le deuxième volet de l'analyse de production est celui de qualité de production :<sup>21</sup>

Le terme qualité pouvant être ambigu, sa définition a été précisée au niveau de l'ISO.

**5.2.1. Définition normalisée (ISO 9000 :2000) :** qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Le choix du niveau de qualité du produit entraîne la prise de décisions clés. Elle regroupe le choix du mode de production, la formation des hommes, l'approvisionnement en matières premières, le conditionnement, etc.

**5.2.2. Les huit dimensions de la qualité d'un produit**<sup>22</sup>: Selon la norme ISO 9000 les caractéristiques d'un produit peuvent être physiques, sensorielles, fonctionnelles temporelles ou encore comportementales, ergonomiques.

Les principales caractéristiques d'un produit, en particulier d'un produit durable, peuvent être classées en 8 catégories qu'il appelle les huit dimensions de la qualité d'un produit :

---

<sup>19</sup> CHRISTIAN HOHMANN, « *Techniques de productivité, comment gagner des points de performance* », édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, P8.

<sup>20</sup> CHRISTIAN HOHMANN, « *Audit combiné Qualité/Supply Chain* », édition d'organisation, 2004, P12.

<sup>21</sup> DANIEL DURET ET MAURICE PILLET, « *Qualité en production, de ISO 9000 à Six sigma* », 3<sup>e</sup> édition d'organisation, Paris, P24.

<sup>22</sup> FREDERIC CANARD, « *Management de la qualité* », édition Gualinolextonso, Paris 2009, P25.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

La performance : c'est l'une des caractéristiques importante de fonctionnement d'un produit, dans la mesure il constitue un ensemble de critère mesurable pour classer les produits les un par rapport aux autres.

- a) **Les accessoires** : ce sont des caractéristiques secondaires ils comportent un compliment de base du produit comme pour la performance, l'important est de disposer de caractéristiques à la fois mesurables et pertinentes pour le client.
- b) **La fiabilité** : désigne le bon fonctionnement d'un produit dans un intervalle d'une durée et dans des conditions normales d'utilisation.
- c) **La conformité** : c'est l'une des dimensions importante dans la qualité du produit est le respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu
- d) **La durabilité** : est liée à la fiabilité, désigne la chance d'avoir une durée de vie plus importante d'un produit. La fiabilité reste perçue par les consommateurs comme la dimension la plus importante pour juger la qualité d'un produit.
- e) **La maintenabilité** : c'est l'aptitude à la maintenance de produit. Elle est directement liée à la qualité du Service après-vente (SAV, Elle concerne l'amabilité, la rapidité, la compétence, la facilité avec laquelle est effectuée la remise en état, la remise en fonctionnement du produit.
- f) **L'esthétique** : L'esthétique représente ce que le client peut percevoir grâce à ses «cinq sens», reflète des préférences individuelles et donne lieu à des évaluations relativement subjectives par rapport aux autres dimensions de la qualité.
- g) **La qualité perçue** : appelé aussi la qualité de produit a priori, repose sur que les clients ne dispose pas des informations complète c'est pour ça ils sont ainsi recours a d'autre critère comme les images, la publicité et la marque de produit.

**5.3. Pilotage de changement industriel<sup>23</sup>** : Il faut entendre le pilotage d'avancement des travaux de changement en regard des objectifs et le suivi de la consommation des budgets en regard de ce qui a été décidé au début du changement et les réalisations enfin dégager les résultats et les éventuels arbitrages entre les objectifs, les ressources et les délais.

**5.4. Les méthodes de gestion de projets** : on distingue PERT et GANTT :

---

<sup>23</sup> HENRI-PIERRE MADERS et JEAN –LUC MASSELIN, « *Piloter les risques d'un projet* », groupe Eyolles, Édition organisation, Paris, 2009, P223.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

Pendant toute la durée du changement industriel le chef de projet a un important travail de pilotage, il utilise pour ce faire des outils tels que la méthode PERT, le planning de Gantt.

**5.4.1. La méthode PERT :**<sup>24</sup> PERT signifie *Program and Evaluation Review Technique*, « technique d'élaboration et de contrôle des projets ». Permet de déterminer dans quel ordre doivent être conduites les tâches et faciliter la planification et la coordination des membres de l'équipe qui accomplissent le travail.

Sa réalisation nécessite tout d'abord de définir :

- le projet à réaliser ;
- les différentes opérations et les responsables de ces opérations ;
- les durées correspondantes ;
- les liens entre ces différentes opérations.

a) **La méthode de construction du PERT :** Le graphe PERT est composé d'étapes et d'opérations. On représente les étapes par des cercles ; on représente les opérations ou les tâches à effectuer par des flèches. La longueur des flèches n'a pas de signification, (il n'y a pas de proportionnalité par rapport au temps).

**5.4.2. La méthode GANTT**<sup>25</sup> : le planning de Gantt permet de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'état d'avancement des changements et plus précisément de mettre en évidence tâche par tâche la meilleure manière de les positionner et l'exécuter.

Il faut commencer par :

- se fixer le projet à réaliser ;
- définir les différentes opérations à réaliser ;
- définir les durées de chacune des opérations ;

---

<sup>24</sup> CHANTAL MARTIN, PASCAL BONNEFOUS et al, « *gestion de production, les fondamentaux et les bonnes pratiques* », 5<sup>e</sup> édition d'organisation, 1989/2011, P267.

<sup>25</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition d'organisation, rue Thenard, Paris, P 93.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- définir les liens entre ces opérations.

### a) La méthode de construction du GANTT :

Le diagramme de GANTT se présente sous la forme d'un tableau quadrillé où chaque colonne correspond à une unité de temps et chaque ligne à une opération à réaliser.

**5.5. Les modes d'organisation de la production :** Des outils servants à la planification de la production sont utilisés. En distingue :

**5.6.1. Le juste à temps (JAT) :** est une méthodes de gestion de la production qui vise à produire un produit fini juste à temps pour qu'il soit vendu, à produire un sous ensemble juste à temps pour le montage du produit finis, à produire les pièces juste à temps pour l'assemblage en sous ensemble et approvisionner en matière première juste à temps pour la fabrication des pièces. La méthode est connue également sous les dénominations de « flux tendu », « 5 zéro » ou « zéro-délai ».les cinq zéros correspondent à « zéro panne », « zéro délai », « zéro papier », « zéro stock » et « zéro défaut ». Le juste-à-temps va donc permettre de réduire les encours de production, Diminuer les stocks, Réduire les coûts engendrés par les réglages et les stocks.<sup>26</sup> L'objectif du juste à temps est de ne produire que ce que le client achète.

(A déjà acheté dans le cas d'une production à la commande, ou bien va acheter avec certitude et dans un délai court pour les productions sur stock).<sup>27</sup>

Au-delà d'une méthode, c'est une philosophie qui se base sur un ensemble de technique logistiques comme le **Kanban**, **SMED**

a) **Le kanban :** est une méthode de gestion du stock qui permet de produire à la demande des clients. L'objectif de cette méthode est d'arriver à un équilibre entre production et demande, Les matières Premières et les composants sont commandés et introduits dans le processus de production quand cela s'avère nécessaire. Ce système diffère de l'approche traditionnelle qui consiste à constituer des stocks en vue de la production.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> CAMPANER LAURIE, « application des outils Lean dans le cadre de l'optimisation d'une ligne de conditionnement », thèse doctorat en pharmacie à l'université Toulouse Paul Sabatier, 2016, P29.

<sup>27</sup> Olivier FONTANILLE, « Pratique du Lean, Réduire les pertes en conception, production et industrialisation » édition Dunod, Paris, 2010, P29.

<sup>28</sup> Andrew Gillespie, « Gestion », édition Dunod, Paris 2009, P 99.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### b) SMED (Single Minute Exchange of Die):

La méthode SMED est un outil utilisé dans la gestion de production dont l'objectif principal est de réduire le temps de changement de processus tout en conservant une qualité de production satisfaisante et en appliquant une réflexion progressive qui va de l'organisation du poste à son automatisation. Selon la méthode SMED tout changement devrait durer moins 10 minutes.<sup>29</sup>

### 5.6.2. La méthode MRP (Management des ressources de la production) :

Est un progiciel Intégré de gestion spécialisée dans le domaine manufacturier. Ce grand logiciel modulaire traite tous les aspects de la gestion de l'entreprise (commande, fabrication, réapprovisionnement, stock), permet de coordonner les différents niveaux de planification afin de générer de manière cohérente les ordres de fabrication et d'achat pour satisfaire les commandes à la date prévue.<sup>30</sup> Il traite grossièrement les problèmes d'ajustement des capacités aux charges avant la constitution du programme de production. Cet ajustement, qui peut dégager des capacités supplémentaires si nécessaire et si possible, est fait par groupe de moyens de production, et non par moyen de production.

**MRP1**<sup>31</sup>: également appelée « méthode de régulation de la production », c'est l'intégration :

- des capacités des moyens : gestion et planification.
- de la notion de systèmes à boucles fermées.

Le système MRP s'enrichit : d'une boucle de validation des délais ; d'une boucle de validation des charges par rapport aux capacités des postes de travail.

MRP1 permet de répondre à :

- Est-ce que j'ai la capacité de le faire ?
- Avec quel délai ?

**MRP2**<sup>32</sup>: C'est un outil de communication entre les diverses fonctions de l'entreprise, notamment les fonctions Commerciale et Production l'acquisition de nouvelles fonctionnalités. Bien que la technologie ait évolué et que les exigences du marché aient

---

<sup>29</sup> CHANTAL MARTIN, PASCAL BONNEFOUS et al, « *gestion de production, les fondamentaux et les bonnes pratiques* », 5<sup>e</sup> édition d'organisation, 1989/2011, p 349.

<sup>30</sup> ROBERT PAPIN, « *Gestion et Management* », édition eyrolles, paris 2007, p134.

<sup>31</sup> GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P166.

<sup>32</sup> ALAIN COURTOIS, MAUTRICE PILLET et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition d'organisation, rue Thenard, Paris, P 206.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

changé<sup>33</sup>, Il permet à tous les services de l'entreprise de gérer la production depuis le long terme jusqu'au court terme. C'est également une méthode de simulation de l'activité industrielle. Celle-ci est réalisée grâce à une Boucle de validation des priorités de fabrication. MRP2 permet de répondre à :

- Avec quelle priorité ?
- À quel prix ?

Le fonctionnement du MRP repose sur l'architecture suivante :<sup>34</sup>

- le plan industriel et commercial (PIC) réalise les prévisions de vente par familles de produits. Il est réalisé par la direction générale de l'entreprise en collaboration avec les fonctions finance, commerciale, production ;
- le plan directeur de production (PDP) s'appuie sur le PIC et détaille période par période et référence par référence les quantités à fabriquer, en calculant les besoins nets. Il permet de déterminer les ordres de fabrication pour les produits finis, mais aussi de connaître les besoins en composants grâce aux nomenclatures.

Dans l'ensemble, les objectifs de la méthode MRP et ceux du juste à temps se confondent (réduction des coûts logistiques de fabrication, réduction des stocks, limitation du gaspillage...), la différence fondamentale qui existe entre les deux approches se situe à leur niveau d'intervention dans la fonction production qu'on a résumé dans le tableau 1 suivant :<sup>35</sup>

**Tableau N° 01 : Comparaison des méthodes M.R.P et Juste-A-Temps :**

Logique M.R.P	Logique Juste-a-Temps
- Calcule d'ordre « moyens » - Course permanente entre réaliser et prévu. - Les variations des programmes sont amplifiées par des ajustements des stocks. - Les ajustements des stocks génèrent des	- Génération des ordres par flux physique et commandes. - Pas de course entre réalisé et prévu ; visibilité permanente a l'atelier. - Lissage de variation quantitative.

<sup>33</sup> KORTABARRIA, A, APAOLAZA, U. Et al, « Material management without forecasting: From MRP to demand driven MRP », Journal of Industrial Engineering and Management, 2018, P 634.

<sup>34</sup> SAMUEL JOSIEN, SOPHIE LANDRIEUX et al, « L'essentiel du Management des entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, paris 2013, P71.

<sup>35</sup> XIOJUNE YE, « Modélisation et stimulation des systèmes de production : une approche Orientée-objets », thèse de doctorat spécialité ingénierie informatique, institue nationale des sciences applique de LYON, 1994, P37.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

<p>fluctuations perturbatrices sur plusieurs périodes.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">CALCULS COUTEUX ET GASPILLAGES</p>	<p>- Lissage des fluctuations perturbatrices ultérieures.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">CALCULS REDUITES ET SUPPRESSION DES GASPILLAGES.</p>
<p>On constate a POSTERIORI les écarts et on actualise les données</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">DYSFONCTIONNEMENT ET ACTION CURATIVES.</p>	<p>On surveille a PRIORI le fonctionnement par rapport au référentiel</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">SURVEILLANCE ET ACTION PREVENTIVE.</p>
<p>Réduction des coûts « non prévu » signifie la fatalité des écarts que l'on se justifier et l'on réfléchir.</p>	<p>Réduction des coûts « non prévu » signifie le refus de la fatalité que l'on sécurise et l'on surveille.</p>

**5.6. Le management de la qualité totale (MQT) :** est une démarche de gestion de la qualité réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ses méthodes ont une place importante dans les normes qualité et doivent mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients au moindre coût pour l'organisation, tout en améliorant l'efficacité des processus et les systèmes de l'entreprise, et facilite la mise en œuvre d'une organisation en constante apprentissage. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance. La capacité d'une organisation à apprendre plus vite que les autres lui permettent de survivre mais également d'en tirer un avantage par rapport à ses concurrents. MQT fait l'objectif d'obtention d'une très large mobilisation et implication

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie.<sup>36</sup>

MQT base sur une méthode **Kaizen**.

**Kaizen** : approche qui repose sur l'idée que le progrès résulte de changements graduels, par petites touches. Il cherche à établir un processus continu d'amélioration au travers de la discussion et la remise en cause, Il s'agit de ne jamais se satisfaire d'une situation donnée et de toujours chercher à l'amélioration.<sup>37</sup> Le but du Kaizen est de faire progresser l'entreprise par de très nombreuses améliorations simples et peu coûteuses, mises en place très rapidement et apportées au quotidien sur l'ensemble des processus de l'entreprise.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> VINCENT BRONET, « *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement interentreprises de bonnes pratiques* », thèse doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, 2006, P28.

<sup>37</sup> ANDREW GILLESPIE, « *Gestion* », édition dunod, Paris 2009, P 96.

<sup>38</sup> EDOUARD AUZEMERY, « *Mise en place d'un projet d'amélioration continue sur une ligne de conditionnement secondaire de vaccins, à l'aide de l'outil Lean Six Sigma* » thèse doctorat en pharmacie à l'Université de Limoges, 2016, P 30.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### Section 02 : Changement industriel dans l'entreprise :

L'évolution rapide des technologies, des usages et des besoins, rend difficile la prévision de l'évolution des marchés. L'entreprise industrielle doit, de ce fait, changer, s'adapter et anticiper l'avenir. Pour cela, elle doit conduire des actions de changement lui permettant de maintenir et même d'améliorer sa compétitivité.

**1. Définition de changement industriel :** Comme un premier point dans la deuxième section nous allons présenter les concepts clés de changement industriel.

**a) Le changement :**<sup>39</sup> est un phénomène naturel, universel. C'est le passage d'un état à l'autre. Suivant la nature, la durée, l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de métaphore, il est synonyme de transformation. Il n'existe pas de changement sans transformation (transformation profonde et durable), modification, mutation d'une mise en place d'un procédé de fabrication ou encore lors de l'établissement d'une nouvelle hiérarchie etc.

Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Il s'exerce dans des domaines très divers et à des niveaux très divers.

On parle de changement lorsque les éléments suivants sont transformés :<sup>40</sup>

- Pratiques : Manière de faire, protocoles
- Conditions de travail : Environnement, équipements, matériels
- Outils : informatique, gestion, documents
- Organisation : fonctions, zones de pouvoir, services
- Métiers : savoir-faire de l'entreprise
- Stratégie : les finalités collectives envisagées
- Culture ou système de valeur

**b) Industrie :** Ensemble des activités de transformation physique des matières en produits transportables dont la transformation ou le produit intègre de manière très

---

<sup>39</sup> SYLVIA ARCOS-SCHMIDT et LUCIEN ARCOS, « *le grand livre du management* », édition afnor 2015, P 98.

<sup>40</sup> ARTHUR POLLEUX, « *Des outils de l'amélioration continue à la culture de l'excellence opérationnelle au sein d'un atelier de fabrication de formes sèches* », thèse doctorat en pharmacie à l'université de Picardie Jules verne, 2016, P 96.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

significative le progrès technique.<sup>41</sup> L'industrie comme un processus de production qui n'est pas nécessairement lié à une fabrication physique, ce processus se caractérise par la standardisation de l'activité, la rationalisation des phases de production du bien ou du service, la production de masse, la recherche de gains croissants de productivité.<sup>42</sup>

c) **Changement industriel**<sup>43</sup> : Le changement industriel désigne L'automatisme industriel qui signifie le processus d'intégration de machines et d'équipements industriels pour effectuer automatiquement des tâches telles que le soudage, la manutention des matériaux, l'emballage, la palettisation, la distribution, le découpage, et l'utilisation de matériels et de logiciels d'automatisation.

**1.1. Les type de changements industriels** : on distingue quatre types ainsi repérés :<sup>44</sup>

**1.1.1. Changement continu** : le changement se produit dans une organisation de manière non organisée.

**1.1.2. Changement proposé** : La direction propose des changements en fonction des résultats attendus et des échéanciers à respecter. Les participants sont libres d'utiliser des modèles pour déployer et mettre en œuvre le changement.

**1.1.3. Changement dirigé** : Orienter le changement : L'impulsion au changement est donnée par le management de manière coercitive, avec de fortes contraintes d'exécution et une marge de négociation assez faible. Utilisé pour justifier un changement rapide en faveur de l'action, de la discussion et du compromis.

**1.1.4. Changement organisé** : La finalité du changement n'étant pas très claire et les objectifs difficilement quantifiables, les participants disposent de méthodes de travail et d'échéances dans la logique expérimentale, qui les amèneront à trouver leurs objectifs à travers lesquels les changements dynamiques se produisent.

Pour faire un changement industriel l'entreprise est obligée de modifier certains points :<sup>45</sup>

- La mise en place d'une nouvelle machine, d'une nouvelle application, l'automatisation des processus.

---

<sup>41</sup> DAVID FLACHER ET JACQUES PELLETAN, « *Le concept d'industrie et sa mesure : origines, limites et perspectives Une application à l'étude des mutations industrielles* », revue économie et statistique n° 405/406, 2007, P27.

<sup>42</sup> JACQUES FACHE, « *les mutations industrielles* », édition belin, 2006, P5.

<sup>43</sup> <https://www.novatics.com/pourquoi-et-comment-automatiser.htm>, consulté le 10/01/2022 à 14 :15.

<sup>44</sup> DAVID AUTISSIER et JEAN-MICHEL MOUTOT, « *la boîte à outil de la conduite la conduite du changement* », édition Dunod, Paris, 2013, P15.

<sup>45</sup> MICHEL RAQUIN et CLEMENT ARTIGUEBEILLE, « *transformer par les processus* », Edition Eyrolles, Paris 2013, P274.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- Modifier les jours ou les horaires de travail, mettre en place les conditions de travail déférentes, aller vers plus de polyvalence au sein d'une entité.
- La préparation de la mise en place et notamment tous les aspects qui touche aux hommes est à travailler avec un soin particulier.

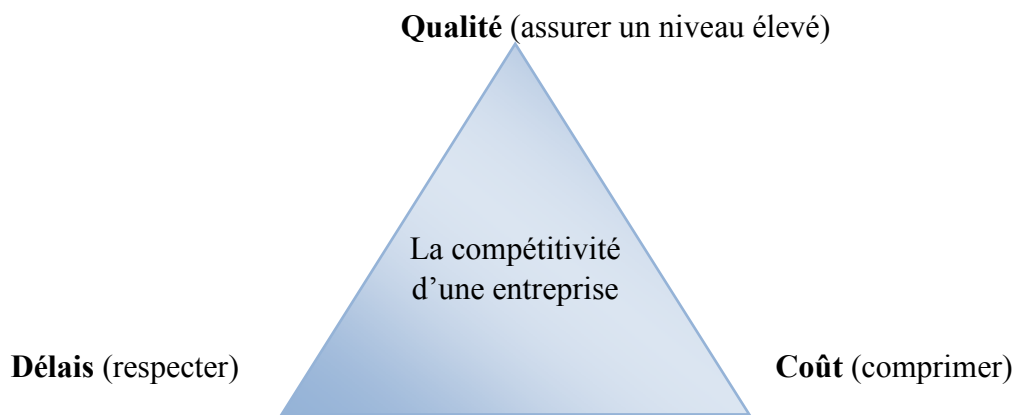
### 2. Conception d'un nouveau produit et la compétitivité d'une entreprise :<sup>46</sup>

La compétitivité d'une entreprise donnée se mesure en comparaison de celle des autres entreprises qui travaillent dans le même Domaine, Pour réaliser un produit l'entreprise doit répondre à certaines questions : Quoi, comment, quand, par qui et quoi et combien ça coute. En respectant le délai, coût, qualité.

La plupart des produits offerts sur le marché actuel font appel à des technologies, Il y a deux voies possibles pour la conception d'un nouveau produit :

- ↳ On peut améliorer un produit existant afin de parvenir à satisfaire les besoins du marché. C'est la modification d'un produit
- ↳ On peut concevoir un nouveau produit qui surpasse la performance du produit A existant en considérant le besoin global pour obtenir une réponse plus pertinente.

**Figure N° 06 :** Triangle Délais, coût et qualité d'un produit



**Source :** CHRITIAN MASCLE ET WALERY WYGOWSKI, « *fabrication avancée et méthodes industrielles* », Presses internationales Polytechnique, 2012, P2.

---

<sup>46</sup> CHRITIAN MASCLE ET WALERY WYGOWSKI, « *fabrication avancée et méthodes industrielles* », Presses internationales Polytechnique, 2012, P 02.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**3. Les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement industriel :** Sont les facteurs qui pousse l'entreprise à se réorganiser : la technologie ; la stratégie, le pouvoir et la culture.

**3.1. La technologie :**<sup>47</sup> fait référence à une activité de conception et de production, souvent industrielle mais aussi de service, en réponse à des besoins de marché, permettant des améliorations qui rendent obsolète les produits et les méthodes précédentes ces innovations, petite ou grand, forcent. La technologie combine pratiques techniques et connaissances scientifiques, la prise de conscience des enjeux du changement technique et de leurs conséquences sur la vie des organisations et sur la dynamique des marchés remonte même en fait aux origines du développement industriel. Les entreprises à changer ce qui implique une évolution des méthodes et pratique d'emploi, ainsi les objectifs en termes de gains de productivité qui accompagnent l'introduction d'une technologie nouvelle nécessitent une reconfiguration des postes du travail, de nouvelles règles et procédure adaptée aux nouvelles exigences. Les entreprises qui utilisent des technologies caractérisées par des processus standardisés et automatisés utilisent des processus de contrôle plus développés que les entreprises à procédures moins standardisées et automatisées.

On peut se référer à la célèbre distinction élaborée par Woodward à propos des industries, à partir des spécifié technologique Woodward range les firmes en trois grande catégories<sup>48</sup> :

-Firmes a technologie de production unitaire (production a l'unité, en petit série, en fonction de commande...) l'intervention humaine reste assez forte, car le travail est majoritaire organiser sous la forme de petites équipes.

-Firme à technologie de production de masse (production à grande échelle) l'intervention humaine se réduit à des taches parcellaires et répétitives (division verticale et horizontale forte).

-Firme a technologie de production en continu (automatisation de processus, telle qu'on peut l'observer dans le domaine de la chimie, de l'énergie...etc.), ici l'intervention humaine est quasi supprimée les opérateurs sont cantonnés à des taches de surveillance de processus et ne doivent intervenir qu'en cas de difficulté.

---

<sup>47</sup> THOMAS DURAND, « *Le Management de la Technologie et de l'Innovation* », Encyclopédie de la gestion et du management, R Le Duff, Dalloz (1999), P02.

<sup>48</sup> FRANCOIS PICHAULT, « *Gestion de changement* », 2 édition de Boeck, Pais, aout 2013, P32.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**3.2. La stratégie :** <sup>49</sup>est l'ensemble des décisions qui engagent durablement l'avenir de l'entreprise et conditionnent sa performance et son rythme de développement, analyses techniques pour mieux comprendre et conséquemment influencer la position d'une firme dans son marché actuel et futur, fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés, elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à l'entreprise et l'entreprise elle-même. La stratégie joue un rôle essentiel dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plus part des cas, l'initier et provoquer. Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive, source d'un avantage compétitif, garantissant ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise à long terme.

**3.3. Le pouvoir :** Le pouvoir est un moyen de se protéger de la cruauté, de l'indifférence et de la brutalité humaine. Il spécifie la capacité d'un acteur à se permettre d'amener un autre acteur à agir dans une direction souhaitée. Par conséquent, le pouvoir ne peut se développer qu'à travers la communication entre les acteurs impliqués dans une relation particulière. Il s'agit donc d'une relation d'échange et de négociation impliquant au moins deux personnes. D'une manière générale, les principales ressources du pouvoir sont les compétences, la maîtrise de la communication et la connaissance précise des règles de fonctionnement souvent complexes.

**3.4. La culture :**<sup>50</sup>La culture est un ensemble de valeurs durables, hypothèses de base et d'évidences partagées par tous les membres de l'entreprise, construites au cours de l'histoire pour faire face aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ces sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire.

---

<sup>49</sup> SEBASTIEN DUFAULT, « *Stratégie, innovation et performance financière à long terme : le cas des grandes firmes de l'industrie des sciences de la vie* », thèse doctorat en gestion à l'université de Sherbrooke, 2019, P 76.

<sup>50</sup>RICHARD SOPARNOT, « *Management des entreprises Stratégie • Structure • Organisation* », édition Dunod, Paris, 2009, P 172.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**4. Les facteurs déclencheurs du changement industriel** : on distingue les facteurs interne et externe :

**4.1 : Les facteurs internes** : on cite

a) **Le développement de l'entreprise et sa croissance** : L'industrie a été considérée comme le moteur principal de la croissance et le secteur clé pour le développement, modifier la situation existant pour renforcer son entreprise, il transforme, ce faisant, le jeu concurrentiel. Le dirigeant estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités. L'entreprise se force donc seul à changer par la volonté, qui veut la rendre plus performante.<sup>51</sup>La croissance de la productivité du travail peut être décomposée en une part due à l'effet intersectoriel et une part due à l'effet de redéploiement, qui rend compte de l'évolution de la part respective des secteurs dans l'emploi ou la production. Cependant, et pour réussir ce changement on fait appel à la dimension humaine, etPour que l'entreprise change.

b) **L'innovation** : L'innovation joue un rôle clé dans les différentes phases du développement de l'entreprise. De même, l'innovation a une influence décisive sur la vitesse de croissance des entreprises. Le transfert des connaissances et des technologies en particulier, joue un rôle essentiel dans la promotion de l'activité innovante. L'innovation est la Création ou de l'amélioration de matériaux, produits ou procédés. Correspond à une forme de changement offensive nécessitant une capacité de remise en question de modes de fonctionnement pouvant apparaître comme "juste suffisants" à assurer la survie de l'entreprise. La R&D a pour finalité l'innovation. Elle englobe les travaux de création entreprise de façon systématique vue d'accroître la somme de connaissances, ainsi que son utilisation pour de nouvelles applications.<sup>52</sup>

c) **L'innovation de procédé**<sup>53</sup> : se définit par « la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel » Afin d'améliorer

---

<sup>51</sup> DAVID KUCERA ET LEANNE RONCOLATO, « *Dynamique industrie-services et développement économie que* », Revue internationale du Travail, vol 155 (2016), N°02, P 197.

<sup>52</sup> SAMUEL JOSIEN, SOPHIE LANDRIEUX et al, « *L'essentiel du Management des entreprise* », 3<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, paris 2013, P81.

<sup>53</sup> OLIVIER MEIER, « *stratégie et changement* », édition Dunod, Paris, 2013, P26.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

la qualité des produits et d'obtenir des prix compétitifs. Ce type d'innovation permet donc à l'entreprise de gagner des parts de marché<sup>54</sup>.

Les innovations dans l'entreprise se manifestent sous différentes formes : <sup>55</sup>

- **technologiques** : introduction d'une nouvelle technique de production.
- **produits** : Il s'agit de la conception de nouveaux produits en vue de satisfaire de nouvelle fonction.
- **marchés** : (exemple : les tablettes numériques constituent un nouveau marché).
- **organisationnelle** : qui ont trait à l'agencement de l'entreprise ou son extérieur (exemple : introduction du juste à temps).
- **méthodes de travail et d'administration** : (exemple : partage des données) ;
- **services** : qui permettent au client de commander sur Internet et de venir récupérer ses courses sans perdre de temps).

### Préparation technique du travail :

La fonction « méthodes » définit comment les produits seront réalisés.

Pour chaque réalisation, elle détermine le processus de fabrication en prévoyant les conditions optimales de production en choisissant les moyens les mieux adaptés.

#### - Amélioration des postes de travail :

La recherche de productivité a conduit l'entreprise à réfléchir à la meilleure utilisation des moyens industriels et des employés tout en préservant ou en améliorant les conditions de travail. Pour cela, il faut d'abord rechercher une simplification des tâches d'exécution nécessaires avant de mettre en œuvre les règles fondamentales. Des salariés ont un impact direct sur la productivité d'une entreprise. Lorsque vous améliorez l'environnement de travail, vos employés sont plus motivés et se sentent bien mieux. Et ce changement a un impact immédiat sur la performance de votre industrie.

Des séances de rire et de méditation seront également les bienvenus pour aider vos travailleurs à évacuer le stress et à améliorer l'ambiance de travail, Créer un espace de pause ou de détente permet à vos employés de revenir en forme et travailler dans de meilleures conditions psychiques et émotionnelles

#### - Mise à jour des données technologiques

---

<sup>54</sup> GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P109.

<sup>55</sup> SAMUEL JOSIEN, SOPHIE LANDRIEUX et al, « *L'essentiel du Management des entreprises* », 3<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, Paris 2013, P 82.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

Pour la réalisation des produits, l'entreprise possède des moyens de fabrication (machines, outillages, personnel) qui doivent être recensés et codifiés. qui répond à un procédé industriel, c'est-à-dire un cahier des charges qui liste les moyens matériels à prévoir, les opérations à exécuter et les conditions à respecter pour obtenir le produit à fabriquer, en quantité et en qualité. la fonction « méthodes » se charge de définir leurs principales caractéristiques et veille à la mise à jour des différents fichiers ou documents techniques indispensables à la fonction : gammes, machines, conditions de coupe, abaques de calcul des temps.

**4.2. Les facteurs externe**<sup>56</sup>: Ils sont généralement associés à l'environnement on cite :

**a) Le marché** : Les évolutions du marché les contraignent donc à s'adapter, évolutions qui peuvent Porter sur les produits et services offerts, sur leur prix ou les modes de distribution. Les marchés de certains produits et services se rétrécissent ou même disparaissent.

**b) Les actions de la concurrence** : Sont un autre facteur qui conduit fréquemment les entreprises à changer. Les Mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l'entreprise. Cinq sources de concurrence ont été mentionnées, selon Khandwalla à savoir : la concurrence pour les matières premières, pièces et équipements, la concurrence pour le personnel technique tels que les ingénieurs, les comptables, programmeurs, la concurrence dans la promotion, la publicité, la vente et la distribution, la concurrence dans la qualité et la variété des produits, , la mise en œuvre d'une nouvelle technologie ou la modification des prix sont des aspects qui poussent les autres entreprises à réagir si elles estiment que ses actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des Parts de marché, elle incite les entreprises à proposer des produits et des services de qualité aux meilleurs prix.

**5. La conduit de changement industriel** : Consiste à accompagner un changement recherché par et dans l'entreprise afin que celui-ci se déroule et se concrétise de façon optimale. Le

---

<sup>56</sup> BENNIA, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion* » thèse doctorat à l'université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, P81.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite, vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou non.<sup>57</sup>

Selon Kotter, la conduite du changement industriel doit respecter huit étapes.<sup>58</sup>

- Créer un sentiment d'urgence (identification des opportunités, des crises potentielles).
- Former une coalition de direction (travail en équipes et en projets).
- Créer une vision et des plans stratégiques pour guider le processus de changement.
- Communiquer.
- Donner aux membres de l'entreprise le pouvoir et la capacité d'agir.
- Planifier des améliorations de performances.
- Consolider les gains et prévoir les nouveaux changements.
- Faire le lien entre les nouveaux comportements et les succès de l'entreprise.

**5.1. L'humain au cœur du changement industriel :** Le facteur humain est l'élément central de la conduite du changement, Le principal à tout, l'élément déterminant de la réussite c'est l'homme. On reconnaît depuis qu'une entreprise industrielle sans homme ne peut pas progresser, ne peut pas évoluer, puisque seul l'homme est source de remise en cause et d'amélioration. La dimension humaine doit donc être intégrée à toutes les étapes de la gestion du changement car ce sont les différents acteurs de l'entreprise qui permettent la mise œuvre et l'application du changement. Sa bonne conduite ne repose donc pas sur les décisionnaires et les personnes qui pilotent le changement mais sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise : c'est l'élément clé du changement.<sup>59</sup>

**5.2. Les phases du conduit du changement industriel :** on distingue trois phase du conduit du changement industriel on cite :

---

<sup>57</sup> HERMINE GIRISIT, «*Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement* », thèse doctorat en sciences de gestion à l'université Lyon Jean Moulin, 2013, P 17.

<sup>58</sup> PASCAL FABRE, SABINE SEPARI et al, «*management et contrôle de gestion manuel et Applications* », édition Dunod, Paris, 2014, P 81.

<sup>59</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, «*gestion de production* », 4<sup>e</sup> Edition d'organisation, paris 1989 /2003, P 352.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

a) **Une phase de diagnostic** : qui permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus importants.<sup>60</sup>

b) **Une phase de leviers** : qui prévoit les éléments suivants :

**b.1. La communication** : est le premier levier car il s'agit du premier contact entre les initiateurs du changement et les autres acteurs qui ont besoin d'être informés. Elle vise à donner du sens, susciter des prises de conscience, faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs afin qu'ils s'engagent dans le changement.<sup>61</sup>

**b.2. La formation**:<sup>62</sup> La formation consiste à accompagner les utilisateurs du nouvel outil. Avant de prévoir la forme de formation, il est recommandé d'identifier le besoin en formation ainsi que la cible, afin qu'elle soit la plus personnalisée et plus efficace possible. Tout changement résulte d'un apprentissage. La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires. Elle peut-être un levier efficace à condition qu'elle mobilise les principes clés de la pédagogie pour adulte : sens, action, cohésion, reconnaissance. Les entreprises sont amenées à engager un vaste plan de formation du personnel qui dépasse largement le simple apprentissage des techniques de maintenance ou de qualité, mais qui vise à augmenter le niveau moyen de culture générale de l'entreprise.

**b.3. L'accompagnement**<sup>63</sup> dans la durée. Les changements contraints comme les fusions d'entreprises ou la réduction des coûts nécessitent un temps de deuil. La mise en œuvre d'un réseau de porteurs des changements, la pratique du Co-développement et le renforcement de la cohésion des équipes permettent de définir un plan d'action collectif mobilisateur pour l'avenir. Et accompagner les collaborateurs dans les nouvelles pratiques et nouveaux gestes métiers. L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de trois actions :

- **le traitement des impacts** : Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent.

---

<sup>60</sup> DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MOUTOUT, « *méthode de conduite du changement* », édition Dunod, paris, 2007, P18.

<sup>61</sup> MOHAMED TAHROUCH, ABDELLAH AAJLY et al, « *La conduite de changement en entreprise* », P 07.

<sup>62</sup> ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *gestion de production* », 4<sup>e</sup> Edition d'organisation, paris 1989 /2003, P 353.

<sup>63</sup> DAVID AUTISSIER ET JEAN-MICHEL MOUTOT, « *pratiques de la conduite du changement* », édition Dunod, 2003, p14.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

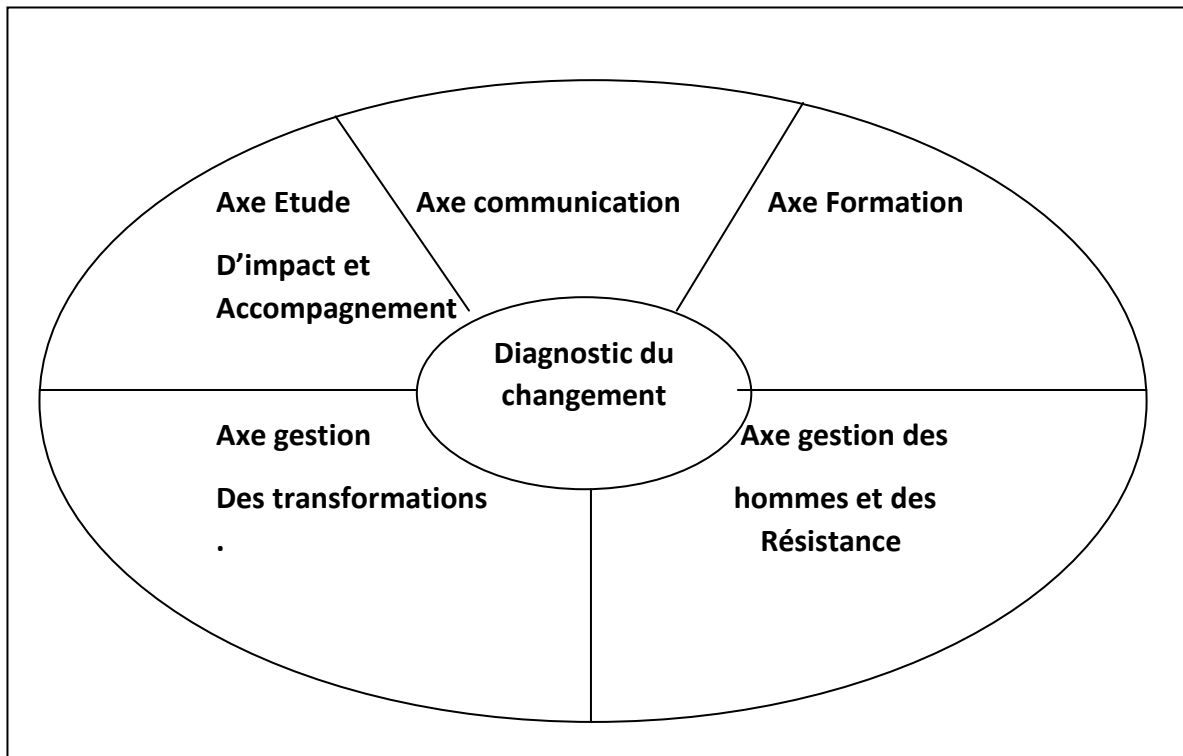
- **le coaching** : permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement.
  - **création de nouveaux outils de gestion** : est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.
- c) **Une phase de pilotage** : dont l'objet est de mesurer les résultats des actions de conduit du changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, si les personnes sont de plus en plus informées. Permet de formaliser l'état des transformations et si dernières correspondent avec ce qui était souhaité à l'origine. Il s'agit de s'intéresser à des mesures de changement mais également d'évolution de l'activité et de l'obtention des objectifs initiaux du projet.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MOUTOUT, « *méthode de conduite du changement* », édition Dunod, paris, 2007, P18.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

Figure N° 07 : phase de leviers du conduit du changement :



**Source :** DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MOUTOUT, « *méthode de conduite du changement* », édition Dunod, Paris, 2007, P18.

**6. La résistance au changement industriel :**<sup>65</sup> désigne l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. Il est généralement vécu négativement et perçue comme un frein au progrès surtout de point de vue de ceux qui instaurent le changement.

**6.1. Raison de résistance au changement industriel :**<sup>66</sup> selon Kanter (2001) les destinataires résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- la perte de contrôle, mettant en exergue un trop grand nombre d'actions engagées vers les individus et trop peu d'actions engagées par eux.

<sup>65</sup> HERMINE GIRISIT, « *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement* », thèse doctorat en science de gestion à l'Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013, P58.

<sup>66</sup> DAVID AUTISSIER et ISABELLE VANDANGEON et al, « *Conduite du changement : concepts clés* », édition Dunod, Paris, 2010, P 156.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- la trop forte incertitude touchant aux étapes suivantes et aux actions futures (incertitude liée au manque d'informations).
- le manque d'informations lorsque les décisions sont exposées sans préparation préalable.
- les coûts de confusion quand trop de choses changent simultanément et que les routines sont interrompues.
- le sentiment de perdre la face quand la nécessité de changer donne aux individus le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

**6.2. Les formes de résistance au changement industriel :** elle se manifeste principalement sous quatre formes<sup>67</sup> :

**6.2.1. L'inertie :** Il ne présente aucune réponse creuse au changement, c'est un mode défensif neutre qui teste la force de ce mode et fait gagner du temps. En règle générale lorsque un changement est demandé ou proposé tous comportements qui visent à y faire échec dans la réalité par la continuité d'habitude et d'expression de la résistance par inertie.

**6.2.2. L'argumentation :** C'est la forme la plus prédictive et la plus utile. Son objectif est soit d'arrêter le changement, soit de le modifier pour le rendre plus acceptable pour ceux qui l'acceptent, et de démontrer l'omniprésence de la situation actuelle face au changement proposé.

**6.2.3. La révolte :** par laquelle on agit contre le changement. nait soit de l'incapacité à ajuster sa réalité au changement proposé, soit de l'incapacité de celui qui le promeut à rendre le changement acceptable. La révolte est toujours précédée d'une menace lorsque l'argumentation comporte une ou des menaces, elle annonce de fait le passage à une forme de résistance plus dure. Ex : grèves diverses et variées, menaces de démission...

**6.2.4. Le sabotage :** Nous essayons de l'utiliser pour montrer l'incapacité de changer. Il est moins direct que le défi, exprimant la désapprobation et la vengeance du changement. Cette attitude est souvent naïve et les perturbations sur le lieu de travail frôlent souvent la faute professionnelle. Les saboteurs vont tout faire pour ridiculiser le bien-fondé de ce dernier dans le but de le faire capoter purement et simplement.

---

<sup>67</sup> MICHEL RAQUIN ET CLEMENT ARTIGUEBEILLE, « *transformer par les processus* », Edition Eyrolles, Paris 2013, P285.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### 6.3. La résistance au changement industriel, comment l'anticiper :<sup>68</sup>

Les entreprises résistent à toute tentative de changement industriel, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter des nouvelles. Et pour que l'entreprise luttée contre la résistance au changement Mobilise les équipes .Afin qu'elles acceptent plus facilement le changement industriel, il convient de les mobiliser et de les impliquer. Faites-les participer activement à ce nouveau projet. Sollicitez leur avis, demandez-leur des conseils. Vous devez encourager les démarches participatives et collaboratives. Et les Accompagner dans l'acquisition de nouvelles méthodes de travail peuvent nécessiter une phase de formation des équipes. Pour mener à bien la transformation de l'entreprise.

L'avantage d'une entreprise industrielle est nombreux : gain d'efficacité, gain de temps, moins d'erreurs, meilleurs rentabilité ...etc. Les personnes en charge de ce changement ne sont pas forcément aussi claires pour tous. Certains personnes notamment celles qui ne sont pas à l'initiative de projet, pouvant ainsi ressentir de l'incertitude. Cette incertitude est un résultat de questions que vont se poser les employer qu'est-ce que cela va changer dans mon travail?, automatiser mon travail cela ne risque-t-il pas de me faire perdre mon emplois ?

Face à ces incertitudes les employés vont avoir tendance à rejeter toutes nouveautés.

**7. L'industrie intelligente<sup>69</sup>** : appelée aussi **INDUSTRIE 4.0** qui représente la quatrième évolution industrielle à venir sur la voie d'un internet des objets, des données et des services aspect du processus de fabrication. Elle représente un changement de paradigme d'une production centralisée a une production décentraliser rendue possible par les avancées technologique conventionnels, en terme simple cela signifie que les machines de production industrielles ne se contentent plus de son traiter le produit, moins que le produit communique avec la machine pour lui dire exactement quoi faire. Cette industrie promet de marier les mondes de la production et de la connectivité des réseaux dans un internet des objets, la production intelligente devient la norme dans un monde où les systèmes et les réseaux basée sur TIC sont capables d'échanger et de répondre indépendamment aux informations pour gérer les processus de production industrielle.

---

<sup>68</sup>IBBOU AMINA, « *Le changement organisationnel dans l'entreprise économique Privatisée* », thèse doctorat en Management des Ressources Humaines à l'université d'Oran 2, 2016/2017, P 114.

<sup>69</sup> HENNING KAGERMANN ET WALFGANG WAHILSTER et al, « *Idustrie 4.0 Smart manufacturing for the future*», P 04.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

La production en usine intelligente apporte de nombreux avantages par apport à la fabrication, un exemple très parlant de ce que la technologie peut apporter à la productivité par **Les systèmes cyber-physiques (CPS)**, dans ce type de dispositifs des éléments informatiques de pointe et agissant de manière collaborative sont aux commandes d'équipements physiques (des machines) innovants et perfectionnés, ce qui en augmente la fiabilité, l'efficacité, la performance industrielle et la sécurité. Ces CPS permettent de traiter de grandes quantités de données et de piloter des moyens de gestion de production industrielle complexes et d'identifier leurs domaines d'activité, les options de configuration et les conditions de production aussi ajustement sur mesure a la main d'œuvre humaine pour que la machine s'adapte au cycle de travail humain<sup>70</sup>.

Deux types d'intégrations existent et doivent être combinées pour aboutir au concept d'Industrie4.0<sup>71</sup>:

> L'intégration horizontale désigne la digitalisation de l'ensemble de la chaîne de valeur et d'approvisionnement de l'industrie. Il aide à la collaboration, aux économies de coûts, à la création de valeur, à la performance avec une efficacité des opérations ainsi qu'une mise sur le marché plus rapide.

> L'intégration verticale elle, intègre une composante hiérarchique, il est toujours question de digitalisation mais à différents niveaux de fabrication et de production. C'est cette intégration qui permet de reconfigurer le processus de production en fonction de la demande client.

---

<sup>70</sup><https://www.picomto.com/la-technologie-au-coeur-de-lindustrie-une-aubaine-pour-la-productivite/>, consulté le 25/01/2022 à 21 :10.

<sup>71</sup>MARGUERITE PEGON ET KHELIL RIAH, « *Industrie 4.0 : pour unetransformation réussie* », EVA groupe, P 09.

## **Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel**

---

### **Section 03 : le contrôle de gestion face au changement industriel :**

Les pratiques des entreprises dans le domaine évoluent rapidement et l'étude de changement en lien avec le contrôle de gestion est devenue un thème particulièrement important. Il est ainsi important de comprendre la dynamique d'implantation de ces nouveaux outils de contrôle que ce soit de point de vue technique de choix de l'outil ou de la gestion de processus de changement. Le changement au contrôle de gestion est abordé de point de vue des systèmes d'informations ou a ravi l'étude des différents facteurs qui influencent le processus d'implantation (individu, organisation, technologie...etc.), ou encore sous l'angle de la diffusion de l'innovation.<sup>72</sup>

**1. Les changements dans la localisation des systèmes de contrôle de gestion :** Les systèmes potentiellement impactés par les changements en contrôle de gestion sont : les systèmes de planification, les systèmes de contrôle, les systèmes de coût, les systèmes de pilotage et les systèmes de prise de décision.

---

<sup>72</sup> RICHARD SOPARNOT, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris 2010, P 229.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**Tableau N°02** : Typologie des changements en système de contrôle de gestion : les différents systèmes qui décrivent la localisation :

<b>Les systèmes de planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les budgets</li> <li>-Planification des opérations (production)</li> <li>-Plan d'investissement (gestion budgétaire des investissements)</li> <li>-Planification stratégiques</li> </ul>
<b>Les systèmes de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mesure de la performance individuelle ou par équipe.</li> <li>-Mesure de la performance organisationnelle</li> <li>-Mesure de la performance en termes de qualité.</li> <li>-Mesure de la performance en termes de satisfaction des clients.</li> </ul>
<b>Les systèmes de coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Allocation directe des frais généraux de fabrication.</li> <li>-Allocation directe des coûts de marketing.</li> <li>Allocation directe des autres frais généraux -</li> <li>Prix de cession interne (département ou division)</li> </ul>
<b>Systèmes de pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les systèmes de primes – bonus.</li> <li>-Les systèmes de primes – paiement au résultat.</li> </ul>
<b>Les systèmes de prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reporting plus fréquent de l'information. -</li> <li>-Plus grande utilisation de mesures non financières.</li> <li>-Reporting plus large de l'information.</li> </ul>

**Source:** Libby, T. & Waterhouse, J. (1996), p.14

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### 2. La nature du changement en système de contrôle de gestion : <sup>73</sup>on cite :

- a. **Addition** : Introduction d'une nouvelle technologie en tant qu'extension du système de contrôle de gestion.
- b. **Remplacement** : introduction d'une nouvelle technologie pour remplacer la technologie existante. Remplacez l'approche du centre analytique par une approche ABC ou un système de budget fixe par un système de budget flexible.
- c. **Modification de l'information** : Modification de la fréquence fournie par le contrôle de gestion, Modification de la représentation fournie par le contrôle de gestion.
- d. **Modification opérationnelle** : Modification opérationnelle du système de contrôle de gestion. (Utilisation d'une ration prédéterminée de charges indirectes par opposition au calcul d'un pourcentage ou le changement d'une clé de Réparation).
- e. **Réduction** : Elimination d'une technique de contrôle de gestion sans remplacement. Par exemple abandon du processus d'élaboration du budget.

**3. La Gestion du changement industriel :**<sup>74</sup>Tous projet d'une certaine ampleur place son responsable en situation délicate au regard des changements à entreprendre, il va nécessairement besoin de mobiliser un grand nombre de collaborateurs autour de lui, il faudra trouver des relations pertinents et adéquate, ce qu'il oblige a choisirai une véritable équipe qui devront fonctionner en synergie, identifier les blocages, ils devront manager le changement industriel.

La répartition de l'équipe est la suivante :

- un groupe de pilotage qui impulse le changement engagé par l'équipe de direction qui fixe le cadre, les objectifs généraux et les moyens financiers et humains. Elle est aussi décidée de la personne à qui confier la responsabilité du projet, et a organisé l'ensemble des délégations indispensable à une lisibilité des attributions de chacun.
- Le groupe de pilotage est palace sous l'autorité du chef de projet, celui-ci a reçu une large délégation de la direction générale, il devra rendre régulièrement des comptes par rapport aux objectifs qui lui ont été données.

---

<sup>73</sup> YAKOUT MESBAH, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas des Entreprises Algériennes* », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 5 : Juin 2018, P 546.

<sup>74</sup> PIERRE PASTOR, « *Gestion du changement* », Edition Liaisons 2005, Paris, P29.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- Des relais trouvés chez les managers, le but étant d'avoir un contact de proximité avec les mieux même ou se passent les évolutions , d'obtenir les remontés d'information, de corriger les problématiques et de résoudre les difficultés ou les blocage apparaissant.
- Des sponsors pour dynamiser ce réseau afin de renouveler les impulsions encourageantes au cours du changement, l'appui sur les sponsors est nécessaire surtout dans passes difficile, il est stratégiquement situé au sein de l'entreprise, permettra de favoriser le changement et mettre en évidence les efforts consentis.

**3.1. Rôle de contrôleur de gestion face aux changements industriel :** <sup>75</sup>Le contrôleur de gestion devient un facilitateur et un accompagnateur du progrès et du changement. Il doit permettre à tous les niveaux de l'entreprise, de s'adapter à la complexité croissante qui relève de la mondialisation et de l'accroissement de la concurrence. Il doit faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité afin d'apporter aux hommes et aux organisations visibilité et réactivité. En effet, la finalité du nouveau rôle du contrôleur de gestion est le maintien des responsabilités des différentes unités qui dans l'optique de l'adéquation des décisions, Le contrôleur de gestion est le navigateur de l'entreprise. Il anime en permanence le système de contrôle de gestion. Il connaît les buts et les plans d'actions qui permettront de les atteindre, oriente la fonction vers l'analyse du passé et du futur, interprète des mesures des résultats et l'analyse financière et économique des décisions envisagées. Il aide les décideurs individuels de tout niveau de l'entreprise à mieux comprendre et interpréter l'environnement.

**3.2. Rôle de l'information dans le changement du contrôle de gestion :** <sup>76</sup> Pour Bien gérer les informations permet à toute entreprise de justifier ses décisions, d'assurer le meilleur fonctionnement interne de ses activités et de décider par conséquent ; des objectifs, programmes et actions à mettre en œuvre. Ces informations devraient donc être précises, détaillées, fiables et pertinentes, il constitue l'une des principales causes à l'origine du changement des pratiques du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion contribue à l'élaboration du système d'information de gestion en fournissant des référentiels d'évaluation de la performance qui aident à l'organisation du système comptable et à l'établissement des tableaux de bord. Il produit des informations de gestion et des indicateurs pour assurer le

---

<sup>75</sup> OLFA TURKI, «*Les pratiques du contrôle de gestion face au changement* », revuecomptabilité, contrôle, audit et institution(s), 2006, Tunisie, P16.

<sup>76</sup> OLFA TURKI, «*Les pratiques du contrôle de gestion face au changement* », revuecomptabilité, contrôle, audit et institution(s), 2006, Tunisie, P02.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

pilotage et le management des activités de l'entreprise. Il automatise et facilite le déroulement des processus administratifs et de conduite des activités.

En effet, le système d'information doit être adaptable et évolutif face au changement et à l'incertitude de l'environnement. Il doit être capable de détecter et de prendre en considération les nouveaux besoins de l'entreprise afin de permettre à tous les acteurs de mieux cerner les imprévus et la complexité environnementale.

Avec les ERP (progiciels de gestion intégrée), le contrôle de gestion utilise un système d'information alimenté par tous les autres modules issus des branches industrielles ou commerciales (facturation, maintenance, comptabilité, achats...). Les ERP sont un levier d'amélioration de la production et du contrôle de l'information, rendant possible l'avènement de nouvelles pratiques ou de nouveaux supports de contrôle. Le succès du système ERP dans le contexte du contrôle de gestion semble pertinent pour plusieurs raisons : rôle de la fonction de contrôle de gestion en termes d'analyse de l'information, de production d'indicateurs et de rapports de performance, rôle de la fonction de contrôle de gestion en termes d'analyse stratégique et de reporting financier, la place et à l'importance de certains outils technologiques de gestion tels que la **Business Intelligence (BI)** : est un terme général qui comprend les applications, l'infrastructure, les outils et les meilleures pratiques qui permettent l'accès à l'information en vue de son analyse pour améliorer et optimiser les décisions.<sup>77</sup>

**3.3. La relation entre la technologie et le contrôle de gestion<sup>78</sup>** : Les entreprises industrielles subissent diverses mutations, contrairement aux machines, l'homme peut être doté d'outils intellectuels qui lui permettent de succomber à l'évolution et de changer sa façon de penser et de se comporter surtout à être à l'origine du changement. Les entreprises industrielles algériennes sont censées mettre en place les facteurs nécessaires pour encourager le rapprochement entre recherche scientifique et développement et innovation technologiques au sein du milieu productif.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup>ERRAOUI Younes et SLIMANI Hamid, « *Contrôle de gestion et systèmes ERP : sens d'une relation* », International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 2021, P 535.

<sup>78</sup> BENNIA, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion* » thèse doctorat en science de gestion à l'université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, P79.

<sup>79</sup> HOURIA OULD MOUSSA-OUCHALAL, « *Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public Algérien* », thèse doctorat en science économiques à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, P 05.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

-Les entreprises qui utilisent des technologies automatisées utilisent des processus du contrôle très développés.

-Les technologies qui se caractérisent par un plus / moins des processus standardisés et automatisés sont servies par un plus/moins des systèmes de contrôle de gestion formelle.

-Les entreprises caractérisées par une technologie qui doit faire face à un nombre élevé d'exception et avec un caractère peu analysable de la tâche s'appuient sur des Contrôles personnels.

**4. Une vraie perspective, la révolution artificielle (système d'IA):** on parle de révolution industrielle lorsqu'il y a un changement important qui modifie de manière significative notre économie car elle rend la production plus efficace et flexible et plus fiable que jamais.

### 4.1. C'est quoi une IA :

L'intelligence artificielle est un domaine de recherche consistant à faire réaliser des tâches que l'Homme effectue grâce à son intelligence, par des machines, est un terme générique qui couvre toutes les technologies aptes à reproduire l'intelligence humaine, Appelée « système d'intelligence artificielle » elle est définie comme « un logiciel qui est développé au moyen d'une ou plusieurs des techniques et approches énumérées, c'est une famille de technologies en évolution rapide susceptible de contribuer à un large éventail de bienfaits économiques et sociétaux et qui peut, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'homme, générer des résultats tels que des contenus, des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant les environnements avec lesquels il interagit ». Son objet est de reconstituer à l'aide de moyens artificiels, presque toujours des ordinateurs, des raisonnements et des actions intelligentes<sup>80</sup> et elle permet donc d'automatiser les tâches qu'on aurait jamais soupçonné de pouvoir automatiser avant et de créer des machines reproduisant le cerveau, ou encore étant capable d'analyser des situations et de prendre des décisions de manière autonome, les résultats sont peu probants, mais les progrès sont rapides et avec la croissance exponentielle des puissances de calcul.<sup>81</sup> L'intelligence artificielle peut être utilisée pour l'automatisation des tâches telles que la passation des écritures comptables en temps réel, donner un chiffre d'affaires prévisionnel et même analyser des documents comme les contrats ou les emails. Son implémentation est donc un enjeu majeur, peut-être plus encore avec l'arrivée prochaine de la facturation électronique.

---

<sup>80</sup> JEAN LOUIS LAURIERE, « *Intelligence artificielle résolution de problèmes par l'homme et la machine* », 2<sup>e</sup> édition 2005, P2.

<sup>81</sup> JACQUES FACHE, « *les mutations industrielles* », édition belin, 2006, P 94.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

**4.2. Intelligence artificielle et contrôle de gestion<sup>82</sup> :** Le développement des technologies de l'information et de la communication a permis l'émergence de nouveaux outils de modélisation et d'analyse en matière de contrôle de gestion. Parmi ces nouvelles technologies, le Big Data.

Le développement du big data et des données issues des réseaux sociaux donnent aux contrôleurs de nouveaux terrains de jeux pour comprendre la performance des entreprises. La possibilité d'exploiter ces données via des algorithmes et des programmes d'intelligence artificielle ouvre un nouveau paradigme pour les technologies et pratiques du pilotage et du contrôle de gestion ça fonction implique en premier lieu, la maîtrise de l'analyse de données structurées (dans des bases de données essentiellement internes) et non structurées provenant de divers canaux, afin d'expliquer la cause d'un problème identifié et de proposer des solutions. L'accès à cette « informatique cognitive » est de nature à changer les activités des contrôleurs (Sponem, 2018), la répartition du travail contrôleurs/managers et les organisations elles-mêmes.

La bonne interprétation des résumés de la réalité que sont les chiffres nécessite une connaissance forte des modèles d'affaires à gérer. Si le manager a, on peut l'espérer, une bonne connaissance de son métier, ce n'est pas toujours aussi évident pour le contrôleur (l'homme/la femme des chiffres) qui préfère parfois davantage Excel à une connaissance étroite du métier. Certains y arrivent très bien (et finissent souvent par quitter la fonction). Mais on peut se demander si le contrôleur ne doit pas être un poste de transition pour des managers en pleine progression de carrière. Débarrassé

**5. L'automatisation et la Transformation digitale :** La digitalisation désigne un phénomène liée aux nouveaux usages de consommateurs et aux nouveaux objets qui impacte directement les model des entreprises et d'organisation actuel, il permet de remplacer les processus simple et répétitifs effectuer par l'homme et de les automatiser.<sup>83</sup>

La digitalisation est donc une transformation en profondeur des organisations. Elle est initiée par l'implémentation des technologies numériques qui sont arrivées aujourd'hui à maturité. La transformation digitale des entreprises se déploie à travers des changements

---

<sup>82</sup> NICOLAS BERLAND et CHRISTIAN MOINARD, « *intelligence artificielle et Contrôle de gestion ; un rapport aux chiffres revisité et des enjeux organisationnels* », 2020, P44.

<sup>83</sup>[https : //www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation/](https://www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation/), consulté le 02/02/2022 à 08 :30.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

opérationnels vécus au quotidien par les opérateurs. Les changements se matérialisent par l'industrialisation et l'automatisation des processus humains à faible valeur ajoutée.<sup>84</sup>

Informatique n'intègre pas encore la notion d'applications mais plutôt de fonction car l'automatisation s'applique à des tâches de routine telles que procédés de fabrication et fonctions administratives (envoi de factures ou publipostage personnalisé).

L'industrie a commencé ce mouvement avec l'automatisation des chaînes de productions<sup>85</sup> ce qui se traduira à terme par une productivité et une efficacité accrues associées à des coûts de production inférieurs. Pour générer des bénéfices, ils ont d'abord besoin d'un marché sur lequel écouler leurs produits. Garder cela à l'esprit permet de mettre en évidence la principale faille du raisonnement : si les robots remplaçaient tous les employés, créant ainsi un chômage de masse, à qui les industriels vendraient-ils leurs produits ? Du fait que la demande est infinie et que l'offre limitée, les personnes déplacées ont toujours la possibilité de trouver un nouvel emploi permettant de produire des biens et services qui répondent à la demande ailleurs.

**5.1. Les étapes de changement industriel ou de la digitalisation :** Parmi les étapes clés de la digitalisation voici les principales<sup>86</sup> :

- **établir la vision digitale** : la direction et les manager doivent fixer un cap pour mener la transformation digitale.
- **élaborer un plan de formation** : il sera nécessaire de déterminer les compétences à intégrer et de prévoir des formations digitales adaptées au besoin de l'équipe
- **réorganiser en interne** : le service RH doit travailler avec les dirigeants pour définir la hiérarchie, le management et le rôle de chacun des collaborateurs dans la digitalisation
- **le travail collaboratif** : l'intégration d'outils numériques permet d'accroître la productivité et de favoriser les échanges entre les services et les collaborateurs de l'entreprise
- **optimiser l'expérience client** : la digitalisation doit mettre le client au centre de la transformation. Utilisez les données pour améliorer le parcours client.

---

<sup>84</sup> PATRICK VARENNE, «*La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD<sup>2</sup>)* », thèse de doctorat en science de gestion de l'université de Lyon, 2020, p25.

<sup>85</sup> OLIVIER MAUPAT, JOSEPH KOUAKAM et al, « *Comment le contrôleur de gestion peut assister à DSI ?* », 2<sup>e</sup> édition, octobre 2011, P12.

<sup>86</sup> Article de CONSULTAN DIGITAL, « *L'ère de la digitalisation : la transformation est en marche.*

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

- **le marketing digital** : lorsque l'on évoque la digitalisation, le marketing numérique joue un rôle prépondérant notamment dans la sélection des outils. La digitalisation est un projet à long terme. La digitalisation doit également solliciter et embarquer tous les collaborateurs de l'entreprise pour garantir sa réussite.

**5.2. Automatisation du tableau de bord<sup>87</sup>** : L'automatisation des tableaux de bord renvoie à l'adaptation, l'exécution et la diffusion accrues de ces tableaux de bord par des applicatifs fonctionnant sans intervention humaine, Elle inclut donc à la fois une conception et une utilisation plus automatisée des tableaux de bord, deux caractéristiques indissociables et complémentaires, L'automatisation des tableaux de bord ne se résume pas à l'installation d'un outil plus perfectionné et plus complet mais concerne bien, par les effets produits, la coordination des activités de la firme et en particulier de la firme décentralisée pour améliorer la cohérence de la firme.

**5.3. Automatisation de la tenue comptable** : Dans le contexte de la digitalisation, les entreprises doivent développer des procédures d'organisation et de gestion souples et efficaces pour articuler au mieux l'apport des compétences. Les professionnels de la comptabilité, tels que les comptables, sont appelés à acquérir de nouvelles compétences, notamment en évitant autant que possible le recours aux processus manuels au profit des processus automatisés. L'automatisation est basée sur des masques, ce qui permet d'identifier des factures identiques. Grâce à la machine Learning, le robot trouvera par lui-même les informations (date, montant, etc.) et procédera au décompte de la facture<sup>88</sup>.

Toute la comptabilité classique peut être effectuée par des machines. Et avec l'ajout de factures électroniques et d'informations supplémentaires, telles que des données relatives au statut et aux dates de paiement, encore plus d'informations sont disponibles.

L'intelligence artificielle permet de réaliser très rapidement un très grand nombre de tâches, de limiter les saisies manuelles et d'améliorer l'efficacité, comme elle permet cette technique à l'entreprise comme à son expert-comptable de dégager un temps précieux pour se consacrer à son cœur de métier, ensuite elle permet de réduire le risque d'erreurs. Enfin elle permet généralement de centraliser l'information ce qui permet d'avoir un accès rapide à

---

<sup>87</sup>Article de DENIS Travaillé et CHRISTIANE Marsal, « Automatisation de tableau de bord et cohérence du contrôle de gestion : à propos de deux cas, volume 2, 2007.

<sup>88</sup><https://www.compta-facile.com/automatisation-comptabilite/>, consulté le 08/02/2022 à 17 :20.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

l'information. Pour comprendre les effets de la numérisation sur les pratiques, nous considérons qu'il est nécessaire d'analyser les mutations actuelles en référence à la notion de document dans la ligne de la stratégie initiée, La digitalisation s'accompagne d'une crise de la documentalité.<sup>89</sup>

### 5.4. Les avantages et les inconvénients de l'automatisation :

**a. Les Avantages<sup>90</sup>:** Dans une entreprise industrielle, l'automatisation présente de nombreux avantages, notamment l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise en augmentant considérablement la productivité et donc en réduisant les heures de travail, en augmentant l'agilité et la flexibilité, en augmentant l'innovation, en réduisant les coûts liés à la qualité et aux carences de main-d'œuvre, en augmentant la productivité et les revenus, en gagnant de nouveaux clients. Et à l'aide de nouveaux outils numériques, ils sont en mesure d'évaluer plus rapidement le risque d'erreur humaine pour sélectionner rapidement le bon client pour eux.

**b. Les inconvénients<sup>91</sup>:** Il faut commencer d'abord à penser aux risques de l'automatisation pour mieux gérer et diriger une entreprise autour de ces énormes changements technologiques, l'automatisation ou le remplacement des tâches ce n'est pas toujours la solution, tout dépend de la façon dont ces tâches sont effectuées, il y aura toujours des emplois qui nécessiteront l'être humains qui ont été changés par les robots qui ne peuvent pas remplacer toutes les compétences nécessaires pour gérer une entreprise alors que cette ère de la robotisation annonce une grande vague de chômage technologique et un phénomène qui entraîne la perte de nombreux emplois. Aussi de plus, dans une période très contraignante financièrement, il n'est pas toujours aisé d'allouer les dépenses nécessaires à une digitalisation complète et réussie car le travail sera progressivement remplacé par les machines dont le nombre utilisées dans la plupart des procédés de fabrication se multiplie de manière exponentielle. La multiplication des machines-outils implique une augmentation de la consommation d'énergie.

---

<sup>89</sup>ZACKLAD, MANUEL. (2014). «*Humanités numériques et digitalisation de la science*», dans Actes du XIX congrès de la SFSIC, Toulon, 4-6 juin, P02.

<sup>90</sup><https://www.2051.fr/actualite/high-tech/les-avantages-et-les-inconvenients-de-lautomatisation-comment-decider-si-cela->, consulté le 12/02/2022 à 21 : 25.

<sup>91</sup><https://www.votre-it-facile.fr/qu-est-ce-que-la-digitalisation-avantages-et-inconvenients/>, consulté le 14/02/2022 à 18 :04.

## Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel

---

### Conclusion :

L'Algérie doit adapter ses entreprises aux évolutions technologiques pour éviter la dépendance vis-à-vis des importations, en formant le personnel, en utilisant des moyens et des technologies modernes, et en investissant dans les fonctions de recherche et développement afin de parvenir à la production de produits de qualité répondant aux exigences des clients. Deux outils servant à la planification de la production sont utilisés, (JAT) pour le système de production discontinue et la méthode du MRP dans le cas d'une production continue. Dans ce sens, le choix du processus de production comporte le choix de l'ensemble des équipements, personnel et procédures utiles pour la production, l'obtention de la qualité des services et des produits relatives à l'amélioration de la performance globale, à la certification selon la norme ISO 9000 ainsi qu'au management de la qualité.

Le changement industriel et l'évolution des pratiques de management des personnels, de travail en groupe de projets, le développement des TIC (technologies de l'information et de la communication) ont permis de réduire les temps de développement, de réduire les erreurs de conception, de diminuer les coûts de conception, etc., il reste au milieu de ce formidable effort de rationalisation, une ressource qui ne peut et ne doit être totalement maîtrisée et contrôlée : l'homme

Le changement est une condition nécessaire à l'évolution de toute entreprise, particulièrement lorsqu'elle est confrontée à un environnement en mouvance. Chacune peut mettre à sa disposition des démarches et créer ses propres opportunités pour appréhender le changement. Afin que les entreprises puissent faire face à la résistance au changement, qui est la raison principale d'échec du changement industriel, et dans le but de réduire ces résistances, l'une des meilleures pratiques pour ce faire est la conduite de changement, qui est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation, d'accompagnement, et ce dans le but de préparer les salariés au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets de changement se fassent ressentir le plus tôt possible. Néanmoins, la volonté de changer, doit être concrétisée par la mise en place d'un système de gestion évolué, adaptable à tout moment à l'environnement. Ainsi que les changements liés à l'introduction de nouvelles techniques (addition et remplacement).

## **Chapitre II : le processus de production face aux défis du changement industriel**

---

De l'autre côté l'intelligence artificielle fait référence à des systèmes ou des machines qui imitent l'intelligence humaine pour effectuer des tâches et qui peuvent s'améliorer en fonction des informations collectées grâce à l'itération.

***CHAPITRE III : le contrôle  
de gestion et changement  
industriel au sien de  
l'entreprise ENIEM : aspect  
pratique***

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

### **Introduction :**

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise. L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'entreprise nationale des industries de l'électroménager «ENIEM», où nous avons insisté auprès des responsables afin d'obtenir quelques informations utiles, et qui après maintes réflexions, ont accepté de nous accueillir, et ce, malgré la situation sanitaire qui ne nous était pas favorable.

Avant d'entamer notre cas pratique, nous tenons avant tout à clarifier notre méthode de travail, car suite aux différentes mesures prises, compte tenu de la situation sanitaire du pays, nous n'avons pas pu réaliser une mission complète et approfondie. Le fait que notre thème n'a jamais été traité au sein de cette entreprise, ne nous a guère aidé, vu la non disponibilité d'informations sur le sujet traité. Cependant, nous somme basé sur les informations collectées durant nos séances de stage au sein de l'unité cuisson de l'ENIEM.

Ce chapitre a pour objet dans une première section de présenter l'entreprise ENIEM, allant de sa création, son organisation, ses missions et son positionnement sur le marché algérien. Dans une deuxième section, on s'intéresse à la pratique de contrôle de gestion et le processus de production au sein de l'entreprise ENIEM ces différents activités et ateliers, puis dans une troisième section ou on a expliqué comment l'entreprise ENIEM a mis en œuvre la mutation dans sa gestion de production de l'unité cuisson avec l'analyse des écarts de coûts de production et pour terminer cette étude de cas on a fait un questionnaire d'analyse et discussion des résultats.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :**

Dans cette section il est important de connaitre notre terrien d'étude « Entreprise algérien ENIEM ».

**1. Présentation générale de l'ENIEM :** L'entreprise ENIEM est très connue dans la société algérienne que ce soit historiquement, économiquement...

**1.1. Historique de l'ENIEM :** ENIEM est une entreprise publique économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de 14 entreprises SONELEC. Elle se trouve à une dizaine de kilomètre à l'Est de Tizi-Ouzou et précisément à la zone industrielle (AissatIdir)

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

ENIEM disposait à sa création :

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

**1.2. Définition :** L'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM est une entreprise publique par action au capital de 10 279 800 000.00 DA.

ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une expérience plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques.
- Les appareils de collectivités.
- Les lampes d'éclairage.
- Les produits sanitaires.

**1.3. Mission de l'ENIEM :** Chaque unité de l'entreprise a sa propre mission

**1.3.1. Unité froid :** Son rôle consiste à produire et à développer ses produits de froids domestique comme :

- Réfrigérateur grand modèle (300 D, 350 S, 290 C, 520 L)
- Congélateurs horizontaux et verticaux (BAHT 1301, 1686)

**1.3.2. Unité cuisson :** Son rôle consiste à produire et à développer des produits de cuisson à gaz butane ou mixte ainsi que tout produit de technologie similaire : (cuisinière à gaz 04 et 05 feux, four encastrable, les hottes de cuisine, les plaques de cuisson en verre et en inox.)

**1.3.3. Unité climatisation :** Sa mission consiste à produire et à développer des produits à savoir :

- Les climatiseurs.
- Les chauffe bains.
- Les radiateurs à gaz butane.
- Les machines à lavés.
- Les comptoirs et armoires frigorifiques.

**1.3.4. Unité Prestation Technique :** Elle est chargée à gérer, exploiter et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans le processus de production des autres unités.

**1.3.5. Unité commerciale :** Elle est chargée de commercialiser tous les produits fabriqués par les autres unités.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**1.4. Objectif de l'ENIEM** : L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations.
- La valorisation des ressources humaines.
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe).
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations
- La restriction comme processus irréversible et impératif à la suivie de l'entreprise
- Réduire les charges de structure
- Le placement de son produit à l'échelle internationale

**2. Organisation générale de l'ENIEM** : l'ENIEM est organisé comme suit :

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

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

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

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

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

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

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

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

**A. Unité froid :** L'effectif de cette unité est de 1562 agents, procède des bâtiments industriels, ses fonctions principales sont :

- Injection plastique et polystyrène
- Transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge)
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification)
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes)
- Thermoformage de plaque plastique
- Assemblage produit (montage final- 3 lignes)
- Unité (Air comprime- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane- énergie- électrique)
- Laboratoire d'essai produits chimiques- métallurgie
- Structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes
- Unité froid est composée de 3 lignes de produits

**1<sup>ère</sup> ligne :**

- Réfrigérateur petit modèle dont la capacité de production est de 110.000 appareils par an réalisé en deux équipes
- Donneur de licence : BOSCH –Allemagne – 1977

**2<sup>ème</sup> ligne :**

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateur)
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN -1987

**3<sup>ème</sup> ligne :**

- Congélateur dont les capacités sont 60 000 appareils par an (3 modèles de fabrique)
- Donneur de licence : LEMATIC –LIBAN-1993.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**B. Unité cuisson :** L'effectif de cette unité est de 304 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

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

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

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

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

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

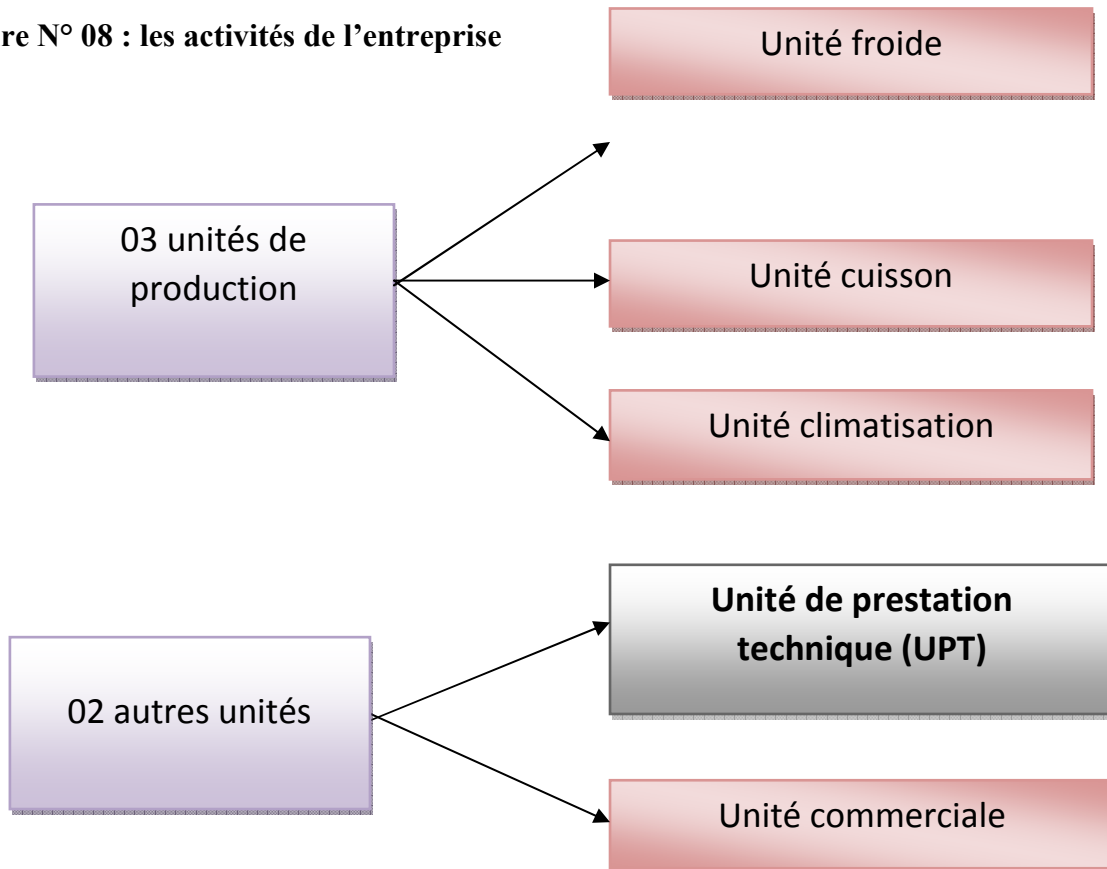
**2.2.2. Unité commerciale :** Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production son effectif est de 213 agents.

**2.2.3. Unité prestations techniques :** Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

Figure N° 08 : les activités de l'entreprise



Source : Document interne ENIEM

### 2.3. L'organigramme général de l'ENIEM : voir l'annexe N°01.

Compte tenu de l'objet de notre thème de recherche qui est contrôle de gestion et changement industriel, nous avons eu le choix entre les différentes unités présentes au sein de l'ENIEM, et nous avons choisi l'unité « cuisson » comme champ d'étude pour la suite de notre travail.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

### **Section 02 : la pratique de contrôle de gestion et le processus de production au sein de l'entreprise ENIEM :**

Les fonctions de contrôle de gestion de l'ENIEM sont intégrées à la Direction de la Planification, du Contrôle et de l'Audit (DPCGA) qui se situe au niveau de la direction générale. Cependant, toutes les autres unités disposent d'un service de contrôle administratif. Il s'agit d'une forme de décentralisation souhaitée par les directions générales de chaque segment actif.

Le contrôle de gestion est un processus permanent de mesure en temps réel de la gestion globale et de la performance d'une entreprise, visant à améliorer la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la décision permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

► Le contrôle de gestion offre plusieurs **avantages** à l'entreprise :

- **Maîtriser les coûts et améliorer la performance** : à travers l'amélioration de l'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus).
- **Avoir une bonne vision.**
- **Améliorer la réactivité**

Afin de se développer au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion nécessite la mise en place d'un certain nombre outil comme la comptabilité analytique ...

► **Les missions** du contrôle de gestion au sein de l'entreprise sont nombreux au site quelqu'un :

- analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus.
- produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services gestionnaires, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

- mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats
- définir les profils de poste et les référentiels de compétence liés à la fonction contrôle de gestion ; conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction.

**1. Les outils de contrôle utilisé** : ces outils consistent principalement, en :

**1.1. Les tableaux de bord de gestion** : Les TBG de l'ENIEM se positionnent comme des outils de contrôle au niveau opérationnel, et leur champ de vision est à court terme. Ils sont axés sur les affaires. L'ENIEM dispose de TB mensuels, trimestriels et annuels. Ils sont généralement établis pour permettre au centre responsable d'agir rapidement avec des actions correctives lorsque des écarts surviennent et d'anticiper certains événements.

**1.2. Les rapports de gestion** : sont des documents juridiques. Ils sont établis annuellement et comprennent des rapports d'activité et des présentations des résultats comptables de l'exercice. Ils sont présenté sous la forme d'une synthèse générale, mettant en évidence la réalisation des principaux objectifs et des paramètres de l'activité, en référence à la présentation des objectifs fixés et des comptes de gestion dans le budget consolidé de l'entreprise, avec l'ajout d'un annexe détaillée sous forme de livraison de toutes les unités.

**1.3. Les budgets prévisionnels et les rapports d'activité** : Les budgets provisoires sont lents, ou les prévisions d'activité de l'entreprise basées sur des plans et des objectifs à atteindre. Ils peuvent être liés à l'exploitation (prévision des ventes, production, approvisionnement, etc.), à l'investissement et au développement commercial. Suivre le budget intérimaire en préparant des rapports d'activités. Ils sont rédigés mensuellement pour fournir les informations nécessaires sur toutes les activités de l'ENIEM. En comparant les réalisations de ce mois à mes propres prédictions et en identifiant les différences et en les analysant.

**2. Présentation de la méthode utilisée par l'unité cuisson** : La méthode utilisée pour le calcul du coût de production est celle des sections homogènes. Cette méthode fait partie des coûts complets qui consiste à rapporter les charges par nature d'une période donnée aux produits fabriqués.

La première étape dans la méthode des sections homogènes et en effet le découpage de l'entreprise ou de l'unité analysée à un certain nombre de sections homogènes ou centres d'analyse et qui au sein de l'ENIEM sont appelés « centres de frais ». On distinguera alors des sections principales et des sections auxiliaires.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**2.1. Les centres principaux** sont des centres au cœur du processus de production et dont les coûts vont s'imputer sur l'objet de coût, c'est-à-dire le produit. Ces centres de frais regroupent deux sections qui sont la section approvisionnement et la section production, qui sont à leurs tours subdivisées en centres de frais.

**2.2. Les centres auxiliaires** sont des centres de support et dont les coûts vont être répartis dans les centres principaux. Elles se constituent des sections administration (Direction, Ressources humaines, Finance et comptabilité) et soutien technique (service qualité, département production, service ordonnancement, département technique, département maintenance, développement du produit).

**3. processus de production** : le processus de production et composé du :

**3.1. Les produits industriels** : sont classés selonleur importance dans le processus de production on distingue :

- Les matières premières brutes : métaux bruts,...
- Les produits semi ouvrés : matériaux de construction,
- Les équipements accessoires : équipements de bureau,...
- Les pièces détachées et les accessoires d'équipements,...
- Les produits de consommation et d'entretien : peinture

**3.2. Processus de fabrication de la cuisinière** : on cite 3 ateliers :

**3.2.1. Atelier tôlerie et mécanique** : Approvisionnement de la matière première du magasin S3.

**3.2.2. Atelier tôlerie** : Les tôles sont des produits plats tirés des brames par laminage à chaud. Pour la tôle ont reçoit la tôle en bobine et bobineaux de l'atelier refondage Il existe différents procédés de transformation de tôle :

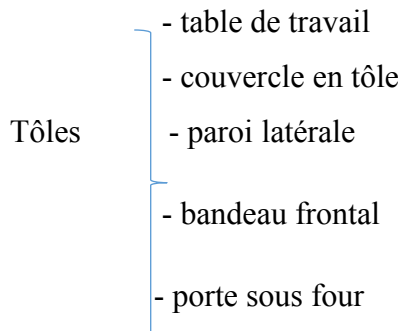
**Emboutissage** : L'emboutissage est un procédé de formage par déformation plastique d'une surface de métal entraînée par un poinçon dans une matrice

**Poinçonnage** : C'est un procédé de mise en forme qui permet d'obtenir de grandes précisions de découpe par cisailage des tôles, la tôle est coincée entre un poinçon et une matrice. La descente du poinçon dans la matrice découpe ciseaux.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

**Détourage :** C'est l'opération qui consiste à découper l'excédent de bord d'une pièce mise en forme, il s'agit d'une opération de finition d'une pièce.



**b- Atelier mécanique :** composé du :

- Tubes d'acier Ø16 / Ø18 / Ø25 mm : rampe d'alimentation / poignée porte four -
- Fils d'aciers Ø3 / Ø4 / Ø5/Ø6 mm : grille du four / glissière latérales
- Acier plat 10x5mm : grille de table en acier, on suivra les étapes suivant :

**Découpage :** consiste en l'enlèvement, dans une bande de matière ou d'une pièce plane de contour quelconque appelé découpe.

**Cintrage :** est un procédé mécanique de déformation d'une pièce métallique avec une cintruse, suivant un rayon de cintrage et un angle. Il s'agit d'un processus de **transformation effectué exclusivement à froid du métal**, pratiqué au moyen de pression exercée par le moule et utilisée pour obtenir certaines formes spécifiques.

**Soudage :** Tous les matériaux que nous font également l'objet de soudage dans les ateliers de notre usine prévus à cet effet.

**3.2.3. ATELIER TRS : (Traitement et revêtement de surfaces :** Après découpage des pièces façonnées à l'atelier mécanique et tôlerie, celles-ci passent directement au service TRS (Traitement et Revêtement de Surfaces) où chacune des pièces subit un traitement spécial, les opérations principales de cet atelier sont

- La galvanisation, le nickelage, le chromage et le zingage des pièces mécaniques.
- L'émaillage des pièces en tôle on trouve :
  - **Chaîne d'émaillage en masse :** (carcasse cuisinière : pièces internes)
  - **Chaîne d'émaillage en blanc :** (pièces externes cuisinière : parois / couvercle / bandeau frontal / porte sous four)

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

- **Chaîne d'émaillage en** autonettoyant : (autonettoyant latéral droit / gauche et postérieur).

- **Les fours** :
  - Four E11
  - Four E29 } Pour la cuisson des pièces à 840°C

-**La sérigraphie** : machine à destinée à reproduire les pictogrammes sur le bandeau frontal de la cuisinière.

**3.2.4. Atelier montage final** : Les pièces fabriquées au niveau des différents services sont stockés dans des magasins intermédiaires. Elles sont transférées au service montage final où elles sont pré montées ou directement montées dans l'assemblage final de la cuisinière. Le pré montage est une opération destinée à rationaliser l'activité du montage final.

- **chaines de pré montage** :

- robinetterie : montage rampe
- chaîne porte four : assemblage porte four
- divers postes de pré montage

- **chaîne de montage A** } poste 1 : gabarit montage carcasse cuisinière
- **chaîne de montage B** }

Postes de montage étape par étape : le nombre de poste dépend de la cadence de production : 18 postes pour 300 appareils (exemple)

**Le banc de contrôle d'étanchéité** : effectuer le contrôle d'étanchéité four /grilloir et brûleurs de table

**Le banc contrôle de combustion** : effectuer l'essai de fonctionnement (allumage) de feux.

**Le banc contrôle électrique** : effectuer le contrôle de la masse et la mise à la terre.

**Le poste gendarme** : Au niveau de l'intersection des deux chaînes : c'est un poste de contrôle visuel d'un inspecteur qualité

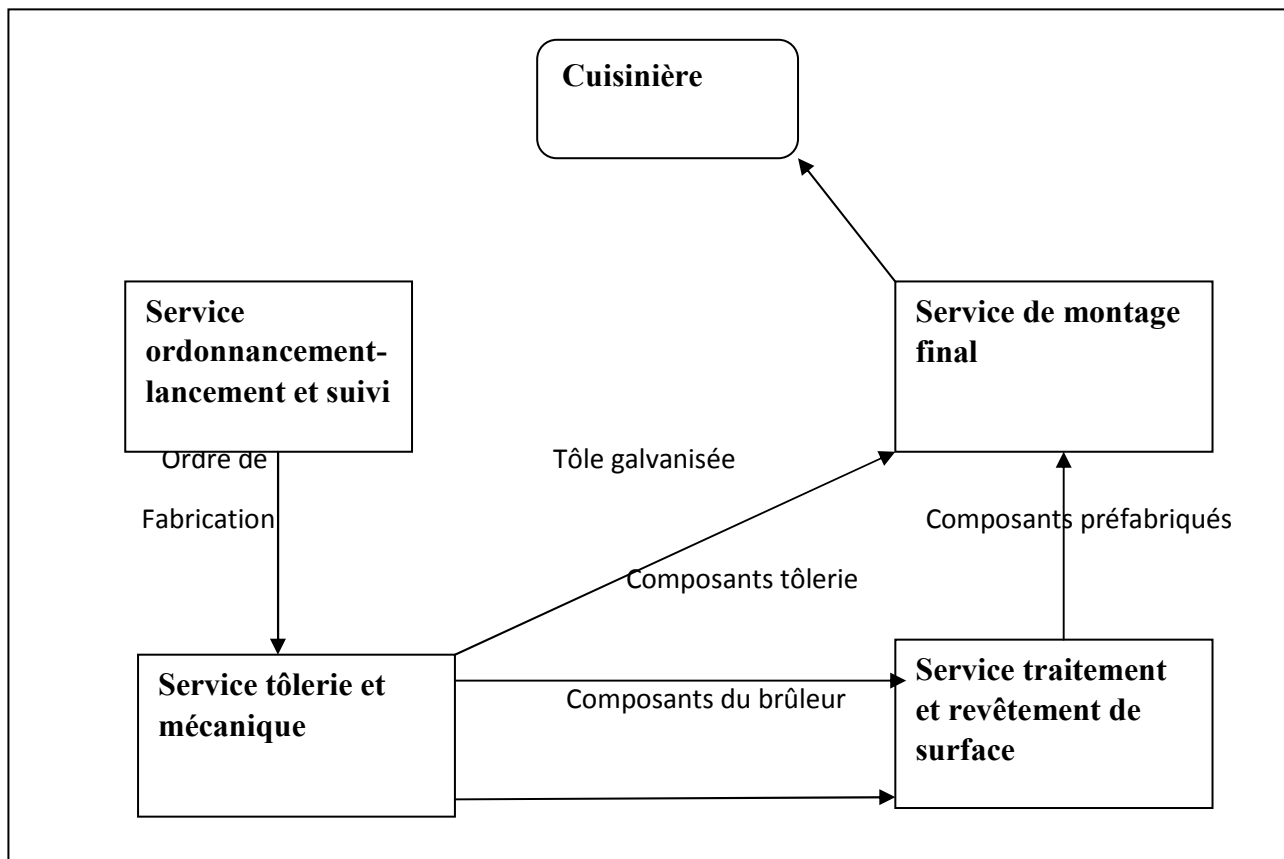
**La zone de réparation** : la réparation des cuisinières présentant des anomalies suite au constat de l'agent de qualité après contrôle visuel et vérification de fiche de suivi **chaîne emballage** :

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

- zone de préparation du carton d'emballage (étiquetage + pochette accessoires)
- emballage et cerclage cuisinière.

A la fin du processus : le chargement des cuisinières sur le train et évacuation vers le magasin produits fini de l'unité commerciale.

Figure N° 09 : le processus de production à l'unité cuisson.



Source : établi par nous même

**4. Le pilotage de l'unité cuisson :** le pilotage ce fait comme suit :

**4.1. La planification de la production :** Le schéma directeur de production fournit au responsable un planning des commandes de fabrication des articles cuisinière. C'est pourquoi les services de démarrage du planning et de suivi de production déterminent le planning d'ordre de fabrication de chaque composant de l'article cuisinière. Celles-ci sont communiquées au service fabrication sous forme de plans de production.

**4.2. Phase de mise en œuvre et mesure :** Deux types de composantes sont fabriquées dans L'atelier tôlerie et mécanique et sont transférées directement à l'atelier traitement et

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

Revêtement de surface pour l'émaillage, le tangage, le chromage et le zingage puis à l'assemblage final pour créer une cuisinière à induction. Le système d'information contient un certain nombre d'indicateurs opérationnels qui mesurent les performances opérationnelles de l'unité de cuisson.

Dans le cadre de notre travail de recherche et en ayant l'unité cuisson comme champs d'étude, nous avons pu passer par le service technique dans lequel on nous a permis de voir les modèles de cuisinière, les différents changements apportés dans l'industrie (les cuisinières, Les machines), et les causes de ces changements.

**5. La norme ISO :** l'ENIEM est certifiée ISO 9001 qualité et ISO 14001 environnement

**5.1. ISO 9001 qualité :** ENIEM met en œuvre un système de qualité basé sur l'amélioration continue des processus, qui se traduit par la compréhension des besoins actuels et futurs des clients et d'y répondre efficacement en leur fournissant des produits et services compétitifs, en développant le professionnalisme de l'entreprise, son personnel et sa culture.

**5.2. ISO 14001 environnement :** ENIEM repose sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilisation et l'engagement des collaborateurs. Pour cela, il a décidé de s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

### 1942Section 03 : la mise en œuvre de la mutation dans la gestion de production de l'unité cuisson.

L'entreprise ENIEM souhaite maximiser son profit et devenir à la hauteur si pour ça est nécessaire de mettre en place des mutations dans la gestion de production pour maintenir ce développement et produit des cuisinières de qualités et avoir un bon positionnement dans le marché.

#### 1. Les modèles de cuisinière ENIEM : L'entreprise ENIEM dispose de plusieurs modèles de cuisinière :

On commence par 6400 avec 4 feux qui est considéré comme modèle de base jusqu'au arriver à 6120 avec sécurité de flamme après avoir passé par plusieurs changement et modification et plus exactement par des améliorations au niveau des pièces intérieurs et extérieur de la cuisinière , prendre en considération les améliorations au niveaux des ateliers ce qui concerne les machine , les travailleurs ...

La cuisinière de 6400 avec 4 feux et une couleur qui est le blanc a connu des améliorations ce qui a permet de produire d'autre cuisinière pour répondre à la grande concurrence on peut citer la cuisinière de 6500, 6510,6520,... jusqu' à arriver à la cuisinière 6560 SF avec sécurité de flamme et 6100 avec 4 feux qui est devenu 6120 sécurité de flamme avec 3 couleurs noire blanc et inox. Chaque fin d'année l'entreprise ENIEM a un objectif à atteindre et une amélioration continue

**Tableau N°03** : les différents modèles de cuisinières de l'entreprise ENIEM

Model de base	Autres model
Cuisinière 6400 avec 4 feux (lux) Blanc.	Cuisinières 6500,6510, ...6550,6560 avec sécurité de flamme (Blanc, Noir, Inox).
Cuisinière 6100 avec 4 feux (Eco)	Cuisinière 6120 sécurité de flamme.
Cuisinier 8200 avec 5 feux.	/

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

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

**Tableau N°04** : les caractéristiques et les capacités des produits de L'ENIEM.

<b>Produit ENIEM</b>	<b>Capacité</b>
Cuisinière 4 feux 6120 et 6520 luxe	Multifonction, catalyseur, allumage électronique intégré sécurité, thermocouple, table et fours, Plat pâtisserie, tourne broche, grille en fonte, couvercle tôle et verre gaz butane et gaz naturel
Cuisinière Inox 4 feux	Couvercle en verre, Allumage électrique, Four avec thermostat réglable, Tourne broche Grilloir, Éclairage intérieur, Plaque autonettoyantes  Couleur : Inox
Cuisinière 5 feux 8210	Blanche, catalyseur, allumage électronique intégré four et table sécurité thermocouple table et four, plat lèchefrites, plat pâtisserie, tourne broche, loge bouteille.

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

### **2. Transformation de modèle de base de la cuisinière 6120 à la nouvel modèle 6555 avec sécurité de flamme (SF) :**

Comme Ya plusieurs produits et plusieurs améliorations d'une cuisinière a une autre nous avons choisie de prendre deux model de cuisinière pour notre étude de cas 6120 l'anciens model et 6555 avec securit de flamme nouveau model.

**2.1. Présentation de L'ancien model (6120) :** C'est la cuisinière produite à partir de l'enceins model de base 6400 avec 4 feux (éco), avec moins d'options on peut citer, le manque d'autonettoyant, bougie électronique, minuterie, tourne broche ...etc. Pour ne pas rester dans le même modèle de production de cuisinière, l'entreprise ENIEM et avec les nouvelles technologie, ont pensé pour faire des améliorations aux niveaux de ces cuisinière afin qu'elle répond au besoin de ces clients et à la concurrence de marché.

**2.2. Présentation de nouveau model (6555 avec SF) :** L'idée née avec l'évolution de la demande, en tenant compte des besoins, des goûts et des préférences des consommateurs. L'entreprise intérêt à produire pour répondre aux besoins des consommateurs, élargir la gamme afin de satisfaire ses clients et répondre au mieux à leurs désirs et leurs attentes. L'entreprise ENIEM a mis sur le marché son nouveau produit «cuisinière 6555 SF» qui

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

englobant un ensemble de caractéristiques spécifiques qui assurent à ses utilisateurs une meilleure performance et une satisfaction ultime.

**Tableau N°05** : Etude comparative entre deux cuisinières ancienne (6120) et nouvelle (6555 SF) pour ressortir la différence :

N°	cuisinière 6120 (1)	Montant	N°	Cuisinière 6555 SF (2)	Montant	Résultat (1)-(2)
201453	Groupe bruleur four	2138.08	230560	Bruleur four complet AC-TEK	270.22	1867.86
201451	Groupe bruleur grilloir	1815.63	230561	Bruleur grilloir complet AC-TEK	308.59	1507.04
230275	Groupe rampe alimentation	93174.74	230863	Groupe rampe cuisinière 2F/S.R.SF	11769.81	81404.93
201436	Ensemble grille table de travail	1679.16	230511	Grille de table en fonte email	839.17	839.99
/	/	00	230541	Panneau autonettoyant	1378.82	-1378.82
201531	Couvercle en tôle	4319.51	230308	Group couvercle en verre	1917.13	2402.38

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

À travers le tableau, on constate que l'unité cuisson a changé certaines options et il a ajouté d'autres dans la cuisinière Et ce qu'il produisait dans le passé est maintenant acheté et l'inverse. Comme Group bruleur four qui a été produis dans l'entreprise pour la cuisinière 6120 a été changé par bruleur four complet AC-Tek qui est acheté pour la cuisinière 6555 SF. Nous remarquons que les résultats entre les options des deux cuisinières sont positifs, ce qui indique un bon résultat, ce qui signifie une réduction des coûts et des charges pour l'entreprise ENIEM.

### **3. Exemple d'une étude technico économique de pièces bruleurs four et grilloir :**

Suite aux différents problèmes rencontrés lors de la fabrication de brûleurs four et grilloir, ainsi qu'aux réclamations retour d'information SAV, et pour améliorer la qualité de notre cuisinière en intégrant l'allumage du four et grilloir, nous avons procédé au montage d'un prototype de cuisinière avec le brûleur AC.TEK permettant nous d'évaluer et de constater les modifications nécessaires pour son adaptation. Cette modification entraîna la suppression des composants et pourvoit d'autres. Voir l'annexe N°02.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

### ◀ Avant le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK :

La fabrication de bruleurs fours et grilloir = Totale des charges des composante d'achat + Totale des charges des composants préfabriqués.

La fabrication de bruleurs fours et grilloir =  $414.6235 + 1283.09 = 1697.7135$

Comme nous notons qu'avant de monter le prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK les charges de la fabrication de bruleurs fours et grilloir on augmenter a 1697.7135 DA pour chaque cuisinière.

### ◀ Apres le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK :

La fabrication de bruleurs fous et grilloir = Totale des charges des composante d'achat.

La fabrication de bruleurs fous et grilloir = 1139.857

Apres le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK les charge de la fabrication de bruleurs fours et grilloir ont évalué à 1139.857DA pour chaque cuisinière.

### ◀ L'écart de coûts de fabrication de bruleurs fours et grilloir après la modification apportée :

L'écart = les charges de fabrication de bruleurs fours et grilloir **avant** le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK - les charges de fabrication de bruleurs fours et grilloir **après** le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK

L'écart=  $1697.7135 - 1139.857 = 557.85$

Gain approximatif par appareil : **557.85 DA**

A partir de l'écart des charges qu'on a calculé avant le montage de prototype de cuisinière avec bruleur AC.TEK et après le montage de ce dernier, nous remarquons que l'entreprise ENIEM a fait diminué les charges de la fabrication de bruleurs fours et grilloir de 557.85 Da comme d'autre pièces et ceci est considérer comme un point positif a l'entreprise car le but de toutes entreprise est de produire des produits efficace et effcience c'est- a- dire avec une bonne qualité et moins de charges.

**4. Les causes de changement :** plusieurs contrainte on pousser l'entreprise ENIEM à faire ces modification on peut citer :

- Les contraintes de la production technique.
- Contraintes de marché sous forme des recommandations des clients, aussi à cause de la concurrence sur le marché.
- Contraintes environnementale (la pollution par exemple).

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**5. Les étapes de changement :** Chaque fin d'année l'entreprise ENIEM a un objectif à atteindre et une amélioration à faire mais cela passe par des étapes :

-une idée ou recommandation de la part de marché.

- Etudier cette idée au niveau de service méthode et développement avec les collaborateurs de ce service pour faire une étude technico-économique pour voir les procédures à prendre, s'il est possible de faire cet amélioration ou pas.

**6. Les changements au niveau de machines de production de la cuisinière :** Pour opté à un changement de produits faut suivre la nouvelle technologie et l'automatisation et développement de l'industrie dans différent domaine.

L'entreprise ENIEM comme chaque entreprise essaye de changer son industrie qui lui impose de modifier quelques facteurs comme ; machine et travail, afin d'atteindre l'objectif voulu qui est de produire une cuisinière de qualité efficace et efficiente qui repend au besoin de ces clients et qui présente cette entreprise sur le marché devant les concurrents.

On vous présente quelques machines de production qui ont été modifié au niveau d'atelier Traitement des surfaces (TRS) :

### **6.1. Installation d'émaillage :**

Avant 2014 l'entreprise ENIEM utilise pour émailler ces cuisinière un émaillage liquide ou **Semi-automatique** avec une seule couleur (blanc) qui se prépare par une dizaine des travailleurs qui combine les matières première acheter ou composantes qui passe par différent étapes pour arriver à une recette prête qui se met à l'intérieur du pistolet pour enfin les produits.

La Nouvelle installation d'émaillage : avec le développent de la technologie l'entreprise ENIEM change son équipement avec une nouvelle émaillerie en poudre **Automatique**, avec les couleurs Blanc, Noir, Inox. L'utilisation de la peinture liquide et l'émail liquide ont été substituées par une autre technologie moins polluante et plus économique, celle de la peinture en poudre et l'émail en poudre qui est prête dans des sacs appelé Big Bag attaché à la machine, cette dernière a un tableau de commande pour régler le programme par un conducteur qui surveille la machine.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

### **6.2. Machine T36 d'emboutissage :**

Avant c'est aux salariés de faire l'emboutissage a un bobineau manuellement. Mais maintenant avec cette machine il suffit juste de régler tous ce qu'il faut dans le tableau de commande pour choisir quel pièce, ça forme elle va tout faire (point saunage, détourage...), c'est un outil abonde qui travaille toujours.

### **6.3 Machine à centrage des tubes R23 :**

Avant le centrage des tubes est manuelle avec l'utilisation des moyens semi-automatique et puisque faut produire plus dans un temps limite l'entreprise a investi sur une autre machine automatique qui fait ce travail au lieu de salariés, ou le conducteur de cette machine fait juste le réglage et le programme selon les englues et fixer combien de pièces à produire.

### **6.4. Emballeuse :**

Pour emballer une cuisinière avant utilise l'entreprise du carton et du bois sur les côtes qui ce fait manuellement.

Maintenant pour le montage final et avec le développement de l'industrie ENIEM a investi pour ramener une emballeuse automatique qui emballe le produit avec le polyester et du carton afin de donner une bonne image aux produits.

► **Les inconvénients des anciennes machines :** lorsque l'entreprise ENIEM utilise des anciennes machines cela a causé :

- les produits sont moins en terme de qualité et quantité.
- Le produit n'est pas bien présenté
- L'influence de produits chimiques sur l'environnement
- La difficulté de travaille par apports aux salariés.

► **Les avantages de nouvelles machines :** avec le développement de l'industrie et l'automatisation et le changement de certaines machines cela a causé :

- Ya un effectifs des produits avec de bon qualité respectant les normes ISO 9001 et les normes de l'environnement ISO 14000.

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

- Les salariés sont plus alaise.
- Améliorer les produits existants
- Donner une bonne image aux produits devants les concurrents.
- Augmenter la valeur de la production.
- améliorer l'image de marque de l'entreprise en matière de performances environnementales et avoir une meilleure valeur de revente des biens de l'entreprise.
- établir des relations durables avec les fournisseurs de matières premières et composantes Dans le but de sécuriser les sources d'approvisionnement en matière de quantité, de délais, coûts et de qualité.

**7. Le coût de production :** Pour les coûts de production nous allons passer par le service comptabilité analytique dans lequel on nous a permis de voir la méthode de calcul des coûts de production au sein de l'unité cuisson et les coût de production de deux cuisinières l'ancienne 6120 et nouveau model 6555 SF afin de dégager la différence .

#### 7.1. Détermination de coût de production de cuisinières 6120 et 6555 SF :

Le coût de production de ces cuisiniers est calcul comme suite :

Le coût de production de la cuisinière = les charges de fabrication +les charges d'approvisionnement + le coût matière.

**Tableau N°06 :présentation de coût de production unitaire pour chaque cuisinière**

La cuisinière	Le coût de production unitaire	La différence (2-1)
L'ancienne 6120 (1)	22 588,81	2396,29
La nouvelle 6555 SF (2)	24 985,10	

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

A travers le tableau devant nous, nous remarquons la différence de valeur de la production entre 6120 et6555 SFqui est positive et estimée à 2396,29 , ce qui indique que les charges après le changement ont connu une augmentation significative malgré les efforts de l'institution pour la réduire autant que possible, on peut expliquer cette augmentation par les éléments suivants :

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

- Augmentation de la valeur des matières premières de la production.
- Acquisition de nouvelles options pour améliorer le produit.
- Augmentation de l'effectif et donc sa formation.

**7.2. Analyse des écarts :** L'analyse des écarts est effectuée par le contrôleur de gestion de l'unité cuisson de l'ENIEM, à cause de la situation sanitaire on a effectué que quelques séances de travail auprès du responsable du contrôle de gestion et il nous a été possible de voir comment les écarts sont analysés en matière de coûts. Chaque année, un coût préétabli appelé au sein de l'ENIEM ; « Prix de cession » est calculé par la direction générale. Elle utilise la même méthode de calcul que celle du coût réel, à savoir la méthode des sections homogènes. S'agissant de charges préétablis, c'est-à-dire d'une prévision effectuée par rapport aux différentes charges de l'année N-1, la direction générale de l'ENIEM établit ce coût pour chaque produit afin d'estimer son coût et permettre une comparaison entre le préétabli et le réel, et analyser les éventuels écarts.

Notre objectif dans cette étape est d'effectuer une analyse de ces écarts pour chaque cuisinière et d'essayer d'en déterminer la différence entre l'ancienne et la nouvelles, les causes de cette différence à travers notre entrevue avec le contrôleur de gestion, et en comptant sur notre analyse personnelle.

- ❖ Nous avons mis à la main sur le rapport de production Pour l'ancienne cuisinière 6120, il consiste à faire apparaître les prévisions et les réalisations en valeurs.

**ECART TOTAL (ET) = COÛT REEL DE LA PRODUCTION RELLE (CRPR) - COÛT PREETABLI DE LA PRODUCTION PREVUE (CPPP)**

Nous reprenons l'exemple du modèle 6120 de la cuisinière, et comme nous avons trouvé le coût de production d'une unité qui s'élève à 24.495,91 DA en 2020. Le coût de production préétabli de ce modèle est de 22.588,81 DA.

**Tableau N°07 :** Ecart sur coût de production de la cuisinière 6120

Model	Coût préétabli	Coût réel	Ecart	Taux%
6120	22.588,81	24.495,91	1907,1	108 %

Source : document interne de l'entreprise ENIEM

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**7.2.1. Ecart sur coût de production**= coût réel de la production réel- coût préétabli de la production préétabli.

Ecart sur coût de production= 24.495,91-22.588,81=**1907,1**

**Taux d'écart** = coût réel / coût préétabli \*100

**24.495,91/22.588,81 \*100 = 108%**

A travers le tableau, on remarque que la valeur réelle de coût de production dépasse de 8%, la valeur préétabli et cela recouvre un résultat indésirable pour l'entreprise.

Cette écart sur ce qui est prévue et ce qui est réalisé est dû à :

- La variation de taux de change.
- Le manque des ressources et des équipements.
- La situation financière est moins bonne à ce qui est prévu.
- Augmentation des heures de travail, la situation en matière de condition de travail est assez difficile.
- Une sur consommation de la production.
- Des excédents de cadence
- la situation en matière de condition de travail est assez difficile, Des journées travaillées non prévus (récupération grève).
- ❖ La même chose pour la nouvelle cuisinière 6555 SF, ou il consiste aussi à faire apparaître les prévisions et les réalisations en valeurs

Pour le modèle 6555 SF de la cuisinière, et comme nous avons trouvé le coût de production d'une unité qui s'élève à 26.264,60DA en 2020. Le coût de production préétabli de ce modèle est de 24.985,10 DA.

**Tableau N°08:** Ecart sur coût de production de la cuisinière 6555 SF.

<b>Model</b>	<b>Coût préétabli</b>	<b>Coût réel</b>	<b>Ecart</b>	<b>Taux%</b>
<b>6555 SF</b>	<b>24.985,10</b>	<b>26.264,60</b>	<b>1279,5</b>	<b>105 %</b>

**Source :** établit par nous même à partir des données de l'ENIEM

**Ecart sur coût de production**= coût réel de la production réel- coût préétabli de la production préétabli.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Ecart sur coût de production= 26.264,60 - 24.985,10 =**1279,5**

**Taux d'écart = coût réel / coût préétabli \*100**

26264.60 / 24985.10 \*100 = **105%**

La même chose pour la nouvelle cuisinière, ou il s'avère que la valeur réelle du coût de production est supérieure à la valeur estimée, avec un taux d'écart égale à 105% et cela à cause de :

- L'augmentation de charges proportionnelles.
- Une sur consommation
- Changement de programme.

**Tableaux N°09** : La différence entre l'écart trouvé sur coût de production de la cuisinière **6120** et celle de cuisinière **6555SF** :

Model	Ecart sur coût de production	Taux %
6120	<b>1907,1</b>	<b>108 %</b>
6555 SF	<b>1279,5</b>	<b>105 %</b>

**Source** : établit par nous même à partir des données de l'ENIEM

Le tableau montre la différence de taux d'écart de production de la cuisinière 6120et 6555 SF, Par cela nous pouvons dire que l'ancienne cuisinière a un taux supérieur (108%) à celui de la nouvelle (105%), cette diminution est positive pour l'entreprise , on peut le constater comme un point d'amélioration.

Les raisons de cette amélioration peuvent être résumées dans ce qui suit :

- La stratégie de l'entreprise est améliorée.
- Un bon suivi d'analyse les améliorations et d'activité de l'entreprise.
- Un plan d'action bien structuré avec une bonne gestion.
- Modifier les moyens de production, leur agencement et leur utilisation.
- Un fonctionnement et une sécurité conforme aux exigences des normes internationales.

### 7.3. Les ventes :

L'analyse de variation de valeurs des ventes de l'entreprise ENIEM avec les modèles est très importante comme suite :

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

**Tableau N°10** : la variation de valeurs des ventes selon les modèles de cuisinière.

Les modèles	Les ventes (DA)
6120	26.638.456
6555 SF	45.476.003

**Source** : établi par nous même à partir des données de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM a enregistré des augmentations de valeurs des ventes sur ses différents produits 6120 avec un prix de vente 26.638.456DA et le nouveau modèle 6555 SF avec un prix de vente 45.476.003DA. Les ventes de l'ENIEM ont connues des hausses grâce à l'introduction de cette dernière dans le marché de l'électroménager par les nouveaux produits et la bonne position de ces produits (rapport qualité /prix).

**III.7.3 : La marge bénéficiaire** : On termine par une étude comparative entre les coûts de production et les coûts de ventes, afin de dégager une marge bénéficiaire de l'entreprise ENIEM.

**Tableau N°11** : Etude comparative entre le coût de production et le coût de ventes pour la cuisinière 6120 et la 6555 SF.

Les modèles	La production (DA)	Les ventes (DA)	La marge bénéficiaire
<b>6120</b>	24.495.91	26.638.456	10,87
<b>6555 SF</b>	26.264.60	45.476.003	17,31

**Source** : établi par nous même à partir des données de l'ENIEM

**Marge bénéficiaire (6120)** :  $26.638.456/24.495.91= 10,87$

**Marge bénéficiaire (6555 SF)** :  $45.476.003/26.264.60= 17.31$

ENIEM à enregistrées une relance assez importante dans la valeur de production ce qui a permet d'augmenter les coûts de ventes. Pour la cuisinière 6120 les coûts de production est de 24.495.91DA et les vente 26.638.456 DA ce qui a donné lieu de dégagé une marge bénéficiaire de 10,87 par contre le nouveau modèle 6555 SF ca valeur de production est estimé à 26.264.60 DA alors que la valeur de vente est de 45.476.003DA avec une marge bénéficiaire de 17.31.

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

L'évolution de coûts de production de la cuisinière 6555SF par apport a 6120 due aux améliorations des produits et puisque ENIEM représente un potentiel de savoir et de savoir-faire par le biais de l'apprentissage et la formation, Il se développe, redynamise et renforcé pour maîtriser son environnement et faire face au changement afin d'introduire de nouveaux produits dans la gamme offerts. Cette augmentation de coûts de production d'une part et l'amélioration qu'a connue la cuisinière d'une autre part permet automatiquement une augmentation de valeur des ventes et donc de dégager une marge bénéficiaire mieux qu'avant Bien que cette entreprise soit passée et fonctionne toujours bien pour surmonter les difficultés.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

### **Section N°4 : Analyse et discussion des résultats (questionnaire) :**

**2. Protocole de recherche :** Les objectifs et les questions de recherche de cette étude nous conduisent à une Exploration en profondeur de contrôle de gestion et changement industriel au sein de l'entreprise. La méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas ». Pour cela ; nous avons opté pour l'entreprise ENIEM. Pour élaborer notre enquête nous avons procédé à une étude quantitative, afin de tester notre hypothèses de départ et cela par le bais d'un questionnaire.

Pour commencer, on expliquera le processus de collecte des données. Puis on va présenter la méthode de traitement des résultats. Et pour finir, nous allons exposer et discuter les résultats obtenus.

**2. Objectif général de l'enquête :** Cette enquête a pour objectif principal de nous permettre de répondre à notre Problématique de départ, à savoir Comment l'étude de contrôle de gestion peut-elle être un outil de pilotage du changement industriel ?

**3. La méthodologie de l'enquête :** Notre enquête est basée sur un questionnaire qui comporte 37 questions. Dans la forme, il comporte des questions fermées et des questions ouvertes, divisé en deux axes (contrôle de gestion, changement industriel) et que nous avons réparti sur un ensemble de salariés de l'entreprise ENIEM de toutes les catégories socioprofessionnel. La taille de notre échantillon est de 40 salariés.

**4. Présentation de terrain et objet de l'enquête :** Dans cette partie de notre étude de cas, nous allons fonder notre enquête sur un Ensemble de salariés représentant les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise ENIEM. Les salariés soumis à notre enquête appartiennent aux structures de l'entreprise ENIEM suivantes

- Au niveau de la direction de L'unité cuisson
- Au niveau de centre de production
- au niveau service étude et développement.
- Au niveau service finance et comptabilité.
- au niveau de gestion de stock.
- au niveau service industrialisation.

**5. Analyse des résultats de questionnaire :** Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de l'enquête auprès des salariés. Le traitement des résultats des questionnaires sont obtenu par l'utilisation du logiciel Excel.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

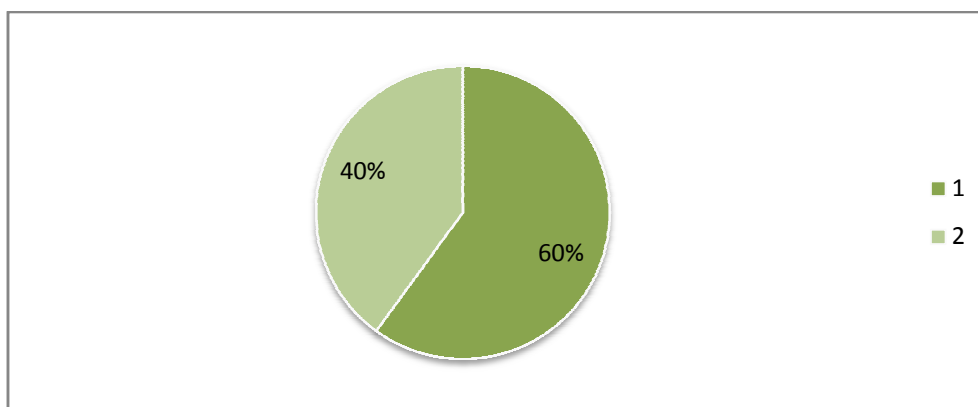
### 1- Données socioprofessionnelles

Tableau N°12 : la répartition les effectifs selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	24	60%
Femme	16	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

Figure N° 10 : la répartition les effectifs selon le sexe



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

A partir du tableau n°12 et figure n°10, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la participation des salariés homme est plus élevée (60%) que celle des femmes (40%).

Nous constatons que la population homme est bien représentée à « L'ENIEM » par rapport à celle des femmes. Et cela est dû à la nature de travail exercée par les catégories d'exécution, car la majorité de ces tâches se situe dans le centre de production qui donne une grande place pour les hommes d'exercer ces tâches.

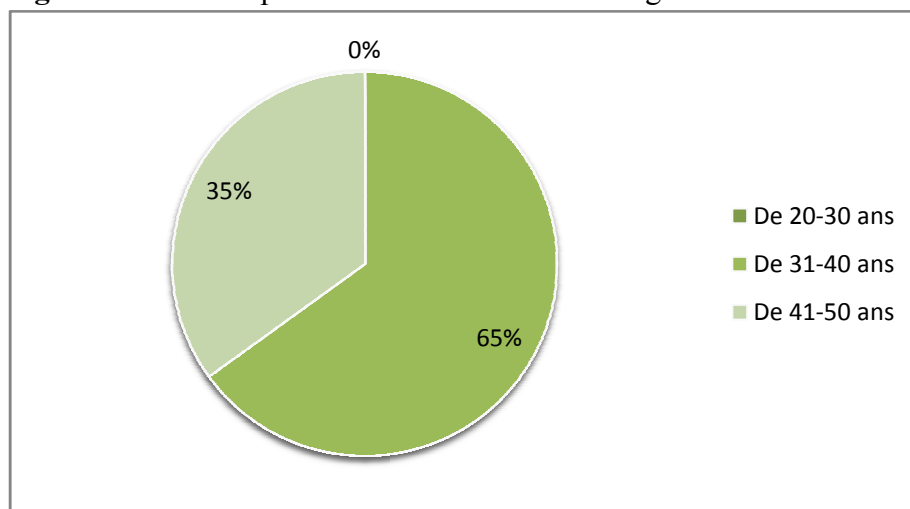
Tableaux N°13 : la répartition de l'effectif selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
De 20-30 ans	00	00
De 31-40 ans	26	65%
De 41-50 ans	14	35%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Figure N° 11 : la répartition de l'effectif selon l'âge



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

A partir du tableau n°13 et figure n°11, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons quel es résultats obtenus à propos de l'âge du personnel indiquent que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 31 à 40 ans avec un pourcentage de 65%, suivie de la catégorie d'âge entre 41-50 avec un pourcentage de 35%, puis, de la catégorie allant de 20 à 30 ans on a pas.

Ceci montre que la majorité de l'effectif de L'ENIEM est moyennement âgée, refléter une image dynamique et en bonne santé financière à l'ENIEM, d'autre part, caractérisée par une expérience professionnelle permettant de connaître les clés de réussite.

Tableau N°14 : Expérience professionnelle

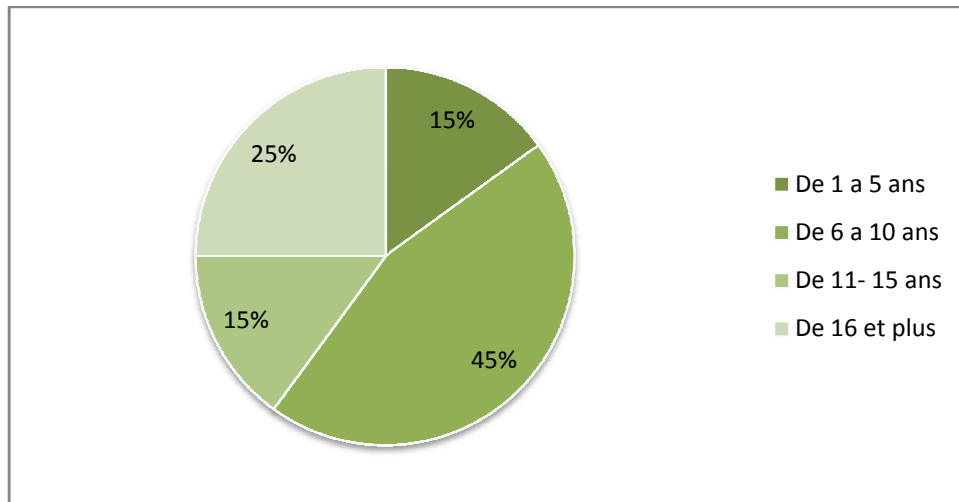
Expérience	Nombre	Pourcentage
De 1 à 5 ans	6	15%
De 6 à 10 ans	18	45%
De 11- 15 ans	6	15%
De 16 et plus	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

Figure N° 12 : Expérience professionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

D'après ce graphe, nous remarquons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêtés ont une ancienneté de 6 à 10 ans avec un pourcentage de 45% suivie par ceux qui ont une ancienneté de 16 ans et plus avec un pourcentage de 25%, et enfin 15% pour ceux qui ont une ancienneté de 1 à 5 ans et 11 à 15 ans.

Ceci montre que la majorité des employés ayant plus de 6 ans d'expérience, alors ils sont bien informés.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

### Premier axe : Analyse et interprétation du contrôle de gestion

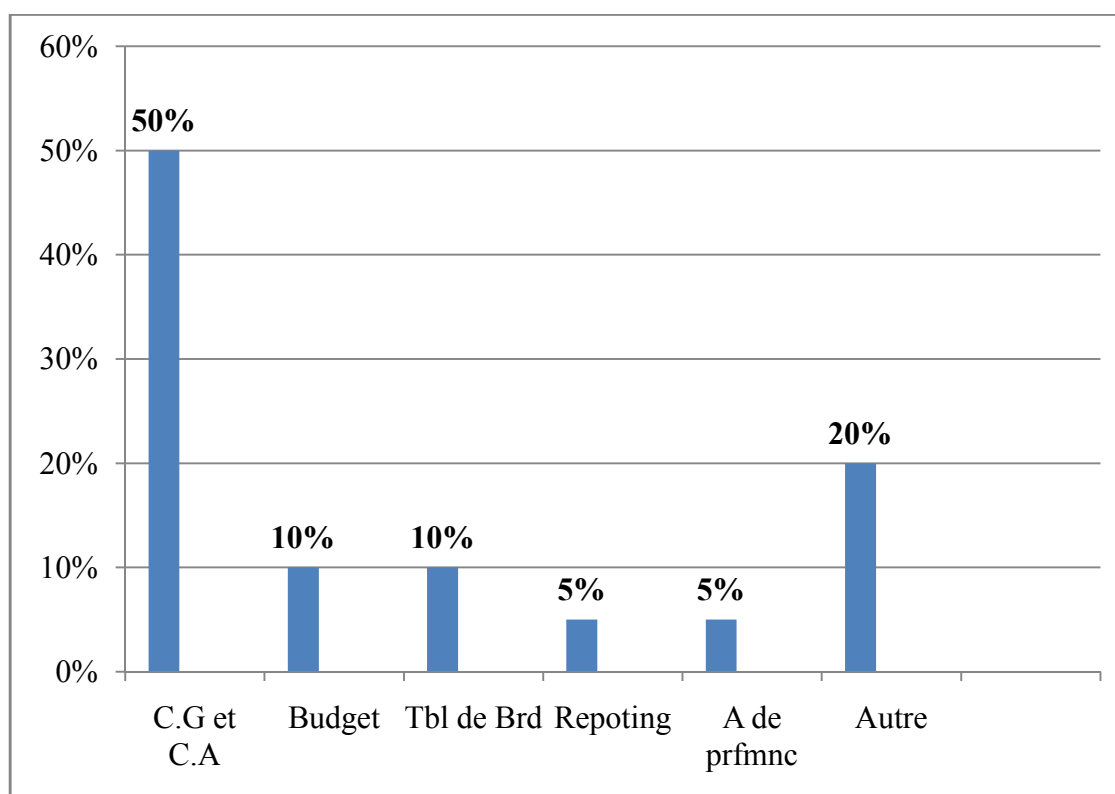
**Tableau N°15** : Les outils de contrôle de gestion

1) Parmi les outils suivants, les quels vous utilisez ?

Les outils de contrôle de gestion	Nombre	Pourcentage
Comptabilité générale et Comptabilité analytique	20	50%
Budget	4	10%
Tableaux de bords	4	10%
Reporting	2	5%
Analyse de la performance	2	5%
Autres	8	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

**Figure N° 13** : les outils utilisés par les employés de l'entreprise ENIEM.



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

A partir du tableau n°15 et figure n°13, nous se référant au pourcentage obtenu par le biais du questionnaire, nous constatons que la majorité utilise la comptabilité général et la comptabilité analytique avec un pourcentage de 50%,alors que 20% utilisent autre outil en

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

second lieu et 10% utilise le budget et le tableaux de bord, enfin 5% utilise Reporting et analyse de la performance.

On constate que l'entreprise utilise différents outils mais la comptabilité générale et analytique est la plus utilisée car ils sont efficaces pour piloter la performance de l'entreprise, et la simplicité et l'importance de la méthode de calcul des coûts au sien de l'ENIEM.

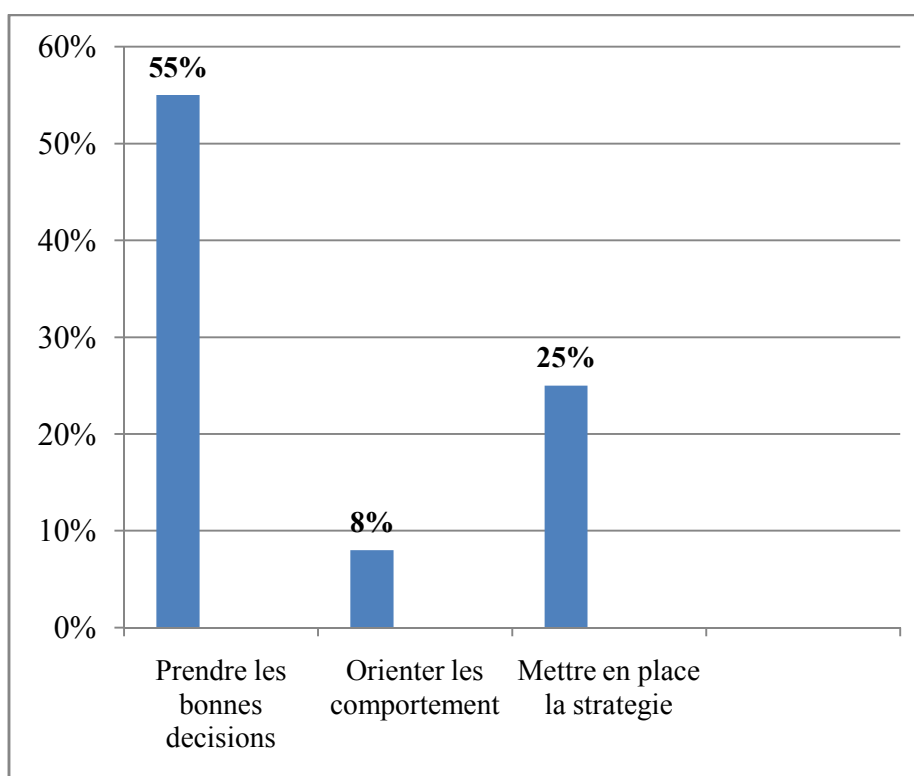
**Tableau N°16 : le contrôle de gestion aide ENIEM**

2) Le contrôle de gestion vous aide à ?

Le contrôle de gestion aide a	Nombre	Pourcentage
Prendre les bonnes décisions	22	55%
Orienter les comportements	8	20%
Mettre en place la stratégie	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

**Figure N° 14 : Le rôle du Contrôle de gestion dans l'entreprise**



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

55% des salariés déclarent que le contrôle de gestion aide à prendre les bonnes décisions, 25% dit que le CG aide à mettre en place la stratégie, enfin 8% affirme que le CG oriente les comportements.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Le pourcentage qui dit que le contrôle de gestion aide à prendre les bonnes décisions est élevé car il joue un rôle capital dans le développement et l'orientation stratégique de l'entreprise, il aide les dirigeants à engager dans certaines points et éviter d'autre, sans ignorer qu'il permet a mettre en place la stratégie et puis il oriente les comportements , c'est pour ça on peut dire que sa contribution actuelle est importante et efficace pour l'entreprise.

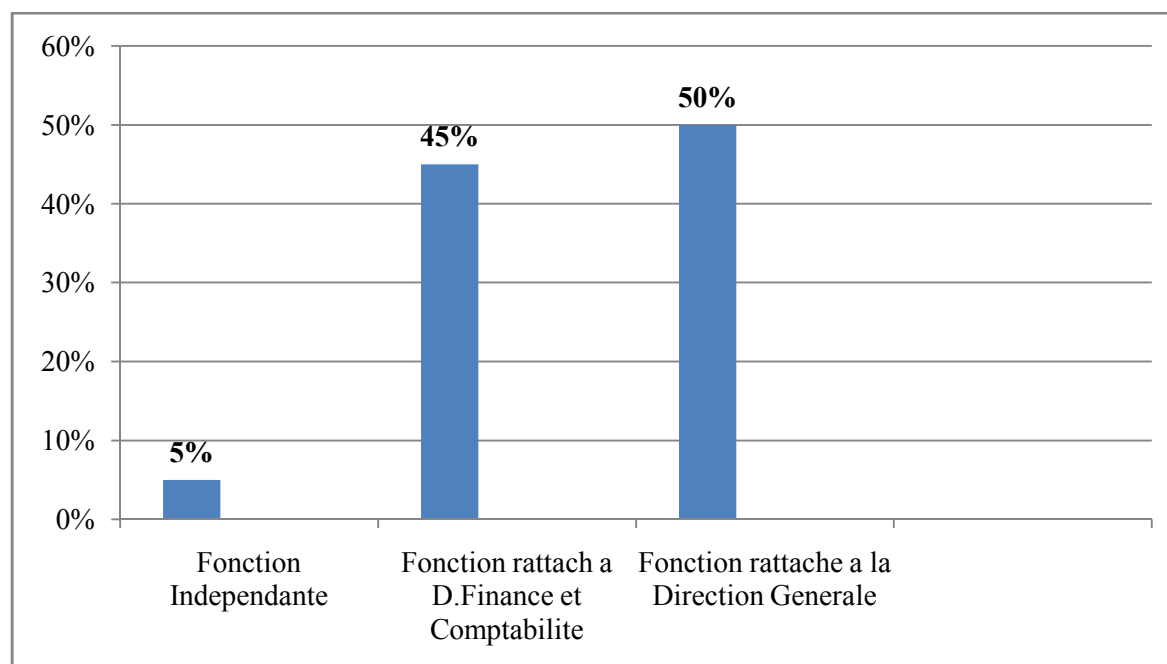
**Tableau N°17** : la place de contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM.

3) Quelle est la place du contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?

la place du contrôle de gestion	Nombre	Pourcentage
Fonction indépendante	2	5%
Fonction rattachée à la direction finance et comptabilité	18	45%
Fonction rattaché à la direction générale	20	50%
<b>Total</b>	40	100%

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

**Figure N° 15** : La place de contrôle de gestion dans l'entreprise ENIEM



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

D'après les résultats on constat que 50% des salaries affirme que le CG rattache à la direction général et 45% déclare que le CG rattache à la direction finance et comptabilité, enfin 5% dit que le CG fonction indépendante.

Le contrôle de gestion n'est pas une fonction indépendante au contraire c'est est une fonction rattachée à tous les services de l'entreprise notamment à la direction générale et à la

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

direction finance et comptabilité car il est en relation permanente avec le directeur pour discuter de la vie de l'entreprise lorsqu'elle est à la recherche de la performance pour faire face à son environnement, et mettre des informations pertinentes.

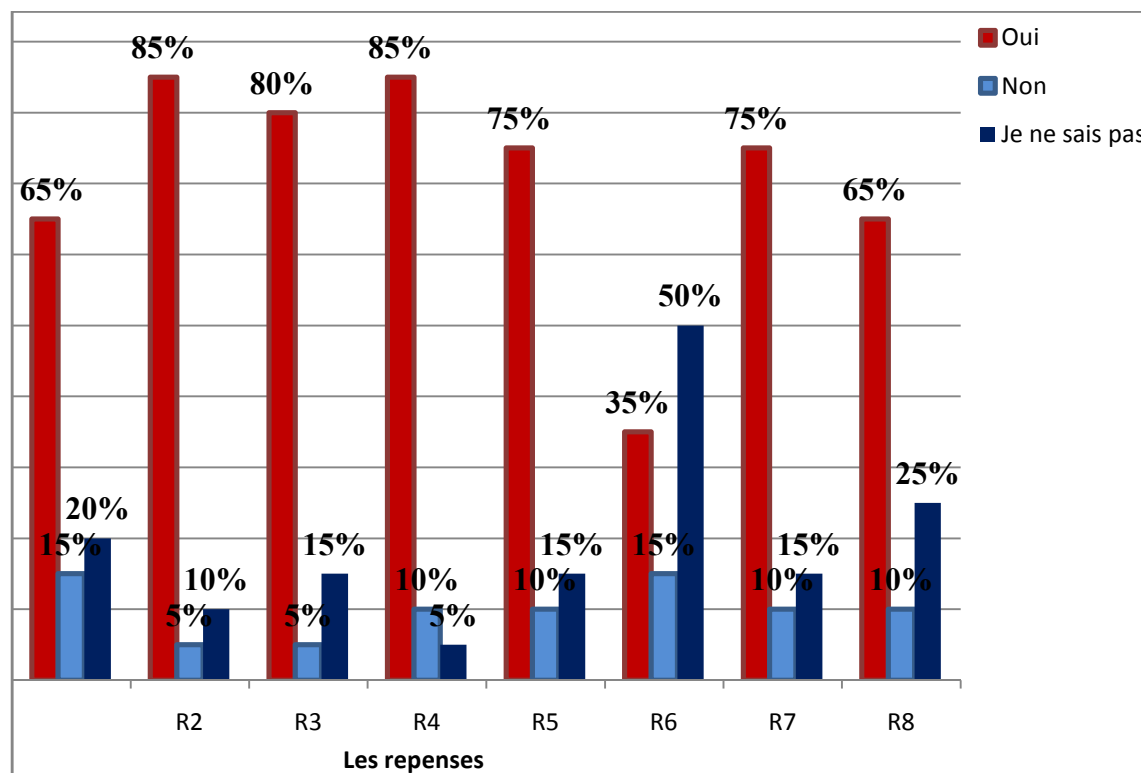
**Tableau N°18** : les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le contrôle de gestion.

Questions	OUI		NON			JE NE SAIS PAS
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
4) Le service contrôle de gestion permet de prendre des mesures en cas de situations inappropriées ?	26	65%	6	15%	8	20%
5) Selon vous, le Contrôle de Gestion participe-t-il à la stratégie de l'entreprise ?	34	85%	2	5%	4	10%
6) Pensez-vous que les indicateurs de pilotage doivent être adaptés à l'activité de l'entreprise ?	32	80%	2	5%	6	15%
7) Est-ce qu'il existe une relation entre le contrôle de gestion et les différents services dans votre entreprise ?	34	85%	4	10%	2	5%
8) Selon vous le contrôle de gestion, permet-il d'améliorer la performance de votre entreprise ?	30	75%	4	10%	6	15%
9) Avez-vous constaté un changement après l'implantation du tableau de bord ?	16	35%	6	15%	20	50%
10) Utilisez-vous un logiciel de gestion intégré particulier ?	30	75%	4	10%	6	15%
11) La direction générale, prend-elle au sérieux les résultats du contrôle de gestion lors de prise de décision ?	26	65%	4	10%	10	25%

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022.

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Figure N° 16 : Les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le contrôle de gestion.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

**La réponse de la question N°4 :** D'après les résultats obtenus la majorité des employés de l'entreprise ENIEM c'est –à- dire 65% ont dit oui le contrôle de gestion permet de prendre des mesures en cas de situations inappropriées et 15% ont dit non, et le reste 20 % Save pas.

Le contrôle de gestion permet de prendre des mesures en cas de situations inappropriées et cela à cause de l'étude des prévisions pour voir les points et les mesure apprendre pour engager ou ne pas engager dans un projet.

**La réponse de la question N°5 :** 85% affirme que le contrôle de gestion participe à la stratégie de l'entreprise, et juste 5% qui n'ont pas été d'accord alors que 10% Save pas.

On constate que le CG permet à ces derniers d'assurer la déclinaison de la stratégie d'entreprise et alimenter le processus de décision stratégique à l'entreprise ENIEM.

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**La réponse de la question N°6 :** 80% Des employés dites que les indicateurs de pilotage doivent être adaptés à l'activité de l'entreprise, Et 5% en second lieu-dit non et le reste Save pas.

Pour gérer au mieux l'activité de l'entreprise les indicateurs de pilotage doivent être adaptés à l'activité de l'ENIEM pour prévenir les difficultés et aider à piloter en alertant sur les actions correctrices à mettre en place et Améliorer et affiner l'analyse.

**La réponse de la question N°7 :** 85%affirment qu'il existe des relations entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise. Et 10% dit que cette relation n'existe pas et 5% Save pas. Ceci montre que cette relation est nécessaire pour cohérer les actions de contrôle de gestion avec les autres fonctions afin de maîtriser la performance Dans l'entreprise industriel.

**La réponse de la question N°8 :** 75% déclarent que le contrôle de gestion permet d'améliorer la performance de l'entreprise, 10% ont été contre, et le reste Save pas. Ceci montre que les pratiques de CG aident au pilotage de l'efficacité et l'efficience de l'entreprise ENIEM.

**La réponse de la question N°9 :** D'après le graphe on constate que 35% d'effectifs ont remarqué un changement après l'implantation du tableau de bord, et seulement 15% qui ont dit Non y'a pas de changement alors que la moitié des employés Save pas.

Puisque le tableau de bord constitue un instrument de contrôle et de comparaison, et un outil de dialogue et de communication qui facilite la tâche c'est pour cela ya une constatation du changement après son implantation.

**La réponse de la question N°10 :** utilise un logiciel de gestion intégré particulier, et 10% N'utilise pas ce logiciel, et 15% Save pas. On constate que l'utilisation de ce logiciel permet de gérer toutes les activités de l'entreprise ENIEM.

**La réponse de la question N°11 :** affirme que la direction générale prend au sérieux les résultats du contrôle de gestion lors de prise de décision, 10% déclare qu'elle ne prend pas au sérieux alors que le reste ne Save pas. Le CG traite, planifier les informations, il contrôle les

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

---

données réel et prévisionnels afin d'aider les dirigent à prendre les meilleurs décisions dans l'entreprise.

**La réponse N°12, les choses à revoir pour améliorer le contrôle de gestion sont :** D'après les réponses des salariés de l'entreprise ENIEM à propos les choses à revoir pour améliorer le contrôle de gestion on peut citer :

- Amélioration de la qualité et la fiabilité des donnés mis en place.
- Améliorer la gestion globale de l'entreprise on Ajoute des méthodes pour le calcul des coûts et de nouveaux logiciels pour Avoir un système plus fiable.
- Former les personnels en générale et en particulier le contrôleur de gestion.
- Augmenter le niveau de communication et la cohérence entre les différents services.

**La réponse de la question N°13, Quelle est selon vous, la fonction principale assurée par le contrôle de gestion ?**

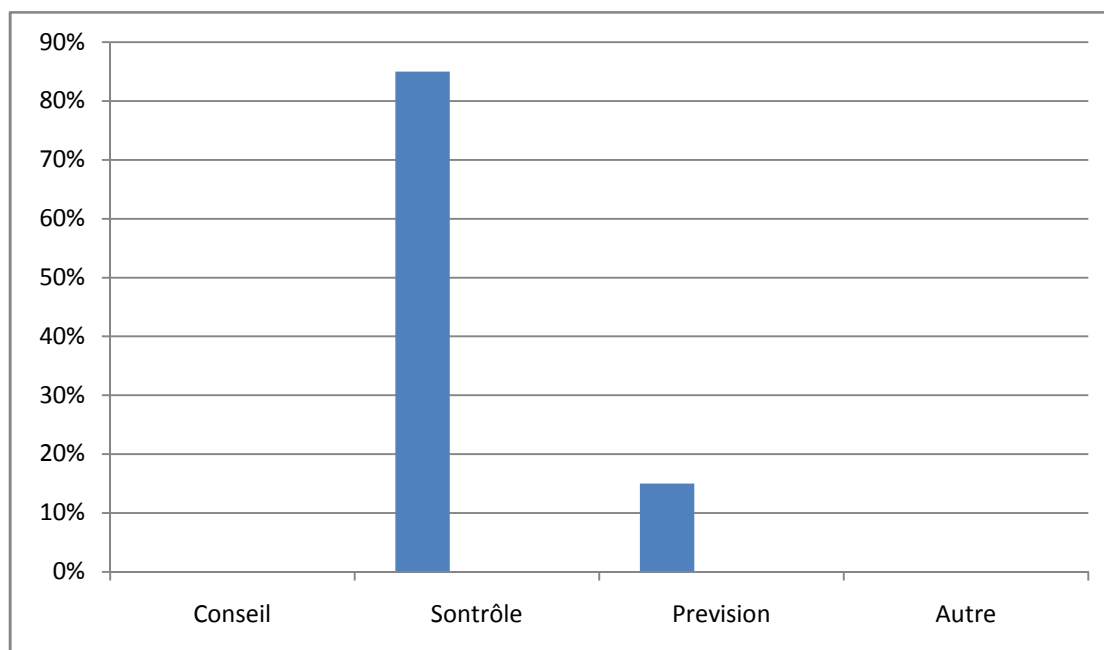
**Tableau N°19 :** la fonction principale assurée par le contrôle de gestion

<b>la fonction principale assurée par le contrôle de gestion</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Conseil	00	00
Contrôle	34	85%
Prévision	6	15%
Autre	00	00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

**Figure N°17** : Le pourcentage des repenses d'employés de l'ENIEM sur la fonction principale assurée par le contrôle de gestion.



**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

La grande partie des salariés 85% affirme que la fonction principal assuré par le contrôle de gestion est le contrôle, ainsi 15% déclare que c'est les prévisions, 00% conseil et Autre. Le contrôle de gestion assure en premier lieu tâche de contrôle et en seconde lieu la tâche de prévision en raison de leur importance dans la gestion des activitésdes entreprises.

### Deuxième axe : changement industriel

#### La production :

**La réponse de la question N°14**, Pour guider votre choix de production, vous utilisez quelle méthode ?

Les réponses sont différentes en ce qui concerne la méthode utilisée pour guider le choix de production de l'entreprise ENIEM, la plupart 45% affirme que la méthode utilisé est celle en relation avec la demande du marché et indiquer par le marketing et du besoin de consommateurs , d'autre part 35% ont répondeur par la méthode utilise par le contrôleurs de gestion celle de gestion budgétaires (prévisions et réalisations) et la méthode de coûts complet

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

pour le calcul du coût de production alors que d'autre 20% disent que c'est avec la méthode PDCA ou juste à temps.

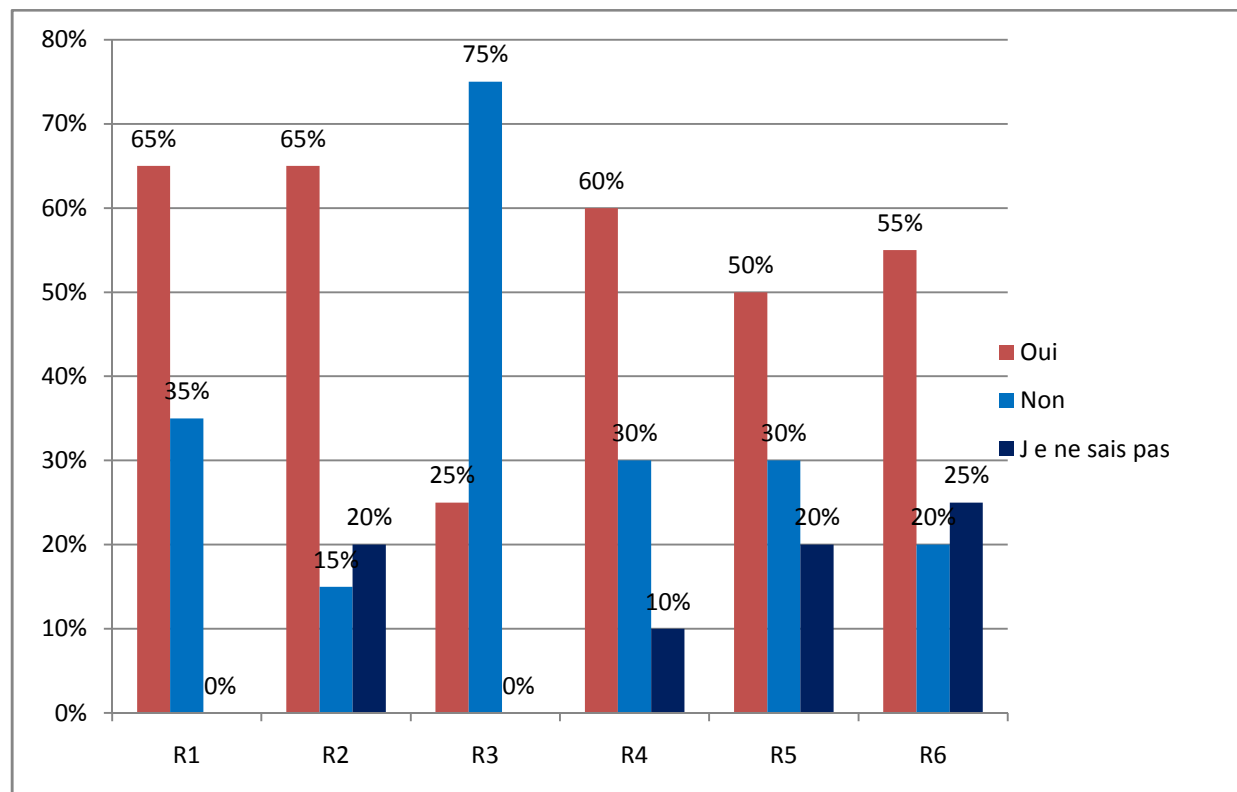
**Tableau N°20** : Tableau récapitulatif de questions et réponses des salariés de l'entreprise ENIEM sur la production.

<b>Questions</b>	<b>OUI</b>		<b>NON</b>		<b>JE NE SAIS PAS</b>	
	<b>Nbr</b>	<b>%</b>	<b>Nbr</b>	<b>%</b>	<b>Nbr</b>	<b>%</b>
<b>15) Le processus de production a été changé ?</b>	<b>14</b>	<b>65%</b>	<b>26</b>	<b>35%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
<b>16) Avez-vous les équipements adéquats pour la production au niveau de l'entreprise ?</b>	<b>26</b>	<b>65%</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>
<b>17) Au cours de quatre dernier années, les quantités produire sont-elles augmenté ?</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>75%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
<b>18) Selon vous, vos clients sont-ils satisfaire en matière de délais et de la qualité de produit livrés ?</b>	<b>24</b>	<b>60%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>
<b>19) Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ?</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>
<b>20) La gestion de production au sein de l'ENIEM assure telle une meilleure contribution à la satisfaction des clients en matière du temps de livraison, qualité, quantité, prix ?</b>	<b>22</b>	<b>55%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Figure N° 18 : Représentation graphique détermine le pourcentage des réponses des salariés de l'entreprise ENIEM sur la production.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

À travers le tableau n°20 et la figure n°18, nous remarquons ce qui suit :

**La réponse de la question N°15 :** Par apport au processus de production on voit que 65% ont remarqué que l'entreprise ENIEM a subi des changements, alors que 35% ont dit Non, y a pas vraiment un changement dans le processus de production.

La plupart des employés nous ont répondu qu'il y a du changement dans la production ou d'un autre terme des ajoutes que ce soit dans les machine ou dans les options interne et externe du produit ce qui a conduit à l'amélioration de ses produits et à l'augmentation de ses avantages. Alors que 35% affirme qu'il y a pas vraiment un changement tant que ce n'est pas un changement radicale et que le processus de production n'est pas tous automatisé.

**La réponse de la question N°16 :** La majorité des employés avec un pourcentage de 65% ont répondu que oui, il y a des équipements appropriés pour la production dans l'établissement, et 15% ont dit Non et que ce n'est pas un équipement approprié, alors que le reste 20% ne sait pas.

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

Entretien des équipements de production est très important surtout pour une entreprise industriel comme ENIEM et comme il dispose de différents machines industriel divers mieux qu'avant et demi automatique c'est pour cette raison que 65% ont répondu par Oui, Et un petit groupe d'employés s'y est opposé et a répondu qu'il n'y avait pas de machines adaptées, peut-être à cause de leurs fonctionnalités manquantes ou qu'elles ne sont pas à la hauteur de la technologie et la production.

**La réponse de la question N°17 :** Par rapport à la quantité produite par l'entreprise ENIEM on voit que 75% affirme qu'il y a pas une augmentation durant les quatre dernières années alors que 25% déclare que l'entreprise a connu une augmentation.

Ce blocage dans la production est devenu à cause d'une rupture de stocks et presque l'arrêt de l'activité.

**La réponse de la question N°18 :** On remarque que la majorité des effectifs 60% affirme que les clients de l'entreprise ENIEM sont bien satisfait en terme de délais, la qualité des produit fournis et d'autre 30% énonce que ces derniers sont pas satisfaits, 10% Save pas. Cette satisfaction vient de bonne qualité de matières premières et la confiance des clients envers cette entreprise aussi de la méthode de production qui est juste à temps ce qui donne lieu de livrer les produits en temps voulu.

**La réponse de la question N°19 :** La moitié des employés 50% émerge que le processus de production peut être comparé à celui des concurrents, alors que l'autre moitié est deviser entre 30% qui dit Non, 10% qui Save pas. Ceci démontre à quel point le marché de l'électroménager est concurrentiel si pour cela ENIEM a procédé au lancement de nombreux produits, à la fois pour renforcer sa gamme et se différencier de la concurrence et être plus compétitive que les autres entreprises.

**La réponse de la question N°20 :** 55 % des employés affirme que La gestion de production au sein de l'ENIEM assure une meilleure contribution à la satisfaction des clients en matière du temps de livraison, qualité, quantité, prix, et 20% jugent que La gestion de production n'assure pas une meilleure contribution à la satisfaction des clients , ainsi 25% Save pas. La gestion de production au sein de l'ENIEM livres ces produit dans les délais bref au temps voulu de ces client, ainsi que la satisfaction de la qualité des produits achetés, suite à la politique d'assurance qualité et de conformité pour les produits ENIEM dans le sens de rendre

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

la cuisinière très attractive, qui répond aux différents goûts des consommateurs et leurs prix qui est raisonnables. Ceci qui indique que l'ENIEM est compétitifs par les prix.

### **Le changement industriel :**

**Tableau N°21 :** Tableau récapitulatif de questions et réponses des salariés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.

<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>%</b>	<b>Non</b>	<b>%</b>	<b>Je ne sais pas</b>	<b>%</b>
<b>21)</b> L'entreprise a telle subit des changements industriels ?	<b>24</b>	<b>60%</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>
<b>22)</b> C'est changements étaient positifs ?	<b>16</b>	<b>40%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>
<b>23)</b> L'innovation tient-elle une part importante dans votre secteur ?	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>
<b>24)</b> Le laboratoire participe à toutes les conférences académiques et institutions liées aux systèmes technologiques pour acquérir des connaissances ?	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>
<b>25)</b> Il y a des mises à jour continues dans les lignes de production afin d'améliorer et de développer le produit ?	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>16</b>	<b>40%</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>
<b>26)</b> Il y a un groupe d'ordinateurs et de systèmes d'information, et il y a une communication dans la saturation de l'information ?	<b>24</b>	<b>60%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>
<b>27)</b> Le laboratoire encourage les travailleurs à adapter et à améliorer constamment la technologie utilisée ?	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>
<b>28)</b> le laboratoire est intéressé à augmenter le nombre de techniciens et de spécialistes du département de recherche et développement et de spécialiste en informatique et	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>

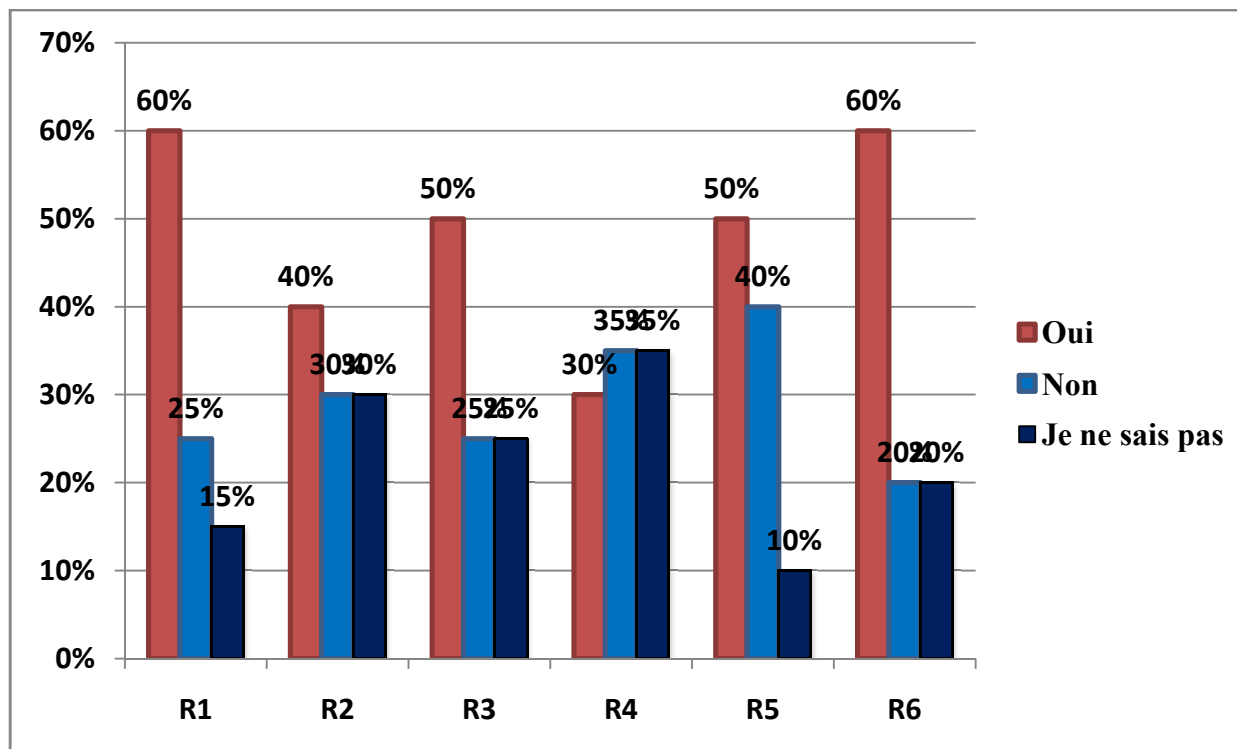
### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

technologie ?						
<b>29) L'usine a une capacité précise de contrôler la qualité de la production ?</b>	<b>38</b>	<b>95%</b>	/	/	<b>2</b>	<b>5%</b>
<b>30) Il y a une grande flexibilité dans le volume de production pour répondre à l'évolution de la demande de produits d'usine ?</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>22</b>	<b>55%</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>
<b>31) Les clients expriment leur satisfaction à l'égard des produits de l'usine alors qu'ils suivent le rythme des innovations mondiales et les concurrencent ?</b>	<b>16</b>	<b>40%</b>	<b>10</b>	<b>25%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>
<b>32) L'usine met à la disposition des travailleurs capables d'innover et de concevoir et leur fournit les outils appropriés ?</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>8</b>	<b>20%</b>
<b>33) Le laboratoire a la capacité de planifier, contrôler et diriger des projets de développement ?</b>	<b>14</b>	<b>45%</b>	<b>14</b>	<b>25%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>
<b>34) Le laboratoire a la capacité d'inventer de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients ?</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>
<b>35) L'usine a la capacité de négocier avec les fournisseurs afin de fournir de bonnes matières premières à de bon prix ?</b>	<b>26</b>	<b>65%</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

**Figure N° 19** : Les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.

## Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2022

A travers l'analyse des réponses contenues dans les questionnaires renvoyés à l'entreprise durant l'année 2022, nous avons constaté que :

**La réponse de la question N°21 :** 60% des employés estime que l'entreprise ENIEM subit des changements industriels qui sont considérables, 25% estime qu'il n'a pas subi de changements et 15% ne sait pas. D'après ça on constate que l'unité cuisson a fait des changements dans le produit avec l'ajoute des options dans la cuisinière pour avoir un meilleur produit aussi dans les facteurs et moyens de production (capital et travail) sans ignorer les changements stratégiques, administratifs...etc.

**La réponse de la question N°22 :** On remarque 40% des interrogés affirment que l'entreprise a subi des changements positifs et 30% déclarent qu'il a subi des changements négatifs et 30% ne sait pas. Certains voient que ce changement est positif parce qu'il a aidé l'entreprise à assurer sa survie, croissance, et ses développements et améliorer la qualité de son produit ou de ses services et renforcer sa position concurrentielle sur le marché et d'autres le voient comme négatif à cause de l'augmentation des charges financières de production et d'autres.

**La réponse de la question N°23 :** La plus part des interrogés 50% jugent que l'innovation tient une part importante dans le secteur industriel, l'autre moitié 25% dit qu'elle ne tient pas une part importante dans le secteur industriel et 25% ne sait pas. L'innovation est très

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

importante dans le secteur industriel car c'est une des sources de succès, de la survie des entreprises et le développement de production, aussi un processus de transformation des idées vers des nouveaux produits ou améliorés.

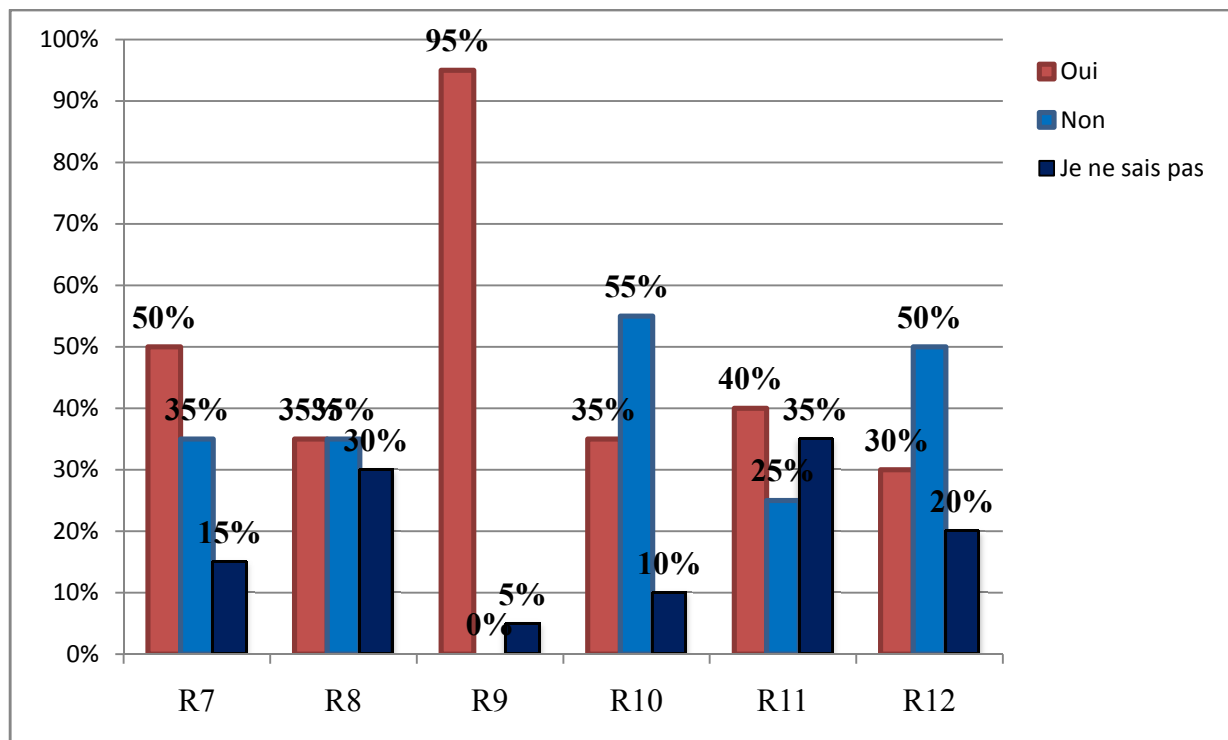
**La réponse de la question N°24 :** 30% des effectifs estiment que le laboratoire participe à toutes les conférences académiques et institutions liées aux systèmes technologiques pour acquérir des connaissances ainsi que 35% affirme qu'il ne participe pas à toutes les conférences et 35% Save pas. Ceci montre que le fonctionnement des entreprises algériennes reste tributaire de l'intervention, des sociétés étrangères et de maintenance, ce qui coûte très cher au pays. De ce fait, la maîtrise de la technologie de pointe mise en place ne peut être assurée que par la prise en charge, par l'Etat, de la formation technologique et le développement de la recherche scientifique.

**La réponse de la question N°25 :** La plus part des employé 50% dit que il y a des mises à jour continues dans les lignes de production afin d'améliorer et de développer le produit et 40 % affirme qu'il y a pas des mises à jour et le reste 10 % Save pas. La gestion des mises à jour en production est nécessaire chaque fois que l'entreprise adopte un nouveau produit ou qu'elle modifie un produit existant c'est pour cela elle est importante dans L'ENIEM pour Préparer, régler les machines à partir d'indications techniques de fabrication, Contrôler les paramètres de réglage des machines, Communiquer des consignes et conduire des machines automatisées.

**La réponse de la question N°26 :** On remarque que 60% des effectifs déclare que Il y a un groupe d'ordinateurs et de systèmes d'information, et il y a une communication dans la saturation de l'information ainsi que 20% estime que non y a pas de systèmes d'information, et de communication alors que le reste 20% Save pas. ENIEM élaboration ces programmes qui ont un aspect très important pour la construction d'un SI. Leur actualisation peut répondre au souci dès l'entreprises, de s'assurer la continuité de l'activité informatique et la communication pour faciliter la circulation de l'information entre les différents niveaux.

**Figure N° 20 :** Les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 202

**La réponse de la question N°27 :** 50 % des effectifs dit qu'il faut encourager les travailleurs à adapter et à améliorer constamment la technologie utilisée et 35 % déclare qu'il ne faut pas encourager ces travailleurs à suivre la technologie, le reste 15 % Save pas.

La plupart des salariés de l'ENIEM déclare qu'il faut encourager les travailleurs et cela avec des formations qui permettent aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires pour adapter et à améliorer constamment la technologie utilisée.

**La réponse de la question N°28 :** 35% dit que le laboratoire est intéressé à augmenter le nombre de techniciens et de spécialistes du département de recherche et développement et de spécialiste en informatique et technologie, 35% engendre que le laboratoire n'est pas intéresser à ça et 30% Save pas.

Dans l'industrie de l'électroménager la concurrence est très rude ; le nombre de concurrents augmente de plus en plus, l'offre en produits électroménagers est diversifiée, des clients de plus en plus exigeants, de ce fait la réactivité des entreprises doit se faire en temps opportun a cause de ça l'ENIEM augmente le nombre de techniciens et de spécialistes du département de recherche et développement et en informatique qui sont compétents dans leurs

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

professions et ayant l'esprit de créativité par rapport à leurs concurrents et pour avoir le développement de leur produit l'autre coté qui disent que le laboratoire n'est pas intéressé c'est a cause de difficultés de s'adapter à l'évolution de son environnement .

**La réponse de la question N°29 :** La majorité des employé 95% déclare que l'ENIEM a une capacité précise de contrôler la qualité de la production alors que 5 % Save pas.

Pour l'entreprise Le contrôle qualité est une série de procédures visant à s'assurer qu'un produit manufacturé ou un service satisfait un ensemble défini de critères de qualité ou répond aux exigences du client. ENIEM a donné beaucoup d'importance pour la qualité, à débiter du contrôle qualité pour arriver au management qualité, Selon l'ISO 9001 : 2000.

**La réponse de la question N°30 :** Il y a 35% des employé affirme qu'il y a une grande flexibilité dans le volume de production pour répondre à l'évolution de la demande de produits d'usine, 55 % déclare que y'a pas cette flexibilité dans le volume de production et 10% Save pas.

ENIEM na pas chercher une meilleure flexibilité et cela dû à l'arrêt technique de production et les demande de produit qui ont en baisse.

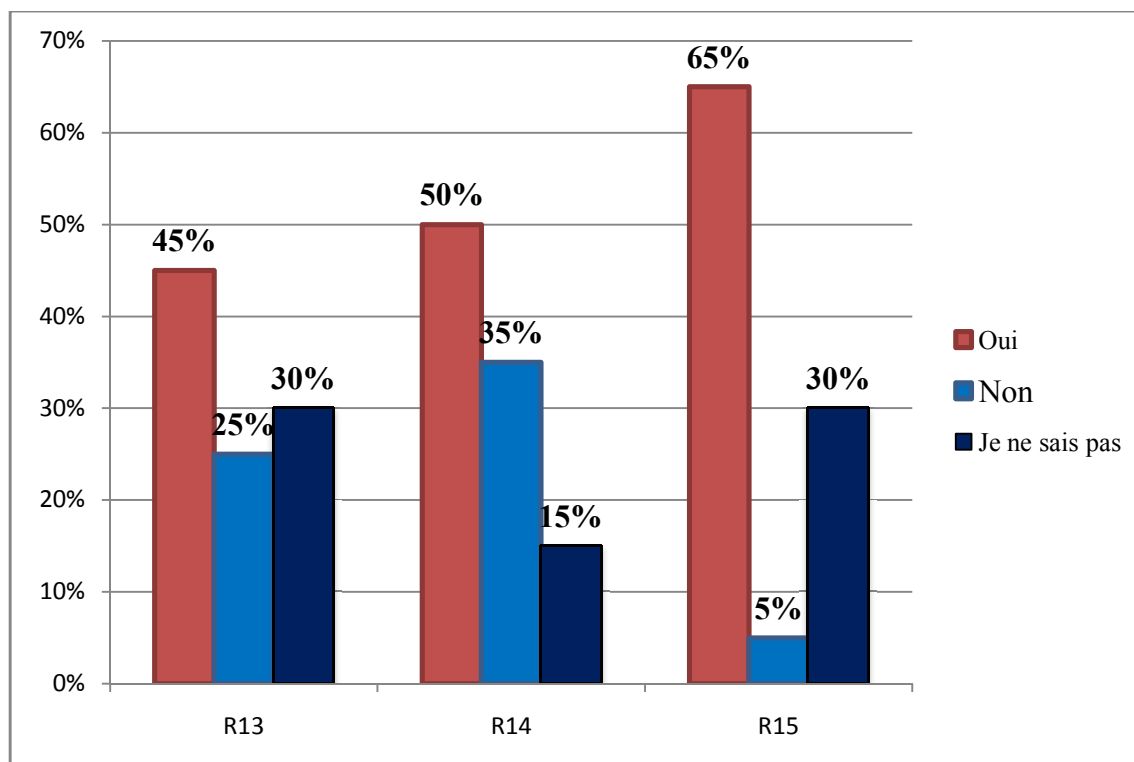
**La réponse de la question N°31 :**40% des effectifs affirment que Les clients expriment leur satisfaction à l'égard des produits de l'usine alors qu'ils suivent le rythme des innovations mondiales et les concurrencent, 25 % estime que Les clients n'expriment pas leur satisfaction à l'égard des produits et le reste 35 % Save pas.

Satisfaire les clients c'est d'abord l'écouter, ensuite il faudra être à la mesure de leur fournir une réponse rapide et adaptés et assurer un produit de qualité pour faire face à la concurrence.

**La réponse de la question N°32 :** 30 % des effectifs affirme que L'ENIEM metà la disposition des travailleurs capables d'innover et de concevoir et leur fournit les outils appropriés, 50 % engendre que L'ENIEM ne met pas des travailleurs capables d'innover et ne leur fournit pas les outils appropriés alors que 20 % Save pas. Y'a pas des travailleur capable d'innover à cause de manque de compétence.

### Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique

Figure N° 21 : Les pourcentages de réponses des différents employés de l'entreprise ENIEM sur le changement industriel.



Source : réalisé par nous-mêmes, résultat de l'enquête, Février 2020.

**La réponse de la question N°33 :** On remarque que 45% des employés affirme que l'entreprise a la capacité de planifier, contrôle et diriger des projets de développement et 25% autre disent qu'il n'a pas ces capacités et le reste 30% Save pas.

La plus part des salariés disent que l'entreprise a la capacité de planifier, contrôler et diriger des projets de développement, cela à cause de disponibilité des salariées compétant dans les services administratives.

**La réponse de la question N°34 :** 50% des effectifs disent que le laboratoire à la capacité d'inventer de nouveaux produit qui répondant aux besoins des clients, ainsi que 35 % estime qu'il n'a pas la capacité d'inventer de nouveaux produits et 15 % Save pas.

ENIEM a cette capacité de modifier et d'améliorer et d'inventé des produits de qualité et prospérer à travers l'acquisition de nouvelles technologies, la formation continue de son personnel ainsi que l'acquisition des certificats internationaux pour la conformité de son produit.

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

**La réponse de la question N°35 :** La majorité des employés 65 % affirme que l'usine a la capacité de négocier avec les fournisseurs afin de fournir de bonnes matières premières à de bon prix et 5 % dit non y'a pas à cette capacité de négocier avec les fournisseurs et le reste 30% Save pas.

La communication est le moteur de l'activité de l'entreprise ENIEM afin de négocier avec les fournisseurs pour avoir des bonnes matières première avec un prix raisonnable.

**La réponse de la question N°36 :** De quelle façon cherchez-vous à développer votre entreprise?

D'après les réponses qu'ont à collecter à travers les salariés de l'entreprise ENIEM sur la façon de développement de cette entreprise on peut citer :

- De faire une nouvelle chaine de production avec la Conception, fabrication des outils de production
- Le suivie et un bon fonctionnement.
- Améliorer les déférents systèmes ; management, gestion, d'information et de production
- Privatiser cette entreprise pour quelle puisse investir dans des nouveaux équipements pour suivre la technologie
- Avec la satisfaction du besoin de clients leurs recommandations et prendre en compte les concurrents.
- Changement des procèdes et formation de personnels
- Recruter des managers a la hauteur de cette entreprise
- Choisir les bons partenaires permet d'augmenter vos chances de réussite.
- 

**La réponse de la question N°37 : Quelle sont les moyens, mis en place pour atténuer la résistance ?**

Pour atténuer la résistance de l'entreprise ENIEM met en place quelques moyens selon les salariés on peut citer :

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sein de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

- Le développement et Compéter les chaînes de production avec des nouveaux produit
- Par le Financement humain et matériels
- Ordinateurs logiciel de conception
- Partenaire social
- D'autre ontrépondu que l'entreprise dispose des moyens matériels et humains et financiers approprié pour une résistance durable
- l'utilisation de mesures dilatoires pour reporter le projet de changement dans le temps peut être sournois.
- . La formation et la communication du changement aux employés constituent un levier important dans le processus d'implantation pour atténuer la manifestation de la résistance.

#### **Conclusion :**

En conclusion de ce chapitre que le contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information nécessaires pour aider les dirigeants à prendre les bonnes décisions qui conduisent dans certains cas à des modifications et des ajustements majeurs dans les systèmes qui régissent l'entreprise, telle que

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

les systèmes de coûts et les systèmes de production, évalue l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise. Permet d'analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage et mise en œuvre la stratégie car il joue un rôle capital dans le développement de l'entreprise. La comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord sont des outils indispensables pour la détermination et la mesure de la performance de l'entreprise. L'entreprise ENIEM adopte une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui consiste à rapporter les charges par nature d'une période donnée aux produits fabriqués.

D'une part, le processus de production est en amélioration ces dernières années ; Notamment au niveau des ateliers tôlerie et mécanique, TRS et montage final, doté de nouvelles technologies, ce processus de production est l'un des piliers de la gestion de production, participe à l'amélioration de la productivité et l'image de l'entreprise lorsqu'il est bien organisé, suivi et contrôlé. Et pour mieux gérer en maîtriser ce processus il faut suivre la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9000.

Pour opté a un changement de produits faut suivre la nouvelle technologie et l'automatisation et développement de l'industrie (machine et travail). L'ENIEM a suivi les changements dans le domaine cuisson consistera à créer plus de valeur pour le marché en appliquant des prix avantageux et compétitifs par rapport aux concurrents. On a fait l'étude sur deux modèle de cuisinière 6120 ancienne après certain modification ajouté on a sorti un nouveau modèle 6555 SF dont l'objectif est de produire une cuisinière de qualité efficace et efficiente qui répond au besoin de ces clients. De ce fait, la formation est l'un des leviers mobilisé lors d'un changement, car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensable à la réalisation des nouvelle taches qui leurs seront confiée. Ainsi que Les projets informatiques sont aux cœurs de l'innovation de l'entreprise et provoquant lors de la mise en œuvre une rupture des processus métiers et une modification des pratiques des utilisateurs.

Le contrôleur de gestion gérer ces changement car grâce à des taches nouvelles ça agrémente le travail et ça permet d'évoluer. Le contrôle de gestion se limite à sa vision classique de vérification des ressources financières et le calcul des écarts entre les prévisions et les réalisations, nous constatons les limites du système de contrôle de gestion en matière d'appréciation de la performance de l'entreprise.

## **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sien de l'entreprise ENIEM : aspect pratique**

---

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

Avant de conclure et synthétiser les résultats de notre étude. Il nous semble nécessaire de rappeler les différentes étapes que nous suivons. Pour réaliser ce travail, nous menons une étude théorique sur le concept de contrôle de gestion et son positionnement, ses outils et ses méthodes au sein des entreprises. Ensuite, nous nous intéressons au changement, qui recouvre l'ensemble des facteurs qui affectent les entreprises, leur management, la mise en œuvre du changement et la manière dont les entreprises résistent au changement. Dans le cadre de nos travaux, nous cherchons à examiner **comment la recherche en contrôle de gestion peut être un outil de pilotage du changement industriel ?** Notre sélection de sujets est d'abord guidée par le fait que les entreprises cherchent à s'améliorer.

Face aux changements industriels auxquels les entreprises doivent faire face, de nombreux « outils » sont proposés aux dirigeants, dont les outils de contrôle de gestion pour aider à piloter ces changements. Ce pilotage passe alors par des actions de communication et de formation, la création de groupes de travail et l'identification d'acteurs référents chargés de diffuser le changement ou Le contrôleur de gestion de l'entreprise doit les maîtriser en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter au changement, faciliter la prise de conscience des nécessités du changement en mettant en lumière la situation de l'entreprise.

Pour pouvoir confirmer nos hypothèses, nous Sommes servis de l'analyse et Interprétation des données et de questionnaires obtenus auprès de l'entreprise de notre étude ENIEM et nous conduisent aux preuves ci-dessous :

- ✓ La place du contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle est rattaché a la direction général et a la direction finance et comptabilité car il est en relation permanente avec le directeur pour discuter de la vie de l'entreprise lorsqu'elle est à la recherche de la performance pour faire face à son environnement et Favoriser la coordination entre les responsable opérationnels et les aidez a mieux gérer pour prendre des décisions appropriées.
- ✓ Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise utilise plusieurs outils et méthode parmi lequel on cite :

L'analyse des coûts de production par la méthode des coûts complets qui consiste à rapporter les charges par nature d'une période donnée aux produits fabriqués.

Tableau de bord : qui est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de

## Conclusion générale

---

communication et d'aide à la prise de décision, facilitant le pilotage et limitant le risque et l'outil le plus indiqué pour opérer un changement.

✓ Pour les ajouts la mutation industrielle apporte à l'entreprise ce qui Suits :

Mise en place d'une nouvelle technologie, l'évolution d'un processus de production par l'automatisation et la digitalisation, évaluer le gain de compétitivité que ce changement peut apporter, les progrès numérique, la robotique avancée et l'intelligence artificielle.

Eviter les erreurs et les fraudes à cause de la substitution de l'homme par la machine.

Pour avoir le système de la production ENIEM plus efficace après le changement l'introduction des nouvelles équipements pour assurer une meilleure production au temps voulu pour la satisfaction de la clientèle, la communication pour faciliter la circulation de l'information. A l'aide d'un questionnaire effectué avec l'ensemble des cadres dirigeants de l'ENIEM et les résultats des calculs nous avons pu confirmer les hypothèses avancées dans la problématique.

- ✦ En effet les résultats de notre étude montre que cette hypothèse n'est pas vérifiée et que l'entreprise ne peut pas augmenter la productivité et assurer la réussite par le changement industriel uniquement mais faut combiner plusieurs facteurs ; industriels administratifs, informatique, financiers et stratégiques aussi de Maîtriser le changement associé grâce à une démarche pilotée, partagée et concertée qui précise le rôle respectif et les relations attendues de chacun.
- ✦ Oui, l'application des nouvelles méthodes permet d'améliorer le système de production de l'entreprise et la qualité des produits pour satisfaire les besoins des clients, cette hypothèse est vérifiée car L'adoption d'une nouvelle méthode de calcul des coûts complets permet à l'entreprise d'aller plus loin dans le calcul des coûts de production et surtout d'anticiper la situation future plus efficacement et donc d'améliorer la production en terme de coûts et qualité ce qui fait la satisfaction des besoins des clients.
- ✦ Le Contrôle de gestion vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre, Il constitue ainsi une aide à la prise de décision, son objectif est de mesurer, d'analyser, et d'améliorer les activités de l'entreprise c'est pour cela et après nos résultats on finit par la vérification de la troisième hypothèse et que Oui , Le contrôle

## Conclusion générale

---

de gestion est une fonction primordial qui vise la maîtrise de la conduite d'une entreprise, toute on s'adaptant aux changements.

La problématique que nous voulions vérifier dans ce travail de recherche est Comment l'étude de contrôle de gestion peut-elle être un outil de pilotage du changement industriel. En effet d'après l'analyse et les résultats on peut dire que le contrôle de gestion peut donc constituer comme un outils de pilotage et de construction de changement industriel et cela par les points suivants :

\_L'identification des besoins de changement industriels de l'entreprise.

\_La définition des objectifs à atteindre pour conduire le changement

\_L'élaboration d'un plan d'action et de planifications des budgets de production, tableau de bord et nouvelles méthodes de calculs des coûts de productions

Notre étude de cas nous a permet de conclure ce qui suit :

Bien que l'entreprise ENIEM n'ait pas fait un changement complet et radicale, cela est dû aux difficultés auxquelles elle est confrontée en plus de la crise sanitaire qui astoppée les taches des différentes entreprises, malgré cela mais elle a essayé d'améliorer ses produits, partager les taches entre différents services de l'entreprise production, technique et autre. Cette amélioration est piloter par le contrôleur de gestion qui a effectué les calculs avant, pendant et après la mise en œuvre de ces ajoutes afin d'éviter les risques et de se préparer à la production future en valeurs et en quantité, et de contribuer à définir les solutions permettent de faire face.

Notre recherche des termes contrôle de gestion et changement industriel a abouti aux résultats suivants : L'ENIEM est une entreprise à fort potentiel industriel, mais qui n'a pas su rester compétitive en raison des difficultés qu'elle a rencontrées. ENIEM peut constituer l'un des axes du développement national si les pouvoirs publics accompagnent leur démarche de sortie de crise et de relance du développement et de la compétitivité.

On recommande à l'ENIEM de vérifier la cohérence des plans et budgets, de coordonner les efforts, d'assurer la complémentarité et l'utilisation rationnelle des ressources, d'informer la direction de tous les risques de gestion à l'aide de rapports fonctionnels et de tableaux de bord opérationnels, Aligner la gestion des ressources humaines nécessaire car elle permet une meilleure intégration et un meilleur accompagnement des personnes notamment en période de changement ou de crise. L'amélioration de leurs capacité et de leur savoir-faire en perfectionnement leur compétence, Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels et les aidez a mieux gérer,

## Conclusion générale

---

Évaluez les résultats par rapport aux résultats attendus. Choisissez un processus Pour gagner du temps, vous pouvez créer des sous-groupes, chacun gérant un processus.

Nous pouvons également suggérer des améliorations à la circulation dell'information, afin d'obtenir des informations fiables (vérifiées et sincères). Moyens de mise en œuvre, technologies de l'information nécessaires pour Transférer des informations en temps réel et totalement sécurisé entre les différents services, Améliorer les activités, la stratégie et les performances de l'entreprise. Identifier et hiérarchiser les améliorations qui fournissent les meilleurs résultats avec le moins de risques, Une bonne communication dans une équipe pourront influencer la cohésion de l'équipe et le développement de sa capacité à travailler ensemble et à prendre des initiatives.

Le sujet de contrôle de gestion et changement industriel restera un sujet d'actualité pour les années à venir et on proposant quelque thème :

- Le système de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision.
- Développement d'un système aide à la gestion de production.
- Relation des systèmes de contrôle de gestion et changement industriel
- Les méthodes et les outils de gestion industrielle pour assurer la performance de l'entreprise.
- Tableau de bord indicateur de suivi de changement industriel.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

1. ALAIN COURTOIS, MAURICE PILLET et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition D'organisation, rue Thenard, Paris.
2. ALAIN FERNANDEZ « *L'essentiel du tableau de bord* », 4<sup>e</sup> édition, paris, 2013.
3. ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 2<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2010.
4. ALAZARD CLAUDE, SEPARI SABINE et al, « *contrôle de gestion, manuel et application* », 5<sup>e</sup> édition DUNAD, Paris 2018.
5. Andrew Gillespie, « *Contrôle de Gestion* », édition dunod, Paris 2009.
6. ANNE GRATACAP, PIERRE MEDAN, « *Management de la production* », 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2009.
7. ARNAUD THAUVRON, « *les choix d'investissement* », e-éthique 2003, rue jean jaurés-Onnaing.
8. BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, « *Comptabilité générale* », 15<sup>e</sup> édition 2015-2016.
9. BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « *L'essentiel du contrôle de gestion* », 9 éditions 2015, 70rue du Gouverneur Général Félix Éboué. Gualino éditeur, Lextenso 5<sup>e</sup> éditions – 2011-33, rue du Mail, Paris.
10. BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « *L'essentiel Contrôle de gestion* », 9<sup>e</sup> édition 2015/ 2016.
11. BERNARD. J, « *Mise en place d'une comptabilité analytique, guide méthodologique* », 2006.
12. BOYER, A « *Les indispensables de la gestion : l'essentiel de la gestion* », édition d'organisation, Paris 1995.
13. Brigitte DORIATH, « *Gestion* », 5<sup>e</sup> édition Dunod.
14. CAROLINE SELMER, « *la boîte à outils du contrôle de gestion* », Dunod, Paris, 2013, 2019.
15. CAROLINE SELMER, MARTINE TRABELSI et al, « *contrôleurs de gestion : les outils pour communiquer mieux* », 65 fiches pratiques, Groupe Eyrolles , Paris .
16. CHARLES HORNGREN, GEORGE FOSTER, « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », 3<sup>e</sup> édition, paris 2006.

## Bibliographie

---

17. CHANTAL MARTIN, MAURICE PILLET et al, « *Gestion de production les fondamentaux et les bonnes pratiques* », 4<sup>e</sup> édition d'organisation, paris 1989/ 2011.
18. CHANTAL MARTIN, PASCAL BONNEFOUS et al, « *gestion de production, les fondamentaux et les bonnes pratiques* », 5<sup>e</sup> édition d'organisation, 1989/2011
19. CHRISTIAN HOHMANN, « *Techniques de productivité, comment gagner des points de performance* », édition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris.
20. CHRITIAN MASCLE ET WALERY WYGOWSKI, « *fabrication avancée et méthodes industrielles* », Presses internationales Polytechnique, 2012.
21. COURTOI ALAIN, BONNEFOUS PASCAL et al, « *Gestion de production* », 4<sup>e</sup> édition d'Organisation, rue thénard, Paris codex 05.
22. CYRILLE MANDOU, « *comptabilité générale de l'entreprise* », 1<sup>er</sup> édition de boeck, 2003.
23. DANIEL DURET ET MAURICE PILLET, « *Qualité en production, de ISO 9000 a Six sigma* », 3<sup>e</sup> édition d'organisation, Paris.
24. DANIEL Hirsch, NATHALIE Kacher et al, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », édition eyrolles paris 2013.
25. DAVID AUTISSIER ET JEAN-MICHEL MOUTOT, « *pratiques de la conduite du changement* », édition Dunod, 2003.
26. DAVID AUTISSIER, JEAN MICHEL MOUTOUT, « *méthode de conduite du changement* », édition Dunod, paris, 2007.
27. DAVID AUTISSIER et ISABELLE VANDANGEON et al, « *Conduite du changement : concepts clés* », édition Dunod, Paris, 2010.  
DAVID AUTISSIER et JEAN-MICHEL MOUTOT, « *la boîte à outil de la conduit du changement* », édition Dunod, Paris, 2013.
29. DIDIER LECLERE, MARC REQUIN et al, « *le contrôle de gestion, outil de modélisation* », Lyon, 2013 /2014.
30. DORIATH BRIGITTE, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », 5<sup>e</sup> Édition Dunod, Paris, 2008.
31. DUMAS.G et LARUE.D, « *manuel de contrôle de gestion* », 4<sup>e</sup> édition,
32. ENRICO GIOVANNINI et BIZABURO NEZU « *Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels a l'analyse de la croissance économique* », Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCED 2001.

## Bibliographie

---

33. ERRAOUI Younes et SLIMANI Hamid, « *Contrôle de gestion et systèmes ERP : sens d'une relation* », International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 2021.
34. FRANÇOIS BLONDEL, « *gestion de la production* », 5<sup>é</sup> édition, DUNOD, 2007.
35. FRANÇOIS GIRAUD, OLIVIER SAULPIC, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* » 2<sup>e</sup> édition gulino, paris 2004.
36. FRANCOIS PICHAULT, « *Gestion de changement* », 2<sup>e</sup> édition de Boeck, Paris, aout 2013.
37. FREDERIC CANARD, « *Management de la qualité* », édition Gualinolextonso, Paris 2009.
38. GEORGES JAVEL, « *organisation et gestion de la production* », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P01
39. GERARD NAULLEAU ET PIERRE-LAURENT, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2004.
40. GERARD MELYON et PHILIPPE RAIMBOURG, « *comptabilité analytique* », 3<sup>e</sup> édition bréal, 2004.
41. GIRAUD FRANÇOISE, OLIVIER SAULPIC et al, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2<sup>é</sup> édition, Gualino éditeur, EJA\_ Paris \_2004.
42. GUY. D et DANIEL. L, « *Manuel de contrôle de gestion* », 4<sup>éme</sup> édition, 141, rue de Javel, Paris.
43. HELENE I, VERONIQUE M, JEROME M, YVON P, 2013, « *contrôle de gestion* », paris, 4<sup>éme</sup> édition, DUNOD.
44. HELENE LÖNING, « *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques* », 3<sup>é</sup> édition dunod, paris 2008.
45. HENNING KAGERMANN et WALFGANG WAHILSTER et al, « *Idustrie 4.0 Smart manufacturing for the future*».
46. HENRI BOUQUIN, « *Le contrôle de gestion* », PUF, 1986.
47. HENRI-PIERRE MADERS et JEAN –LUC MASSELIN, « *Piloter les risques d'un projet* », groupe Eyolles, Édition organisation, Paris, 2009.
48. Jack FORGET, « *Gestion budgétaire* », éditions d'Organisation, 2005.
49. JACQUES FACHE, « *les mutations industrielles* », édition belin, 2006.
50. JEAN LOUIS LAURIERE, « *Intelligence artificielle résolution de problèmes par l'homme et la machine* », 2<sup>é</sup> édition 2005

## Bibliographie

---

51. JEAN-LOUIS MALOU, JEAN-CHARLES MATHE, « *l'essentiel du contrôle de gestion* » édition, organisation, Paris 2002.
52. Kaplan R.S et Norton D.P. (2003), « le tableaux de bord prospectif, Edition d'organisation, paris.
53. LANGLOIL, BONNIER .Cet al « *Contrôle de gestion* », Editions Focher, paris 2006.
54. LEURION.J, COURT.H, « *comptabilité analytique et gestion* », édition Foucher, paris 1981.
55. LAURENT CAPPELLETTI, PHILIPPE BARON et al «*Contrôle de gestion* », édition Dunod, Paris 2014.
56. MARC DUMÉNIL, « *Le contrôle de gestion* », Édition ereso, France 2014.
57. MARC RIQUIN, OLIVIER VIDAL, « *contrôle de gestion, outil de décision* », Lyon 2013/2014.
58. MARC Riquin, OLIVIER Vidal, « *contrôle de gestion, outil de pilotage et d'adaptation* », Lyon 2013/2014.
59. MARGUERITE PEGON ET KHELIL RIAH, « *Industrie 4.0 : pour unetransformation réussie* », EVA groupe.
60. MICHEL RAQUIN et CLEMENT ARTIGUEBEILLE, « *transformer par les processus* », Edition Eyrolles, Paris 2013.
61. MOHAMED TAHROUCH, ABDELLAH AAJLY et al, «*La conduite de changement en entreprise* ».
62. NICOLAS BERLAND et CHRISTIAN MOINARD, « *intelligence artificielle et Contrôle de gestion ; un rapport aux chiffres revisité et des enjeux organisationnels* », 2020.
63. OLIVIER FONTANILLE, « *Pratique du Lean, Réduire les pertes en conception, production et industrialisation* » édition Dunod, Paris, 2010.
64. OLIVIER MAUPAT, JOSEPH KOUAKAM et al, « *Comment le contrôleur de gestion peut assister a DSI ?* », 2<sup>é</sup> édition, octobre 2011.
65. OLIVIER MEIER, « *stratégie et changement* », édition Dunod, Paris, 2013.
66. PASCAL FABRE, SABINE SEPARI et al, «*management et contrôle de gestion manuel et Applications* », édition Dunod, Paris, 2014.
67. PIERRE PASTOR, « *Gestion du changement* », Edition Liaisons 2005, Paris.
68. PHILIPPE LORINO, « *Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités* », Dunod Entreprise, 1991.

## Bibliographie

---

69. PORTE. L, « *les principes et outils essentiels du contrôle de gestion* », 13 septembre 2012, P19.5,.
70. RICHARD SOPARNOT, « *Management des entreprises Stratégie • Structure • Organisation* », édition Dunod, Paris, 2009.
71. RICHARD SOPARNOT, « *le management du changement* », édition Vuibert, Paris 2010.
72. ROBERT. N. ANTHONY, « *la fonction contrôle de gestion* », (1993), Publie-Union,
73. ROBERT PAPIN, « *Gestion et Management* », édition Eyrolles, Paris 2007
74. SABINE SEPARI, FLORIAN BONNET et al, « *Management et contrôle de gestion* », 4<sup>e</sup> édition Dunod, 2017.
75. SAMUEL JOSIEN, SOPHIE LANDRIEUX et al, « *L'essentiel du Management des entreprises* », 3<sup>e</sup> édition, Gualino éditeur, Paris 2013.
76. SIMON Alcouffe, MARIE Boitier, « *contrôle de gestion sur mesure* », Dunod, Paris, 2013.
77. SMAIL KABBAJ, SAID YOUSSEF, « *comptabilité analytique, calcul et maîtrise des coûts* », édition Edisoft .
78. STEPHANE CLOVIS VANGAH, « *la pratique du contrôle de gestion* »
79. SYLVIA ARCOS-SCHMIDT et LUCIEN ARCOS, « *le grand livre du management* », édition afnor 2015.
80. THOMAS DURAND, « *Le Management de la Technologie et de l'Innovation* », Encyclopédie de la gestion et du management, R Le Duff, Dalloz (1999).
81. ZACKLAD, MANUEL. (2014). « *Humanités numériques et digitalisation de la science* », dans Actes du XIX congrès de la SFSIC, Toulon, 4-6 juin.

### Les thèses :

1. ARTHUR POLLEUX, « *Des outils de l'amélioration continue à la culture de l'excellence opérationnelle au sein d'un atelier de fabrication de formes sèches* », thèse doctorat en pharmacie à l'université de Picardie Jules Verne, 2016.
2. BENNIA, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion* » thèse doctorat à l'université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen.
3. BENNIA, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes* », Thèse doctorat en Management des Organisations, à l'Université ABOU BEKR BELKAID – Tlemcen, 2015/2016.

## Bibliographie

---

4. CAMPANER LAURIE, « *application des outils Lean dans le cadre de l'optimisation d'une ligne de conditionnement* », thèse doctorat en pharmacie à l'université Toulouse Paul Sabatier, 2016.
5. EDOUARD AUZEMERY, « *Mise en place d'un projet d'amélioration continue sur une ligne de conditionnement secondaire de vaccins, à l'aide de l'outil Lean Six Sigma* » thèse doctorat en pharmacie à l'Université de Limoges, 2016.
6. HELA BOUKEF BEN OTHMAN, « *ordonnancement d'ateliers job-shop flexibles et flow-shop en industrie pharmaceutiques optimisation par algorithmes génétiques et essaims particulières* », thèse doctorat en automatique industriel de TUNIS, 2009.
7. HERMINE GIRISIT, « *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement* », thèse doctorat en science de gestion à l'Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013.
8. HOURIA OULD MOUSSA-OUCHALAL, « *Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public Algérien* », thèse doctorat en science économiques à l'université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
9. IBBOU AMINA, « *Le changement organisationnel dans l'entreprise économique Privatisée* », thèse doctorat en Management des Ressources Humaines à l'université d'Oran 2, 2016/2017.
10. KORIB NAIMA, « *le contrôle de gestion dans les activités internalisées* », Thèse doctorat en management des organisations à l'université Abou BekerBlakaid Tlemcen, 2018 /2019.
11. MERYEM ABBES, « *les tableaux de bord prospectif, outils de management de la performance* », Thèse doctorat en management à l'université Djilali liables de Sidi-Bel-Abbès, 2016 /2017.
12. MESBAH, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises Algériennes* », Thèse en vue d'obtention du doctorat en science de gestion à l'université ABOU BEKR BELKAID – Tlemcen 2015/2016.
13. PATRICK VARENNE, « *La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD<sup>2</sup>)* », thèse de doctorat en science de gestion de l'université de Lyon, 2020.
14. SAHEL FATEH, « *rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision* », thèse doctorat en science de gestion à l'université Mohamed Bougera-Boumerdes.

## Bibliographie

---

15. SEBASTIEN DUFAULT, « *Stratégie, innovation et performance financière à long terme : le cas des grandes firmes de l'industrie des sciences de la vie* », thèse doctorat en gestion à l'université de Sherbrooke, 2019.
16. VINCENT BRONET, « *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques* », thèse doctorat, Spécialité : Génie Industriel à l'Université de Savoie, 2006.
17. TAGHEZOUT NORIA, « *conception et développement d'un système multi-agent d'aide à la décision pour la gestion de production dynamique* », thèse de doctorat en informatique à l'université de TOULOUSE, 2011.
18. XIAOJUN YE, « *Modélisation et Simulation des Systèmes de Production: une Approche Orientée Objets* » thèse doctorat en informatique à l'université de Lyon, 1994.
19. YOUSRA BEN ZAÏDA, « *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution Du Système Entreprise* », thèse doctorat en Génie Informatique, Automatique et Traitement du signal à l'université Montpellier II, 2008.

### Les articles et revues:

1. DAVID FLACHER ET JACQUES PELLETAN, « *Le concept d'industrie et sa mesure : origines, limites et perspectives Une application à l'étude des mutations industrielles* », revue économie et statistique n° 405/406, 2007.
2. DENIS et CHRISTIANE Marsal, « *Automatisation de tableau de bord et cohérence du contrôle de gestion : a propos de deux cas*, article volume 2 , 2007 .
3. OLFA TURKI, « *Les pratiques du contrôle de gestion face au changement* », revue comptabilité, contrôle, audit et institution(s), 2006, Tunisie.
4. RECHIDI N. & BENZAÏOU.L. (2020) « *L'aspect contingent du métier du contrôleur de gestion : Rôles prescrits vs rôles réels* », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 3».
5. Simons Robert. (1995), « *Levers of control: How managers use innovate control systems to drive strategic renewal, Renewal*, Strategic Management Journal », Revu Harvard Business School Press, Boston Massachussetts, Volume 15.
6. SOUAD TAÏBI, « *Des Outils de Contrôle de Gestion Vecteurs d'Influence des Comportements : Mise en place d'une démarche de recherche-action* », Article, M14.

## Bibliographie

---

7. YAKOUT MESBAH, « *Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas des Entreprises Algériennes* », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 5 : Juin 2018.

### Autres référence bibliographique:

1. ERRAOUI Younes et SLIMANI Hamid, « *Contrôle de gestion et systèmes ERP : sens d'une relation* », International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 2021.
2. KORTABARRIA, A, APAOLAZA, U. Et al, « *Material management without forecasting: From MRP to demand driven MRP*», Journal of Industrial Engineering and Management, 2018.
3. THOMAS DURAND, « *Le Management de la Technologie et de l'Innovation* », Encyclopédie de la gestion et du management, R Le Duff, Dalloz 1999.

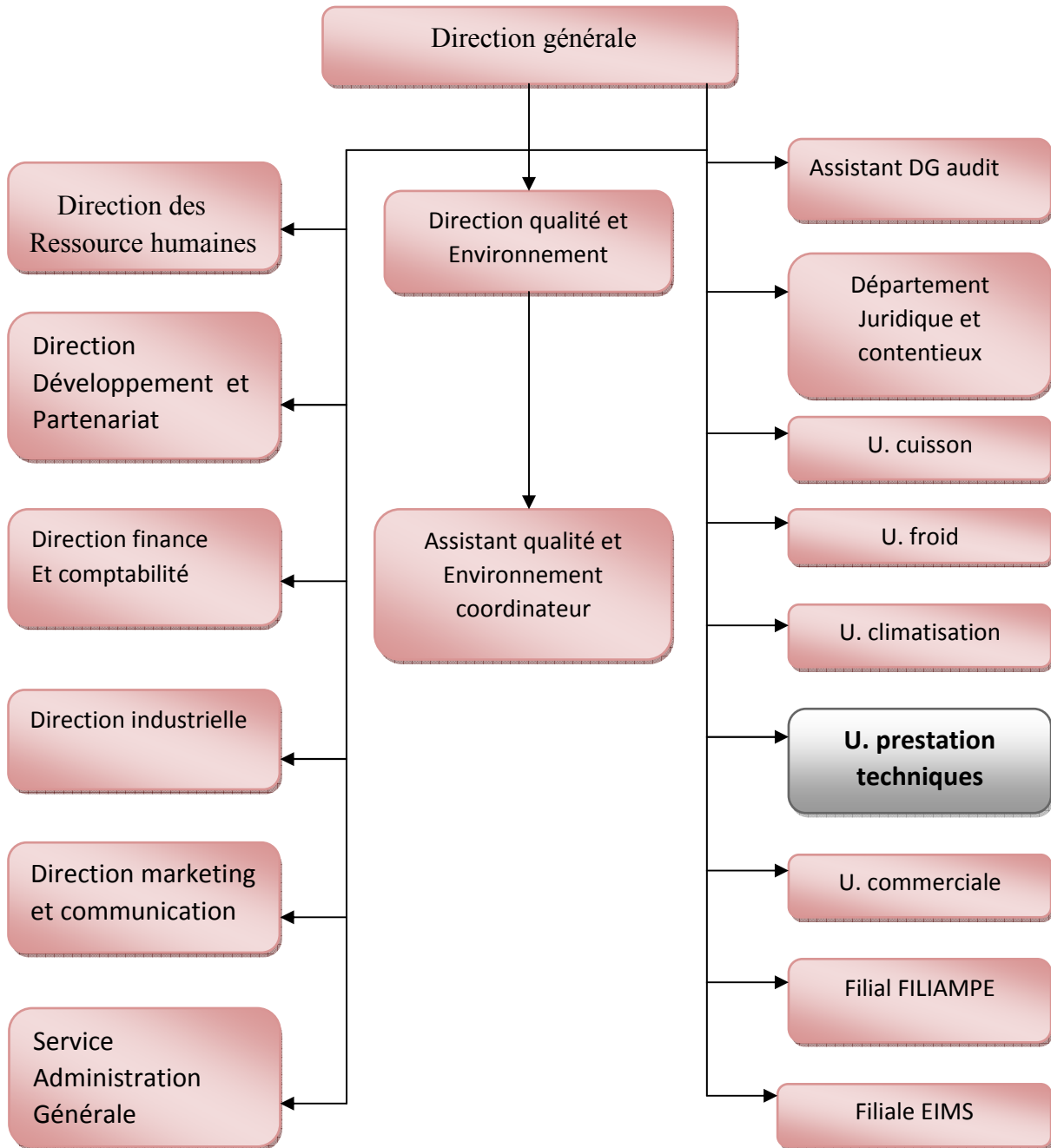
### Cites internet :

1. <https://www.entreprendre.fr/contrôle-de-gestion> ; consulté le 20/10/2021 à 11 :16.
2. <https://sites.google.com/site/organisation2entreprises/home/economie-organisation-administrative/l-entreprise-et-son-environnement/approche-systemique-de-l-entreprise>, consulté le 27/10 /2021.
3. <http://ressources.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieure/ING-P5-06/PDF/ING-P5-06.pdf>, consulté la 11/12/2021 à 8 :00.
4. <http://bibliotheque.pssfp.net>, consulté le 17/12/2021 à 15 :17.
5. <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20766>, consulté le 5/01/2022 à 10:00.
6. <https://www.novatics.com/pourquoi-et-comment-automatiser.htm>, consulté le 10/01/2022 à 14 :15.
7. <https://www.picomto.com/la-technologie-au-coeur-de-lindustrie-une-aubaine-pour-la-productivite/>, consulté le 25/01/2022 à 21 :10.
8. <https://www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation/>, consulté le 02/02/2022 à 08 :30.
9. <https://www.compta-facile.com/automatisation-comptabilite/>, consulté le 08/02/2022 à 17 :20.

# **Annexes**

Annexe N°01

L'organigramme général de l'ENIEM



— Liaisons fonctionnelles

Source : Document interne ENIEM

## Annexes

### Annexe N°02

#### I. Composants d'achats à supprimer :

N°	Code	Désignation	Coefficient	Prix unitaire (DA)	Prix total (DA)
01	201 141	Thermocouple four.	01	118.7419	118.7419
02	201 125	Thermocouple grilloir.	01	67.622	67.622
03	201 202	Support injecteur.	02	9.68	19.36
04	201 220	Bague d'étanchéité	02	53.1874	106.3748
05	201 179	Ecrou femelle M16	02	15.0825	30.165
06	201 180	Ecrou M8 fixation thermocouple four/grilloir	02	0.9346	1.8692
07	201 183	Ecrou HM8 fixation thermocouple four/grilloir	02	8.5010	17.002
08	201 137A	Injecteur brûleur four GN 1.25	01	7.8396	7.8396
09	201 127A	Injecteur brûleur four GB 0.88	01	7.7470	7.7470
10	2050181	Injecteur brûleur grilloir GN 1.10	01	7.7470	7.7470
11	205 182	Injecteur brûleur grilloir GB 0.76	01	7.7470	7.7470
12	201 162	Vis 4.2 x 32	02	0.8981	1.7962
13	201 169	Vis M5 X12	04	0.232	0.928
14	201 147	Vis 2.9 x 5	02	0.8	1.6
15	201 221	Entretoise défecteur four	02	9.0419	18.0838
<b>Total</b>					<b>414.6235</b>

#### II. Composants préfabriquées à supprimer :

N°	Code	Désignation	Coefficient	Prix unitaire (DA)	Prix total (DA)
01		Equerre de fixation + bouchon four	01		
		Support manchon	01		

## Annexes

	201 453B	Groupe brûleur	Corps brûleur four	01	645.82	645.82				
			four	Convoyeur d'allumage.			01			
				Défecteur inférieur			01			
		Défecteur supérieur		01						
		02	201 451A	Corps brûleur			Diffuseur brûleur four.	01	637.27	637.27
							grilloir	Manchon brûleur four.		
Equerre de fixation + bouchon four	01									
Support manchon	01									
					Corps brûleur grilloir	01	637.27	637.27		
					Diffuseur brûleur.	01				
		Diffuseur brûleur grilloir.	01							
			Support déflecteur brûleur grilloir	01	637.27	637.27				
<b>Total</b>						<b>1283.09</b>				

### III. Composants d'achats à prévoir :

N°	code	désignation	coefficient	Prix unitaire (DA)	Prix total (DA)
01	230 560	Brûleur four complet	01	206.959	206.959
02	230 561	Brûleur grilloir complet	01	236.349	236.349
03	230 545	Bougie d'allumage four	01	71.394	71.394
04	230 546	Bougie d'allumage grilloir	01	85.11	85.11
05	230 547	clips	04	13.714	27.428
06	230 562	Nouveau support injecteur	02	97.478	194.956
07		Thermocouple four	01	133.115	133.115
08		Thermocouple grilloir	01	160.546	160.546
10	201 814	Ecrou robinet thermostatique	02		
11	201 150	Vis 4.2 x 9.5	07	0.8	5.6
12		Injecteur brûleur four GN	01		6
13		Injecteur brûleur four GB	01		6
14		Injecteur brûleur grilloir GN	01		6
15		Injecteur brûleur grilloir GB	01		6
<b>Total</b>					<b>1139.857</b>

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Facul

Source : Document interne ENIEM

### Département des sciences financière et comptabilité



## **QUESTIONNAIRE**

**Thème :** « Le contrôle de gestion et changement industriel au sein d l'entreprise ».

**Objet de la demande :** Participations des dirigeants à la réponse du questionnaire

Mesdames et messieurs, nous vous présentons ce questionnaire pour compléter une recherche scientifique en vue de l'obtention d'un master en sciences financier et comptabilité, spécialité en audit et contrôle de gestion dont le sujet porté sur le contrôle de gestion et changement industriel au sein de l'entreprise.

Compte tenu de l'importance de votre organisation dans le secteur économique et de son accent sur la mise en place d'un système de gestion efficace dans ses différentes activités afin de développer une technologie plus efficace, nous vous avons choisi comme échantillon pour notre étude de terrain, en espérant que ce questionnaire gagnera votre attention à répondre aux questions qui vous sont posées, et nous sommes convaincus que vos réponses seront précises, objectives et Attention à la forme qui nous conduit à des résultats qui servent l'objectif principal de l'étude. Nous vous informons également que toutes les informations que vous fournir sera strictement confidentielle et ne sera utilisée qu'à des fins de l'étude scientifiques. Nous vous remercions par avance de votre aide dans la réalisation de cette étude.

NB : Veuillez mettre une coche devant la case appropriée pour chaque question.

Préparer par :

- M<sup>elle</sup> SI SALEM KAHINA

- M<sup>elle</sup> TEBBI MANEL

### **1) Les données personnelles :**

1. Le sexe :

## Annexes

---

- Féminin:

- Masculin:

2. Age :

3. Niveau d'instruction : .....

4. Poste occupé : .....

5. Service d'affectation : .....

6. Nombre d'année d'ancienneté : .....

### Premier Axe

#### ❖ Evaluation de système de Contrôle de gestion dans l'entreprise :

1) Parmi les outils suivants, les quels vous utilisez ?

Comptabilité générale

Comptabilité analytique

Budget

Tableaux de bords

Reporting

Analyse de la performance

Autre.....

2) Le contrôle de gestion vous aide à ?

Prendre les bonnes décisions

Orienter les comportements

Mettre en place la stratégie

3) Quelle est la place du contrôle de gestion au sein de votre entreprise ?

Fonction indépendante

Fonction rattachée a la direction finance et comptabilité

Fonction rattaché a la direction générale

Question	Oui	Non	Je ne sais
----------	-----	-----	------------

## Annexes

			<b>pas</b>
<b>4)</b> Le service contrôle de gestion permet de prendre des mesures en cas de situations inappropriées ?			
<b>5)</b> Selon vous, le Contrôle de Gestion participe t'il à la stratégie de l'entreprise ?			
<b>6)</b> Pensez vous que les indicateurs de pilotage doivent être adaptés à l'activité de l'entreprise ?			
<b>7)</b> Est-ce qu'il existe une relation entre le contrôle de gestion et les différents services dans votre entreprise ?			
<b>8)</b> Selon vous le contrôle de gestion, permet-il d'améliorer la performance de votre entreprise ?			
<b>9)</b> Avez vous constaté un changement après l'implantation du tableau de bord ?			
<b>10)</b> Utilisé vous un logiciel de gestion intégré particulier ?			
<b>11)</b> La direction générale, prend-t-elle au sérieux les résultats du contrôle de gestion lors de prise de décision ?			

**12)** Quelles sont selon vous les choses à revoir pour améliorer le contrôle de gestion ?

.....

**13)** Quelle est selon vous, la fonction principale assurée par le contrôle de gestion ?

- Conseil
- Contrôle
- Prévision
- Autre

**Deuxième Axe : Le Changement industriel**

**Examinations de processus de production**

## Annexes

**14) Pour guider votre choix de production, vous utilisez quelle méthode ?**

.....

Question	oui	non	Je ne sais pas
<b>15) Le processus de production à été changé ?</b>			
<b>16) Avez-vous les équipements adéquats pour la production au niveau de l'entreprise ?</b>			
<b>17) Au cours de quatre dernier années, les quantités produire sont-elles augmenté ?</b>			
<b>18) Selon vous, vos clients sont-ils satisfaire en matière de délais et de la qualité de produit livres ?</b>			
<b>19) Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ?</b>			
<b>20) La gestion de production au sein de l'ENIEM assure telle une meilleure contribution à la satisfaction des clients en matière du temps de livraison, qualité, quantité, prix ?</b>			
<b>21) L'entreprise a telle subit des changements industriels ?</b>			
<b>22) C'est changements étaient positifs ?</b>			
<b>23) L'innovation tient-elle une part importante dans votre secteur ?</b>			
<b>24) Le laboratoire participe à toutes les conférences académiques et institutions liées aux systèmes technologiques pour acquérir des connaissances ?</b>			
<b>25) Il y a des mises à jour continues dans les lignes de production afin d'améliorer et de développer le produit ?</b>			
<b>26) Il y a un groupe d'ordinateurs et de systèmes d'information, et il y a une communication dans la saturation de l'information ?</b>			
<b>27) Le laboratoire encourage les travailleurs à adapter et à améliorer constamment la technologie utilisée ?</b>			
<b>28) le laboratoire est intéressé a augmenter le nombre de techniciens et de spécialistes du département de recherche et développement et de spécialiste en informatique et technologie ?</b>			
<b>29) L'usine a une capacité précise de contrôler la qualité de la production ?</b>			

## Annexes

---

<p><b>30)</b> Il ya une grande flexibilité dans le volume de production pour répondre a l'évolution de la demande de produits d'usine ?</p> <p><b>31)</b> Les clients expriment leur satisfaction a l'égard des produits de l'usine alors qu'ils suivent le rythme des innovations mondiales et les concurrentent ?</p> <p><b>32)</b> L'usine met a la disposition des travailleurs capables d'innover et de concevoir et leur fournit les outils appropries ?</p> <p><b>33)</b> Le laboratoire a la capacité de planifier, contrôler et diriger des projets de développement ?</p> <p><b>34)</b> Le laboratoire a la capacité d'inventer de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients ?</p> <p><b>35)</b> L'usine a la capacité de négocier avec les fournisseurs afin de fournir de bonnes matières premières à de bon prix ?</p>			
---	--	--	--

**36)** De quelle façon cherchez-vous à développer votre entreprise ?

.....

**37)** Quelle sont les moyens, mis en place pour atténuer la résistance ?

.....

HE : I

Entreprise : ENIEM - Unité CUISSON		Groupe ELEC - EL - DJAZAIR				Date :		
Période : DECEMBRE 2010		Synthèse Générale de l'activité				Page : 1/11		
En KDA	RUBRIQUES	Année N-1	Année N	Mois		CUMUL		
		Réalisé (1)	Prévisions (2)	Prévisions (3)	Réalisations (4)	Prévisions (5)	Réalisations (6)	% R/P (6/5)
	PRODUCTION	769 612	1 398 173	117 419	28 591	1 398 174	678 793	49%
	CAHT (SCF)							
	dont C.A Inter Entreprise du Portefeuille							
	VALEUR AJOUTEE (SCF)	267 607	556 629	52 324	17 909	561 836	222 155	40%
	STOCKS (Bruts)	464 046	240 986	240 986	436 717	240 986	436 717	181%
	dont Produits Finis							
	Pièces de rechange	137 281	137 142	137 142	305 795	137 142	305 795	223%
	Matières Premières	325 787	102 234	102 234	129 050	102 234	129 050	126%
	Autres march& Fournitures	978	1 610	1 610	1 872	1 610	1 872	116%
	CREANCES (Clients)	7 106	187	187	7 106	187	7 106	3800%
	dont Créances inter-entreprises du Portefeuille	7 106	187	187	7 106	187	7 106	
	CHARGES DE PERSONNEL	209 158	231 684	18 650	25 019	231 684	206 213	89%
	TRESORERIE	-587 963	-1 223 626	-1 223 626	18 126 110	-1 223 626	18 126 110	-1481%
	EFFECTIFS	312	305	305	301	305	301	99%

Synthèse générale de l'activité (2020)

U : KDA de DA

Rubriques	Mois (N-1)				Mois (N)				Cumul			
	Objectifs	Réal	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (1)	Réal. (2)	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (3)	Réal. (4)	% (4/3)	#DIV/0!
- Chiffre d'Affaires global HT			0	#DIV/0!			0	#DIV/0!				#DIV/0!
- Valeur de la Production	123 391	70 809	-52 582	57%		54 154,7	54 155	#DIV/0!	110 658	298 070	2,69	2,69
- Consommations	88 999	49 301	-39 698	55%		47 301	47 301	#DIV/0!	85 574	207 900	2,43	2,43
- Valeur Ajoutée	34 392	21 508	-12 884	63%		6 854	6 854	#DIV/0!	25 084	90 170	3,59	3,59
- Frais de personnel	18 492	15 877	-2 615	86%		15 724	15 724	#DIV/0!	19 463	154 420	7,93	7,93
- EBE	15 850	5 609	-10 241	35%		-8 870	-8 870	#DIV/0!	5 613	-48 525	-8,65	-8,65
- Frais financiers	400	182	-218	45%		0	0	#DIV/0!	1 000	1 193	1,19	1,19
-Resultat net de la période	12 700	1 862	-10 838	15%		-10 794	-10 794	#DIV/0!	-20 790	-105 456	5,07	5,07
-Resultat opérationnel période	12 300	2 032	-10 268	17%		-10 794	-10 794	#DIV/0!	-20 990	-106 277	5,06	5,06
- Stocks bruts	463 809	369 907	-93 902	#DIV/0!		320 886	320 886	#DIV/0!	479 297	320 886	0,67	0,67
dont : Produits Finis				#DIV/0!							#DIV/0!	#DIV/0!
Marchandises				#DIV/0!							#DIV/0!	#DIV/0!
Matières premières	321 715	232 742		72%		209 975			360 476	209 975	0,58	0,58



## Synthèse générale de l'activité (2015)

U : KDA de DA

Rubriques	Mois (N-1)			Mois (N)			Cumul				
	Objectifs	Réal	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (1)	Réal. (2)	Ecart (en valeur)	Taux de réalisation	Objectif (3)	Réal. (4)	% (4/3)
				#DIV/0!				#DIV/0!			
- Chiffre d'Affaires global HT			0	#DIV/0!		1,956	2	#DIV/0!		1,956	#DIV/0!
- Valeur de la Production	112 136	26 603	-85 532	24%	117 337	13 958,4	-103 379	12%	890 749	400 349	0,45
- Consommations	73 408	22 466	-50 942	31%	85 022	9 500	-75 522	11%	482 398	317 349	0,66
- Valeur Ajoutée	38 728	4 137	-34 590	11%	32 315	4 458	-27 857	14%	167 623	82 999	0,50
- Frais de personnel	16 795	14 741	-2 054	88%	18 492	16 109	-2 383	87%	184 469	179 988	0,98
- EBE	61 883	-10 607	-72 490	-17%	13 773	-11 663	-25 436	-85%	-17 346	-97 095	5,60
- Frais financiers	300	829	529	276%	400	-10 586	-10 986	-2647%	4 000	-8 526	-2,13
-Resultat net de la période	58 900	-16 246	-75 146	-28%	16 573	-25 739	-42 312	-155%	-116 210	-166 040	1,43
-Resultat opérationnel période	58 900	-16 330	-75 230	-28%	16 223	15 153	-1 070	93%	-52 846	-109 012	2,06
- Stocks bruts	523 913	406 009	-117 904	#DIV/0!	469 748	372 129	-97 619	79%	469 748	372 129	0,79
dont : Produits Finis			0	#DIV/0!							#DIV/0!
Marchandises			0	#DIV/0!							#DIV/0!
- Matières premières	393 085	234 478	-158 607	60%	328 304	231 294			328 304	231 294	0,70
- Créances sur clients		3 009	3 009	#DIV/0!		0	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
dont sur EPE du Groupe		3 009	3 009	#DIV/0!		0	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
- Trésorerie nette	-666 284	102 899	769 183	-15%	-282 371	-9 336		3%	-282 371	-9 336	0,03
- Active		102 899	102 899	#DIV/0!			0	#DIV/0!			#DIV/0!
- Passive	-666 284		666 284	0%	-282 371	-9 336		3%	-282 371	-9 336	0,03

[Tapez le titre du document]

- Total Dettes	133 127	133 127	#DIV/0!		0	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
dont : dettes Fournisseurs	126 541	126 541	#DIV/0!		0	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
dettes Financières		0	#DIV/0!		0	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!
- Achats	80 880	18 014	22%	0	0	0	#DIV/0!	537 762	152 560	0,28
dont : Locaux	4 338	2 174	50%	0	0	0	#DIV/0!	30 933	11 465	0,37
Importés	76 542	15 840	21%	0	0	0	#DIV/0!	506 829	141 094	0,28
- Effectifs	320	308	96%		297	297	#DIV/0!	314	297	0,95
dont : Permanents		288	#DIV/0!		294	294	#DIV/0!		294	#DIV/0!
Temporaires		20	#DIV/0!			0	#DIV/0!		0	#DIV/0!

Architecture de tableaux de bord

Entreprise : .....



# *Table des matières*

## Table des matières

---

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
<b>Introduction générale</b> .....	02

### **Chapitre I : le contrôle de gestion dans une entreprise**

Introduction .....	08
<b>Section 01</b> : La démarche de contrôle de gestion .....	08
1. Notion de Contrôle de gestion.....	08
1.1. Définition de contrôle et gestion : .....	08
2. Le rôle de contrôle de gestion .....	11
3. Les caractéristiques de contrôle de gestion .....	12
4. Objectifs et missions de contrôle de gestion .....	12
4.1. Objectifs .....	12
4.2. Les missions de contrôle de gestion .....	14
5. L'étude de contrôle de gestion .....	14
5.1. Le système d'analyse.....	14
5.2. Le système de pilotage .....	14
6. Le contrôleur de gestion.....	15
6.1. Le rôle de contrôleur de gestion.....	15
6.2. Les compétences requises .....	15
<b>Section 02</b> : Le positionnement de contrôle de gestion et le pilotage dans une entreprise.....	16
1. La place de contrôle de gestion dans l'entreprise .....	16
1.1. Positionnement de contrôle de gestion dans une structure fonctionnel .....	16
1.2. Positionnement de contrôle de gestion dans une structure divisionnel.....	17

## Table des matières

---

2. La mise en œuvre de contrôle de gestion .....	17
2.1. Phase de contrôle de gestion .....	17
2.1.1. Planification .....	17
2.1.2. Budgétisation.....	18
2.1.3. Action et suivi de la réalisation .....	18
2.1.4. Mesure de résultat .....	18
3. Le champ d'intervention du contrôle de gestion .....	20
3.1. Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise.....	20
3.2. Contrôle de gestion et système d'information.....	20
4. les formes de système d'information.....	21
4.1. Le rôle de système d'information.....	21
4.2. Les composantes de système d'information.....	22
5. contrôle de gestion et l'investissement.....	23
5.1. Etapes de choix d'investissement.....	23
<b>Section 03 : Les outils de contrôle de gestion .....</b>	<b>24</b>
1. Les outils de contrôle de gestion et leurs méthodes .....	24
1.1. Méthode de coûts complets .....	24
1.1.1. La mise en œuvre de la méthode.....	24
1.1.2. Méthode des centres d'analyse.....	25
1.1.3. Méthode ABC .....	27
1.2. Méthode de coûts partiels.....	29
1.2.1. Coût variable .....	29
1.2.2. Coût directe .....	29
1.2.3. Coût spécifique.....	29
1.2.4. Le coût marginal.....	29
1.3. La comptabilité générale .....	30
1.3.1. Définition de La comptabilité générale .....	30
1.3.2. Le rôle de la comptabilité générale .....	30
1.4. La comptabilité analytique .....	31

## Table des matières

---

1.4.1. Définition de La comptabilité analytique .....	31
1.4.1.1.Le coût d'achat .....	31
1.4.1.2. Le coût de production.....	32
1.4.1.3.Le coût de revient .....	33
1.4.1.4. Le résultat analytique .....	33
1.5. La gestion budgétaire .....	33
1.5.1. Définition de la gestion budgétaire .....	33
1.5.2. Un Budget .....	34
a. budget des ventes .....	34
b. budget de production .....	34
1.5.3. Méthode de budgétisation .....	35
a. La méthode de budget à base zéro (BBZ) .....	35
b. Budget basé sur l'activité (ou comptabilité par activité) (ABB) .....	36
c. Le management à base d'activités (ABM) .....	36
1.5.4. Le contrôle budgétaire.....	37
a. Objectifs de contrôle budgétaire .....	38
b. Les analyses d'écarts .....	38
1.6. Le tableau de bord et la remontée des informations .....	40
1.6.1. Tableau de bord .....	40
1.6.1.1.Rôle de tableau de bord .....	41
1.6.1.2. Les différentes étapes de la mise en place de tableau de bord .....	42
1.6.1.3. Les indicateurs de tableau de bord .....	42
1.6.1.4. Les différents types de tableaux de bord .....	43
1.6.2. Le Reporting.....	45
1.6.2.1. Objectifs et type de reporting .....	46
Conclusion .....	48

## Chapitre II : Le processus de production face aux défis du changement industriel

Introduction .....	50
<b>Section 01</b> : Composantes et analyse de processus de production .....	50
1. L'entreprise industrielle et les systèmes productifs .....	50

## Table des matières

---

1.1. L'entreprise industrielle .....	50
1.2. La gestion de production .....	50
1.3. Système de production .....	51
1.4. Le processus de production .....	51
1.4.1. Typologie de production .....	52
2. La place de gestion de production dans l'entreprise .....	53
2.1. Contraintes au niveau du temps .....	53
2.2. Contrainte de qualité .....	53
2.3. Contrainte de prix .....	53
3. Les principaux services d'une entreprise industrielle .....	53
3.1. Les principaux services fonctionnels .....	53
3.2. Les principaux services opérationnels.....	54
4. Classification de la production .....	55
4.1. Classification selon le processus de production .....	55
a. Production en continu.....	55
b. Production en discontinu.....	55
c. Production par projet.....	55
4.2. Classification selon la relation avec le client .....	55
a- Ventes sur stocks .....	55
b- Production a la commande .....	56
c- Assemblage a la commande .....	56
4.3. Les ateliers d'ordonnancement.....	56
a- Production Flow-shop .....	56
b- Production Job shop .....	56
c- Production Open shop .....	57
d- Production en flux poussé /Flux tiré .....	57
e- Production de masse.....	57
5. Analyse de processus de production .....	57
5.1. La productivité .....	57
5.2. La qualité.....	58
5.2.1. Définition normalisée (ISO 9000 :2000) .....	58
5.2.2. Les huit dimensions de la qualité d'un produit .....	59
5.3. Pilotage de changement industriel.....	60
5.4. Les méthodes de gestion de projet (PERT et GANTT) .....	60

## Table des matières

---

5.5. Les méthodes d'organisation de la production.....	61
5.6. Le management de la Qualité Total .....	64
<b>Section 02 : Changement industriel dans l'entreprise.....</b>	<b>66</b>
1. Définition de changement industriel .....	66
1.1. Les types de changement industriel .....	67
2. Conception d'un nouveau produit et la compétitivité de l'entrepris .....	68
3. Les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement industriel .....	69
3.1. La technologie .....	69
3.2. La stratégie .....	70
3.3. Le pouvoir .....	70
3.4. La culture.....	70
4. Les facteurs déclencheurs du changement industriel .....	70
4.1. Facteurs Interne .....	70
4.2. Facteurs externes .....	73
5. La conduite du changement industriel .....	73
5.1. L'humain au cœur du changement industriel .....	74
5.2. Les phases de la conduite du changement industriel.....	74
6. La résistance au changement industriel.....	76
6.1. Raison de résistance au changement industriel .....	77
6.2. Les forme de résistance au changement industriel .....	78
6.3. La résistance au changement industriel, comment l'anticiper .....	79
7. L'industrie intelligente .....	79
<b>Section 03 : Le contrôle de gestion face au changement industriel.....</b>	<b>80</b>
1. Les changements dans la localisation des systèmes de contrôle de gestion.....	80
2. la nature de changement industriel.....	82
3. la gestion du changement industriel .....	82
3.1. Rôle de contrôleur de gestion face aux changements industriel .....	84
3.2. Rôle de l'information dans le changement du contrôle de gestion .....	84
3.3. La relation entre la technologie et le contrôle de gestion.....	85
4. une vraie perspective, la révolution artificielle (Système d'intelligence artificiel) .....	85

## Table des matières

---

4.1. C'est quoi une IA .....	86
4.2. Intelligence artificielle et contrôle de gestion.....	87
5. L'automatisation et la transformation digitale .....	87
5.1. Les étapes de changement industriel ou de la digitalisation .....	88
5.2. Automatisation du tableau de bord.....	89
5.3. Automatisation de la tenue comptable .....	89
5.4. Les avantages et les inconvénients de l'automatisation .....	90
Conclusion.....	91

### **Chapitre III : le contrôle de gestion et changement industriel au sein de l'entreprise ENIEM ; Aspect théorique**

Introduction .....	94
<b>Section 01</b> : Présentation de l'organisme d'accueil .....	94
1. présentation générale de l'ENIEM .....	94
1.1. Historique .....	94
1.2. Définition .....	95
1.3. Missions .....	95
1.4. Objectifs .....	96
2. Organisation générale de l'ENIEM.....	96
2.1.La direction générale.....	96
2.2.Les unités de l'ENIEM.....	97
2.3.L'organigramme de l'ENIEM.....	99
<b>Section 02</b> : la pratique de contrôle de gestion et le processus de production au sein de l'entreprise ENIEM : Aspect pratique.....	100
1. Les outils de contrôle utilisé.....	101
1.1. Les tableaux de bord de gestion .....	101
1.2.Les rapports de gestion.....	101
1.3. Les budgets prévisionnels et les rapports d'activités .....	101
2. Présentation de la méthode utilisée par l'unité cuisson .....	101
2.1.Les centres principaux.....	102
2.2. Les centres auxiliaires .....	102
3. Processus de production .....	102
3.1.Les produits industriels .....	102
3.2. Processus de fabrication de la cuisinière.....	102
4. Le pilotage de l'unité cuisson.....	105
4.1.La planification de la production .....	105
4.2. Phase de mise en œuvre et mesure .....	105
5. la norme ISO .....	106
5.1. ISO 9001 Qualité.....	106

## Table des matières

---

5.2. ISO 14001 Environnement.....	106
<b>Section 03 : la mise en œuvre de la mutation dans la gestion de production de l'unité cuisson</b> .....	107
1. Les modèles de cuisinière de l'ENIEM.....	107
2. Transformation de modèle de base de la cuisinière 6120 à la nouvel modèle 6555 avec sécurité de flamme (SF) .....	108
2.1. Présentation de Lancien model 6120 .....	108
2.2. Présentation de nouveau model 6555 SF .....	108
3. Exemple d'une étude technico économique de pièces bruleurs four et grilloir .....	109
4. Les causes de changement.....	110
5. les étapes de changement .....	111
6. les changements au niveau de machine de production de la cuisinière.....	111
7. le coût de production .....	113
7.1. Détermination de coût de production de la cuisinière 6120 et 6555 SF .....	113
7.2. Analyse des écarts .....	114
7.2.1. Ecart sur coût de production.....	115
7.3. Les ventes .....	116
7.4. La marge bénéficiaire .....	117
<b>Section 04 : Analyse et discussion des résultats avant et après le changement industriel</b> (questionnaire).....	119
1. Protocole de recherche .....	119
2. Objectifs générale de recherche .....	119
3. La méthodologie de recherche .....	119
4. Présentation de terrain et objets de l'enquête.....	119
5. Analyse des résultats de questionnaire.....	119
Conclusion.....	142
Conclusion générale .....	145
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

## Table des matières

---

## **Résumé**

Le contrôle de gestion est un processus destiné à aider les manager et les opérationnel des entreprise à piloter et suivre leur activité. Il joue un rôle majeur pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de croissance et de développement au sein des entreprises contribuant ainsi à les rendre compétitive et durable.

Le choix du processus de production comporte le choix de l'ensemble des équipements, personnel et procédures utiles pour la production bien sûr affecté par la nature du produit et par les contraintes techniques.

Le changement industriel accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement. Pour mener à bien le changement, le responsable du pilotage du changement doit maîtriser des principes de base tels que la maîtrise de la démarche de conduite du changement qui implique la perception de ce qu'est une entreprise et des raisons qui l'obligent à évoluer.

L'ENIEM, grande entreprise nationale de l'électroménager, doit dépasser la gestion classique en optant pour les nouveaux outils et instruments de gestion pour opérer le changement.

**Les mots clés :** contrôle de gestion, processus de production, changements industriel.

## **Abstract**

Management control is a process intended to help managers and company operational staff to manage and monitor their activity. It plays a major role in facilitating the implementation of the growth and development strategy within companies, thus contributing to making them competitive and sustainable.

The choice of the production process includes the choice of all the equipment, personnel and procedures useful for the production, of course affected by the nature of the product and by the technical constraints.

Industrial change accompanies the life of any company faced with the instability and development of its environment. Before any change, the company must carry out a strategic reflection on the conduct of change and support employees in order to anticipate and then combat resistance to change. To carry out the change, the change management manager must master basic principles such as mastering the change management process, which involves the perception of what a company is and the reasons that force it to evolve.

ENIEM, a large national household appliance company, must go beyond traditional management by opting for new management tools and instruments to bring about change.

**Key words:** management control, production process, industrial changes.