

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



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème :

La mesure de la performance d'une entreprise par le
contrôle de gestion :
Cas de l'entreprise publique « ALGERIE TELECOM »

Réalisé par :

MAREK Kenza.

MAZOUNI Kahina.

Encadré par :

M. MOKRANE Ali

Devant les membres du jury :

- | | |
|---|---------------------------|
| ▪ Président : M. CHENANE Arezki. | Professeur. UMMTO. |
| ▪ Rapporteur : M. MOKRANE Ali. | MCA. UMMTO. |
| ▪ Examineur : M. KABENE Ahmed. | MCB. UMMTO. |

Promotion : 2022/2023

Remerciement

Au terme de notre travail nous tenons à remercier notre encadrant Monsieur « MOKRANE ALI » qui nous a fait l'honneur de diriger notre mémoire sur un sujet passionnant et nous a guidé tout au long de son élaboration. Nous voulons exprimer par ces quelques lignes notre gratitude envers lui, pour sa patience, ses soutiens, ses conseils intéressants, ainsi que pour le temps qu'il nous a réservé malgré ses grandes occupations.

Nos remerciements les plus cordiaux s'adressent à Monsieur « CHENANE AREZKI » d'avoir accepté de présider ce jury, qu'il trouve ici l'expression de notre profond respect.

En guise de reconnaissance je tiens à témoigner mes sincères remerciements à Monsieur « KABENE AHMED ». D'avoir accepté d'examiner notre travail. Vos remarques et suggestions pertinentes nous permettent d'améliorer la qualité de ce manuscrit.

Mes vifs remerciements vont également à Monsieur « ADA Amer » de nous avoir bien accueillis dans son entreprise et pour la confiance et l'aide qu'elle nous a accordés, ainsi qu'à toute l'équipe d'Algérie Télécom. Nous n'aurions pas pu d'analyser notre étude (l'impact du contrôle de gestion sur la performance des entreprises) sans leurs collaborations.

Nous tenons à remercier tous les enseignants de notre parcours universitaires ainsi à l'ensemble du personnel travaillant à la bibliothèque qui ont contribué à faire de nous un tel succès

Enfin, il nous y est fort agréable d'exprimer nos remerciements les plus sincères à nos parents, famille, amis (es) et aux nombreuses personnes de près ou de loin qui ont contribué à la bonne réalisation de ce travail ...

Dédicaces

Je dédie ce travail,

A la mémoire de ma chère mère disparu trop tôt. J'espère qu'elle apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de sa fille qui a toujours prié pour la paix de son âme . Puisse Dieu le tout puissant l'avoir en sa sainte miséricorde.

A ceux qui ont toujours été la source de mon courage, de ma détermination et de mon espoir dans la vie :

Mon père

Dont le soutien a toujours été sans faille durant ces nombreuses années d'études , pour son affection et les sacrifices dont il a fait preuve à mon égard .

Mon cher frère

Pour son aide morale sa compréhension, pour son amour et ses encouragements qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

Mon cher binôme

Pour son entente et sa sympathie, pour son indéfectible soutien et sa patience infinie.

À tous mes amis (es) au nom de l'amitié qui nous a réunit et au nom de nos souvenirs inoubliables.

À toute la promotion de (Finance d'entreprise).

MAREK Kenza

Dédicaces

Je dédie ce travail,

À ma chère mère

À mon chère père

Qui m'ont soutenu et encouragé dans toute ma vie ,je voudrais vous remercier pour votre amour, votre générosité et votre compréhension... Votre soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucun dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que vous avez déployés pour mon éducation et ma formation.

À ma sœur qui m'a chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

À mon cher binôme

Celle qui me donne l'envie d'aller en avant, pour sa patience, son soutien moral et sa compréhension tout au long de ce travail.

À cher grand père et chère grand-mère, mes cousines, à tous mes oncles et tantes aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements.

Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que Dieu le Tout puissant vous garde et vous procure santé et bonheur.

À tous mes amis (es) au nom de l'amitié qui nous a réuni, et au nom de nos souvenirs inoubliables.

À toute la promotion (finance d'entreprise).

MAZOUNI Kahina

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
ABC	Activity-Based Costing
ACTEL	Agence Commerciale de Télécommunication
AT	Algérie Télécom
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d’Affaire
CAF	Capacité d’Autofinancement
CE	Capitaux Employés
CEE	Centre Energie et Environnement
CF	Cash-Flows
CP	Capitaux Propres
CR	Compte de Résultat
CTE	Centre Technique d’Entreprise
DAL	Département Achat et Logistique
DC	Département Corporate
DF	Dettes Financières
DFC	Département des Finances et Comptabilité
DPM	Département Patrimoine et Moyens
DPS	Département Planification et Suivi
DRA	Département Réseau d’Accès
DRH	Département des Ressources Humaines
DRT	Département Réseau Transport
DSC	Département Support Commercial
DVGP	Département Vente Grand Public
Dot Amortis	Dotations aux Amortissements
DOT	Département des Opérations Technique
EBE	Excédent Brute d’Exploitation
EMRC	Etablissement Maintenance du Réseau Core
EMRT	Etablissement Maintenance du Réseau Transport
EPRA	Etablissement Planification Réseau d’Accès
EVA	Economic Value Added

Liste des abréviations

FR	Fond de Roulement
FTTB	Fiber To The Building
FTTC	Fiber To The Curb
HSCT	Hygiène, Sécurité, Conditions de Travail
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
KDA	Kilo Dinar Algérien
LET	Laboratoires Régionaux des Equipements des Télécom
LTE	Long Term Evolution
MEDAF	Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers
NGBSS	New Generation Buisness Support System
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTPE	Petites et Très Petites Entreprises
RAO	Résultat des Activités Ordinaires
RE	Résultat d'Exploitation
RH	Ressources Humaines
RN	Résultat Nette
ROI	Return On Investments
RSE	Responsabilité Sociale d l'Entreprise
SDC	Sous-Direction Commerciale
SDFS	Sous-Direction Fonction et Support
SDTO	Sous-Direction Technique Opérationnelle
SI	Système d'Information
SJ	Service Juridique
SPA	Société Par Action
TA	Taux d'Absentéisme
TN	Trésorerie Nette
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UOT	Unités Opérationnelles des Télécommunications
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette
4G	Quatrième génération

Sommaire

Introduction générale	11
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle de gestion

Introduction :	15
Section 01 : Les concepts clés liés au contrôle de gestion :	15
Section 02 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion :	28
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	36
Conclusion :	50

Chapitre II : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Introduction	52
Section 01 : Le cadre conceptuel de la performance	52
Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance	63
Section 3 : le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise	75
Conclusion.....	82

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

Introduction.....	84
Section 01 : Présentation de l'entreprise publique Algérie Télécom	84
Section 02 : La fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom..	91
Section 03 :L'évaluation de la performance de l'entreprise Algérie Télécom ...	99
Conclusion.	115

Conclusion générale.	117
----------------------------------	------------

Bibliographie.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour conclure, il convient de dire que le contrôle de gestion est essentiel pour assurer la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel. En modernisant et en améliorant leurs systèmes de gestion, les entreprises peuvent piloter de manière efficace et atteindre des performances élevées. Le contrôle de gestion permet de prendre des décisions éclairées et d'optimiser les ressources, ce qui est crucial pour rester compétitif sur le marché.

Le contrôle de gestion travaille en étroite collaboration avec tous les services de l'entreprise pour évaluer la performance dans tous les aspects. Cela démontre que le contrôle de gestion est une fonction transversale de soutien.

Notre étude de cas à Algérie Télécom avait pour objectif de déterminer comment le contrôle de gestion peut être utilisé comme un outil de mesure de la performance de l'entreprise. Nous avons examiné les outils du contrôle de gestion tels que le budget prévisionnel, les tableaux de bord et le contrôle budgétaire. Ce dernier consiste à comparer les réalisations par rapport aux objectifs fixés afin d'identifier les points forts et les points faibles d'Algérie Télécom.

Algérie Télécom utilise divers outils pour soutenir ses activités notamment le contrôle budgétaire, pour traduire ses objectifs en termes de budget. Ce budget fait ensuite l'objet d'un contrôle, où l'on compare les réalisations aux prévisions de l'entreprise. En cas d'écart, le directeur se réunit avec les chefs de départements pour prendre des mesures correctives et ajuster la trajectoire. Cela confirme l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. Le contrôle budgétaire est un outil essentiel pour piloter la performance, mesurer la réalisation des objectifs et anticiper les réalisations futures. Les entreprises ne peuvent vraiment pas se passer du contrôle de gestion. Il est considéré comme une fonction absolument indispensable pour piloter la performance et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. En effet, il aide efficacement à la réalisation de ces objectifs.

En encourageant une culture de responsabilité et de transparence, le contrôle de gestion favorise également une meilleure communication et coordination entre les différents départements de l'entreprise. Cela permet d'aligner les objectifs individuels sur les objectifs globaux de l'entreprise et de mobiliser l'ensemble des équipes vers l'atteinte des résultats attendus.

Conclusion générale

Au final, le contrôle de gestion est un levier essentiel pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Il offre une vision claire et objective de la performance, il permet de prendre des décisions éclairées et favorise une meilleure coordination entre les différents acteurs de l'entreprise. Nous espérons que cette étude contribuera à sensibiliser les responsables d'Algérie Télécom sur l'importance du contrôle de gestion et de ses outils, et qu'elle permettra d'initier des actions concrètes pour améliorer les performances de l'entreprise.

Chapitre I :

*Les fondements théoriques du contrôle de
gestion*

Introduction :

L'environnement concurrentiel pousse les entreprises à trouver des solutions afin d'être plus productifs aux moindres coûts. Aujourd'hui le contrôle de gestion est une discipline qui occupe une grande place au sein des l'entreprises.

Le contrôle de gestion vise à motiver et encourager les dirigeants à accomplir des activités qui contribuent aux objectifs de l'organisation. Cela est d'autant plus important dans un contexte de délégation, où il est nécessaire de s'assurer que les tâches sont effectivement réalisées.

Dans ce chapitre nous allons présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion. Pour cela nous l'avons divisé en trois sections :

- Dans la première section, nous traiterons les concepts clés liés au contrôle de gestion tels que : définitions, objectifs, mission,
- La deuxième section portera sur l'organisation de la fonction du contrôle de gestion, dont nous présenterons la place du contrôle de gestion dans les différentes entreprises, son champ d'application,
- Dans la troisième et la dernière section, nous présenterons les différents outils du contrôle de gestion tels que : les outils prévisionnels et les outils suivis de réalisation.

Section 01 : Les concepts clés liés au contrôle de gestion :

La notion du contrôle de gestion est ambiguë. Afin d'éclairer et cerner cette notion, d'abord il est important de mettre l'accent sur sa naissance et son évolution. Ensuite faire comprendre le concept de cette discipline de gestion (définitions, objectif, missions) et savoir les concepts liés à cette notion. Enfin, nous mettrons l'accent sur le du contrôleur de gestion (sa définition, son rôle, son métier,..).

1- Historique du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une ancienne discipline au sein des entreprises, son histoire est notamment corrélée lors de la révolution industrielle, de la fin du 19ème siècle jusqu'au début du 20ème siècle.

D'après plusieurs auteurs tels qu'Henry BOUQUIN, le début de cette fonction s'apparenterait à la fusion entre l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt sur les

charges de structures en 1915 et les choix de structure par division de General Motors en 1923 et Saint-Gobain en 1935 pour des structures par division.¹

Le contrôle de gestion est apparu dans les années 20 chez General Motors aux Etats Unis, dans les grandes entreprises industrielles, afin de maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations et d'assurer la cohérence et la coordination des structures qui deviennent de plus en plus complexe à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités opérées dans les grandes entreprises.²

Après la deuxième guerre mondiale, plusieurs grandes entreprises sont nées avec des différents secteurs d'activités. Les grandes entreprises ont commencé à utiliser le contrôle de gestion, afin d'analyser les coûts et l'efficacité des processus de production. Contrôle de gestion s'est développé aux États-Unis, puis il s'est répandu en Europe, il a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970.

Le contrôle de gestion a eu un caractère quantitatif basé sur la gestion budgétaire, comptabilité analytique, le reporting..., c'est l'approche classique « contrôle de gestion traditionnel ». Cette approche contient des inadéquations qui ne sont pas adaptées aux réalités évolutives des entreprises modernes. Pour cela, une nouvelle approche du contrôle de gestion apparue au milieu des années 1980, c'est l'approche du « contrôle de gestion renouvelé » qui tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle, passant d'un contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et d'un coût de revient classique à un coût de revient par activité.³

Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre l'approche du « contrôle de gestion traditionnel » et « contrôle de gestion renouvelé » :

¹ ROIG Elena : « Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance », Master 1 FI, Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, université ?, 2020-2021, p.12.

² <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/contrôle-de-gestion/>, consulté le 12/06/2023.

³ MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima : « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise », Master en sciences de gestion, Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2016/2017, pp.6-7.

Tableau N°01 : Comparaison entre le contrôle de gestion classique et renouvelé

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
Surveiller	Motiver
Programmer	Orienter
A posteriori	A priori
Passif	Actif
Méfiance	Confiance
Exécutants	Décideurs
Subalternes	Collègues
Directif	Participatif
Flux descendant	Flux ascendant
Indicateurs financiers	Indicateurs physiques
Normes internes	Cibles externes
Système fermé	Système ouvert
Plus opérationnel	Plus stratégique
Activité de transformation	Activité de cycle de vie

Source : BOISVERT H. : « le renouvellement de la comptabilité de gestion », édition ?, ?,1989, p 155. Cité par MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op.cit, p. 7.

Dans les années 1980 et 1990, la concurrence internationale a poussé les entreprises à se concentrer sur l'amélioration de leurs performances. Les entreprises ont adopté des approches afin d'améliorer leurs processus et technologies de gestion. Le développement des systèmes contrôle de gestion a permis de fournir des données plus précises sur les performances des entreprises.

Depuis les années 2000, les entreprises ont intégré la fonction du contrôle de gestion plus près de l'opérationnel, en particulier pour une meilleure visibilité des coûts et des bénéfices des activités opérationnelles.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion est devenu une des fonctions clé dans les organisations, qui permet de maximiser la performance de l'entreprise, optimiser les coûts et les bénéfices, afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

2- Définition du contrôle de gestion

L'expression « contrôle de gestion » est ambiguë, pour mieux éclairer cette notion il est nécessaire de définir ses composantes : « contrôle » et « gestion ».

2-1- Définition du contrôle

Selon AUG Bernard et NORO. Gérald, la notion « contrôle » a deux significations : ¹

- Contrôler peut signifier en premier lieu « vérifier », cela renvoie aux origines même du mot «contrôle», né de la notion de « contre-rôle », du latin médiéval «cnotra rotulus ». Apparu à la cour d'Angleterre au XIIIème siècle, et permettant, par confrontation, de vérifier l'exactitude des informations. Le contrôle de gestion assure ainsi une mission de vérification de la conformité des actions à un corpus de règles. Dans une vision plus moderne, à travers plusieurs missions du contrôle de gestion, il s'agit encore aujourd'hui, de vérifier que les comportements et les actions, sont bien conformes à un référentiel de règles et de procédures, mais aussi à des objectifs ou des standards budgétaires par exemple. Là, le contrôle est inséparable de la comparaison.

- Contrôler peut signifier en second lieu « maîtriser », au sens anglo-saxon du verbe «to control». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise. Celle-ci, soumise à des perturbations et turbulences, doit être en mesure de garder son cap, voire d'en changer si cela s'impose. Cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage, très importante dans le contrôle de gestion moderne.

2-2- Définition de la gestion

Selon George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN (1985 : 4), la gestion est définie comme : «un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources».²

2-3- Définition du contrôle de gestion

Selon de nombreux économistes, le contrôle de gestion est considéré comme un concept très vaste dans son fonctionnement et son attribution. Plusieurs auteurs ont défini et interprété le contrôle de gestion, nous allons citer quelques-uns :

¹ AUGÉ, Bernard et NORO, Gérald : « Mini manuel de contrôle de gestion : cours & QCM/QROC », éd DUNOD, Paris, 2011, P. 4.

² https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas10.html#:~:text=Selon%20Pierre%20G.,d'atteindre%20les%20buts%20vis%C3%A9s, consulté le 15/06/2023.

- **Selon Robert Newton Anthony (1965) :** « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que Les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation»¹.

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

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

A travers ces définitions données, nous pouvons définir la notion du contrôle de gestion d'une façon générale comme étant : une approche qui comprend un ensemble de techniques utilisées par les dirigeants d'une entreprise, afin de vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies, et de permettre à l'organisation de piloter la réalisation de ses objectifs de performance d'une manière plus efficiente.

3- Les notions liées au contrôle de gestion

Il existe trois notions essentielles liées au contrôle de gestion dont: le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne :⁴

3-1- Le contrôle organisationnel

Afin de piloter sa performance, le dirigeant ne peut gérer les actions et leurs résultats seulement ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'entreprise (ses processus décisionnels). L'entreprise dispose de ses propres ressources internes qui doivent être vérifiées et maîtrisées afin d'être en permanence opérationnelles et orientées vers l'objectif à atteindre.

Selon GAUTIER, Frédéric et PEZET, Anne, « Le contrôle organisationnel est un processus de maîtrise et d'influence du comportement des individus membres d'une organisation formelle, afin qu'ils réalisent les buts de cette dernière». ⁵

¹ Anthony, Robert N : « Planning and control Systems ; a Framework for Analysis », Harvard University, Boston, 1965, p.17.

² KHEMAKHEM, Abdellatif : « Introduction au contrôle de gestion » Bordas, Paris, 1971, p. 10.

³ BURLAUD, Alain et SIMON, Claude : « le contrôle de gestion », éd la découverte, Paris, 1997, p.12.

⁴ DIANE Oumar, NIANG Madina : « Dispositifs et outils du contrôle de gestion appliqués à une entreprise pharmaceutique », Master en Sciences financières et comptabilités, Option : Audit et contrôle de gestion, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU ,2019-2020, p.14.

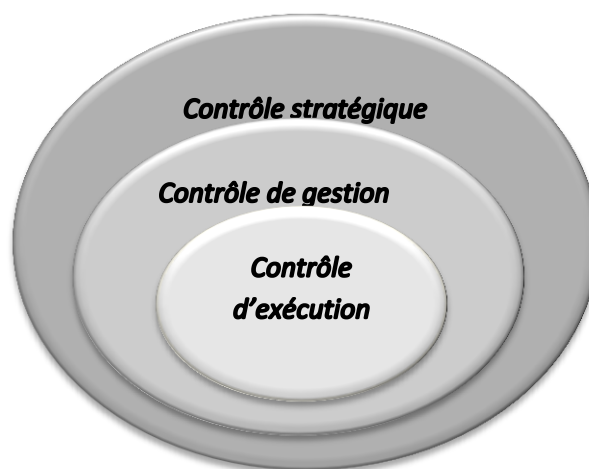
⁵ GAUTIER, Frédéric et PEZET, Anne : « Contrôle de gestion », édition Darellos et Pearson éducation, Paris, 2006, P. 28.

Le contrôle organisationnel doit garantir le suivi et la qualité des processus décisionnels en temps réel. Le contrôle organisationnel se base sur trois méthodes essentielles dont :¹

- La planification.
- La fixation des règles et des procédures.
- L'évaluation des résultats et de la performance.

Le contrôle organisationnel comporte trois composantes : le contrôle stratégique, le contrôle opérationnel et, le contrôle de gestion. Donc le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un sous-système du contrôle organisationnel.

Figure N°01 : Les niveaux du contrôle organisationnel



Source : <https://wikimemoires.net/2011/04/lapproche-systemique-du-controle-de-gestion/> , consulté le 18/06/2023.

3-2- Le contrôle interne

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations financières.
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».²

Le but du contrôle interne est de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise, afin d'atteindre ses objectifs.

¹ DOUTI-LARE Makingion Z, KUNKYUURI Emmanuel : « Etude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique », Master : Audit et Contrôle de Gestion, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2018-2019, p.7.

² DANJOU, Philippe : « Qualité de l'audit », édition De Boek, Belgique, 2011, PP.28-2.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle de gestion

En effet, le contrôle interne se traduit par la mise en œuvre de procédures qui permettent de prévenir l'activité de l'entreprise contre des risques comme le vol, l'usage abusif ou à des fins personnels du matériel professionnel, ... Se sont souvent des procédures en rapport direct avec la finance de l'entreprise.

Le contrôle interne diverge avec le contrôle de gestion lorsqu'il a un impact direct sur les comptes de l'entreprise, autrement dit, lorsque son objectif est de garantir :

- La protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'entreprise.
- La fiabilité et la qualité des informations comptable.

Alors qu'ils se convergent lorsque le contrôle interne n'a pas d'impact ou a un Impact indirect sur les comptes annuels, ou lorsque son objectif est de garantir :

- Le respect de la politique de la direction et le contrôle de l'application de ses instructions.
- L'amélioration de la performance et de l'efficacité opérationnelle.

Une étude comparative permet de cerner les deux types de contrôle dans le tableau suivant :

Tableau N°02 : Analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurité	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - Protection du patrimoine - Qualité de l'information - Amélioration des performances - Application des instructions de direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation - Vérifier si les objectifs fixés sont atteints - Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> - Budget : élaboration - Etats budgétaires par centre de coût ou de profit - Production/ suivi de l'analyse des résultats

Source : J. Consulting : « outils et techniques de contrôle de gestion », édition ?, ?, 1986, p.12. cité par DOUTI-LARE Makingion Z, KUNKYUURI Emmanuel, Op. cit, pp.8-9.

3-3- L'audit interne

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités l'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ». ¹

L'audit interne est une procédure indépendante, objective et neutre exercée en équipe au sein d'une entreprise par des personnes formées, permettant de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité de l'information comptable et financière.
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Ainsi, l'audit interne examine, selon une approche par les risques, la fonction du contrôle de gestion et détermine dans quelle mesure elle répond aux attentes de l'organisation. Inversement, le contrôle de gestion veille à ce que la conception fonction de l'audit interne soit conforme à la stratégie de l'organisation.

Ainsi, l'audit interne, selon une démarche par les risques, examine la fonction du contrôle de gestion et détermine dans quelle mesure elle répond aux attentes de l'organisation. Donc, le contrôle de gestion s'assure que la conception de la fonction d'audit interne est cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

En définitive, on constate que chacune de ces notions a son propre lien avec le contrôle de gestion, mais elles sont complémentaires.

4- Les objectifs du contrôle de gestion

La notion d'objectif répond aux besoins de l'entreprise si elle met en relation deux éléments essentiels qui sont les moyens et les résultats.

Dans cette démarche, un dirigeant qui est défini par un champ de travail dans lequel son activité consiste à mettre en relation les objectifs à atteindre dont ils consistent à : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'entreprise afin d'être plus **pertinente**, plus **efficace** et plus **efficiente**.²

- **Pertinente** : la pertinence relie les objectifs et les ressources ; Cela signifie que les objectifs doivent être liés aux moyens existants dans l'entreprise.

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine : « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunond, Paris, 2007, P.11.

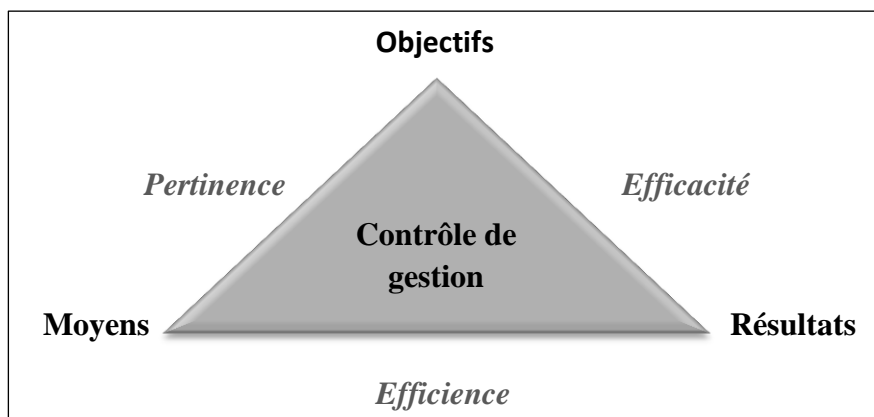
² LANAKI Sandra, MEDJAHED Faiza : « Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire », master en sciences financières et comptabilité, spécialité : Audit et contrôle de gestion, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2020-2021, pp.10-11

- **Efficiente** : une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens. Une entreprise de production est efficiente si elle produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût.

- **Efficace** : Évalue par rapport aux objectifs de l'entreprise et le résultat obtenu possède. Exemple : une entreprise de production qui doit fabriquer 100 unités/jour, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace si elle respecte cette norme.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments met en évidence trois concepts essentiels qui sont les objectifs du contrôle de gestion, comme la montre la figure ci-dessous :

Figure N°02 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING, Hélène et MALLERT, Véronique, « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2013, P 7.

Nous pouvons ajouter également comme objectif :¹

- La contribution à la définition de la stratégie et suivre sa mise en œuvre.
- Le pilotage et la mesure de la performance.
- Une allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à courts termes et les objectifs stratégiques.
- La mesure de la performance de l'entreprise (La combinaison entre l'efficience, l'efficacité et la pertinence permet d'atteindre la performance).

5- Les missions du contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion consistent à déterminer les objectifs généraux de l'entreprise, et de définir la stratégie qui sera adoptée afin de réaliser ces objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

¹ https://www.performancezoom.com/objectif_controle.html, consulté le 20/06/2023.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches, tels que : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures.¹

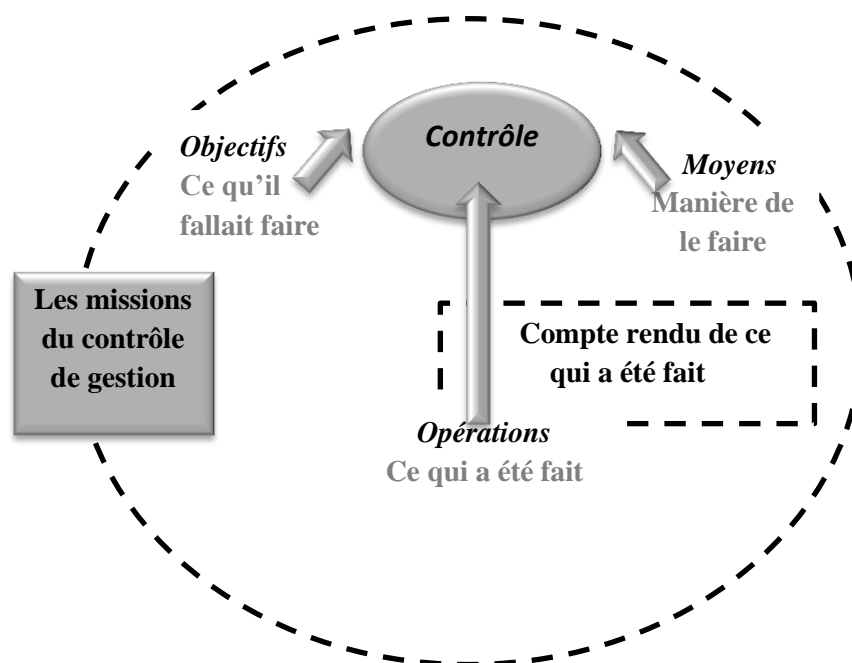
5-1- Au niveau de la prévision : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, déterminer les moyens de les atteindre et surtout préparer des plans alternatifs recharge en cas d'échec des plans préalablement établis. Comme il doit s'assurer de la compatibilité des budgets émanant des différents services ;

5-2- Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion ;

5-3- Au niveau de contrôle : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et garantir le suivi permanent de l'activité de l'entreprise gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord ;

5-4- Au niveau de la mise au point des procédures : le contrôle de gestion a pour mission d'élaborer et uniformiser indicateurs afin que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Figure N°03 : Les missions du contrôle de gestion



Source : <https://images.app.goo.gl/eT7XgF3ujBg6Qjv5A>, consulté le 20/06/2023.

¹ AINOUS Katya, AIMENE Ouissem : « Les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestations techniques de l'ENIEM », Master en Sciences de Gestion, Option : Audit et contrôle de gestion, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022, p.9.

De cette figure et ce qu'on a traité déjà, les missions du contrôle de gestion comprennent principalement :

- L'élaboration des budgets.
- La mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoire.
- Le suivi des résultats.
- Le choix des indicateurs clés des tableaux de bord.
- La production et la diffusion des outils de pilotage.

En gros, ces missions sont destinées à aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées et stratégiques et à piloter la performance de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

6- Les tâches du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise

6-1- Définition du contrôleur de gestion

« le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »¹ ;

6-2- Métier du contrôleur de gestion

Le métier du contrôle de gestion concerne toutes les entreprises, il consiste à garantir la bonne visibilité de la rentabilité de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les contrôleurs de gestion peuvent se spécialiser comme (contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. Dans les petites et moyennes entreprises, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions dont (comptables, financières, administratives).²

6-3- Le rôle du contrôleur de gestion :

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la direction de l'entreprise et de son environnement en élargissant son champ d'action.

¹ GUIRIEC Jean-Claude et Jacques de GURNEY : « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, Paris, 1998, P.197.

² ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine « DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 5ème éd, Dunod, Paris, 2018.p. 22.

Le tableau ci-dessous détermine les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

Tableau N°03 : les rôles classiques et nouveaux du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences ;
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op.cit, p. 22.

Le rôle principal du contrôleur de gestion, était de fournir certaines informations à vu ses missions s'élargir avec des acteurs et de toute l'entreprise. Pour cela on peut résumer ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** ⇒ fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Animation** ⇒ communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** ⇒ aider et accompagner l'ensemble de l'entreprise dans les changements à mettre en œuvre.

6-4- Les qualités du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit être essentiellement «communicateur » et « pédagogue » :¹

- **Communiquer avec clarté :**
- Des informations fiables, pertinentes, à toute personne au sein de l'entreprise.
- Les évolutions nécessaires à mettre en œuvre.

¹ ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op, cit, p.23.

- Les outils de résolution de problème afin d'aider à l'amélioration de pilotage, et de faciliter le dialogue entre les acteurs.
- **Expliciter avec rigueur :**
- Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise afin de justifier les orientations choisies.
- Les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et trouver des solutions.
- L'accompagnement des changements à mettre en place.

Nous pouvons également présenter d'autres qualités du contrôleur de gestion résumées par Bouin et Simon dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : Les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organisé	Morale : honnêteté, humilité
Faible, claire	Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion
Cohérent	Mentales : ouverture, critique, créativité
Capable de synthèse	Collectives : écoute, accompagnement et implication
Faisant circuler l'information sélectionnée	Sociales : gestion des conflits
Maîtrisant les délais	Entrepreneuriales: esprit d'entreprise
Connaissant les outils	

Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI. Op. cit. P.24.

6-5- Les compétences requises :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Comme il doit être également :¹

6-5-1- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser et coordonner les procédures.

6-5-2- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution et conseiller les décideurs.

6-5-3- Technicien et humain : intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes.

Ainsi, les missions du contrôleur de gestion sont diversifiées où il doit :

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires.

¹ ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op, cit, p.23.

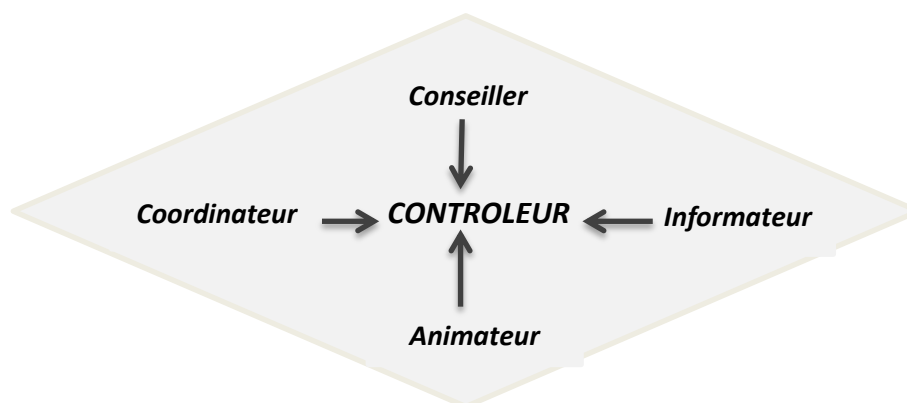
- Former et motiver les exécutants afin de les responsabiliser et conseiller les décideurs. Cette diversité des missions détermine le rôle stratégique de système d'information et les compétences techniques, organisationnelles et humaines requises par la fonction.

En effet, ces missions qui portent sur des procédures de travail des individus élargissent le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

« Le contrôleur ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité »¹.

La figure suivante synthétise les missions du contrôleur de gestion :

Figure N°04 : Missions du contrôleur de gestion



Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI. Op. cit. P.24

Section 02 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion intervient selon la nature ou la structure de l'entreprise et suscite des remises en causes plus ou moins importantes dans sa conception et son implantation.

Dans cette section, nous allons étudier d'abord la place du contrôle de gestion dans les différents types d'entreprise. Ensuite nous traiterons la relation de contrôle de gestion avec des multiples fonctions de l'entreprise, le processus du contrôle de gestion. Enfin nous présenterons le rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion.

1- Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises

Les objectifs du contrôle de gestion sont les mêmes pour toutes les entreprises. Cependant, mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion dans l'entreprise dépendent de plusieurs facteurs tels que la taille, le type et la spécificité de chaque entreprise.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI. Op. cit. P.

1-1- contrôle de gestion dans les grandes entreprises

Les grandes entreprises sont des organisations décentralisées caractérisées par une structure et un système d'information complexes, des systèmes de décisions formalisées et une séparation assez fréquente entre l'économique et le financier.

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels à la prise de décision et les responsables opérationnels au contrôle de l'action. Le système d'information du contrôle de gestion utilise la structure de l'entreprise. Donc, sa place et celle du contrôleur dépend des structures adoptées par les entreprises.

Généralement, dans les grandes entreprises le contrôle de gestion se repose sur deux positions :¹

- **La position fonctionnelle** : le contrôle de gestion soit il est intégré à la fonction financière, ou il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction rattaché à la direction générale.

- **La position de conseil** : le contrôle de gestion est directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure et puis il centralise les informations.

1-2- Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux

Après la mondialisation des marchés, plusieurs entreprises ont localisé leurs activités à l'étranger cela est marqué par l'internalisation des activités de production et de recherche et développement, et l'accroissement des investissements dans les pays émergents. Ce phénomène touche les grands groupes, mais aussi les entreprises de petite taille qui cherchent à saisir des opportunités de croissance sur le marché mondial.

Plusieurs difficultés apparaissent pour contrôler les filiales d'un groupe à l'étranger :²

- **L'autonomie de décision** : la délégation des responsabilités et des décisions est plus ou moins importante selon l'identité du groupe et le comportement des leaders, mais il est un domaine qui reste toujours sous la responsabilité de la maison-mère : le budget d'investissement. La gestion des investissements d'une filiale permet de contrôler les activités et les grandes orientations.

¹ CHEMLOUL Yanis : « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la Wilaya de Tizi-Ouzou », Master en sciences économiques, Option : management des services Publics territoriaux, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018, p.14.

² https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise7.html#toc17 consulté le 29/06/2023.

- **Le système d'information** : la difficulté essentielle est de rendre le contrôle de gestion d'un groupe homogène aux multiples activités, surtout s'il est international.

Malgré ces difficultés, le plus difficile est de contrôler la gestion et d'apprécier la performance d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons notamment :

- Les différences entre les systèmes comptables des pays.
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.
- La fluctuation des monnaies et des changes.
- Les différences de comportements humains et de culture entre les pays.

Avant toute analyse des coûts et des budgets, il faut donc procéder à des corrections et à des réajustements

1-3- Le contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises (PME)

Plusieurs PME n'ont pas un vrai système ou service de contrôle de gestion, car les tâches et les services ne sont pas toujours clairs. La majorité des membres sont polyvalents à cause des moyens limités. Les participants communiquent directement entre eux d'une manière informelle.

Généralement, le décideur principal dans les PME c'est le dirigeant, son style de commandement est dominant dans la façon dont l'entreprise est dirigée et gérée.

Le rôle du contrôle de gestion dans une PME est le même et tout aussi important dans une plus grande entreprise. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent. C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position du contrôle de gestion dans les PME sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- Peut-être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Comme il peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.¹

2- Champ d'application du contrôle de gestion

La maîtrise de la performance d'une entreprise nécessite plusieurs interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise dont : la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines. Donc, il est important de

¹ MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op, cit, pp.17-18.

comprendre comment et pourquoi les autres disciplines s'articulent avec le contrôle de gestion.

2-1- Contrôle de gestion et la stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale. Elle précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par plusieurs groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion. Le rôle du contrôle de gestion dans la stratégie est sensible à deux niveaux :¹

- D'une part en tant, qu'outil de pilotage : il intervient au moment du diagnostic stratégique dans le recensement des forces et faiblesses de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information. Il contribue ensuite à l'élaboration de plan d'action et à sa mise en œuvre, jouant son rôle d'outil d'aide à la décision, il intervient également lors du déroulement du plan stratégique. Il contribue à mettre en place les boucles de rétroaction nécessaires à la surveillance et à la réalisation du programme.

- D'autre part, la comptabilité de gestion comme un outil de contrôle, est impliquée dans le processus de décision stratégique au moment du choix des investissements ou du calcul du coût de revient sur longue période (coût cible, par exemple). Dès lors, le contrôle de gestion, en intégrant le calcul stratégique, devient à son tour un instrument de la prise de décision stratégique.

2-2- Contrôle de gestion et finance

Ce n'est pas facile d'évaluer une entreprise sans prendre en considération son aspect financier. Le service financier gère toutes les transactions réalisées avec les établissements financiers et les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines tournées vers le passé d'une part et vers l'avenir d'autre part. En particulier, l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la

¹ MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op, cit, p.18.

prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin, l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.¹

2-3- Contrôle de gestion et marketing :

Le contrôle de gestion est l'ensemble des institutions et des processus qui visent à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société. Ainsi que, le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur.

Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. En outre, le suivi de ces Indicateurs de marketing, par le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing l'amélioration de leur performance en les assistants dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.²

2-4- Contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines (GRH) :

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

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs de gestion et de pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale³.

3- Le processus du contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : Prévision, action, évaluation et apprentissage.⁴

¹ MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op, cit, p.19.

² MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op, cit, pp.19-20.

³ MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima, Op, cit, p.20.

⁴ CHEMLOUL Yanis, Op, cit, pp.15-16.

3-1- La phase de prévision : cette phase dépend de la stratégie de l'entreprise. La direction prévoit les moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

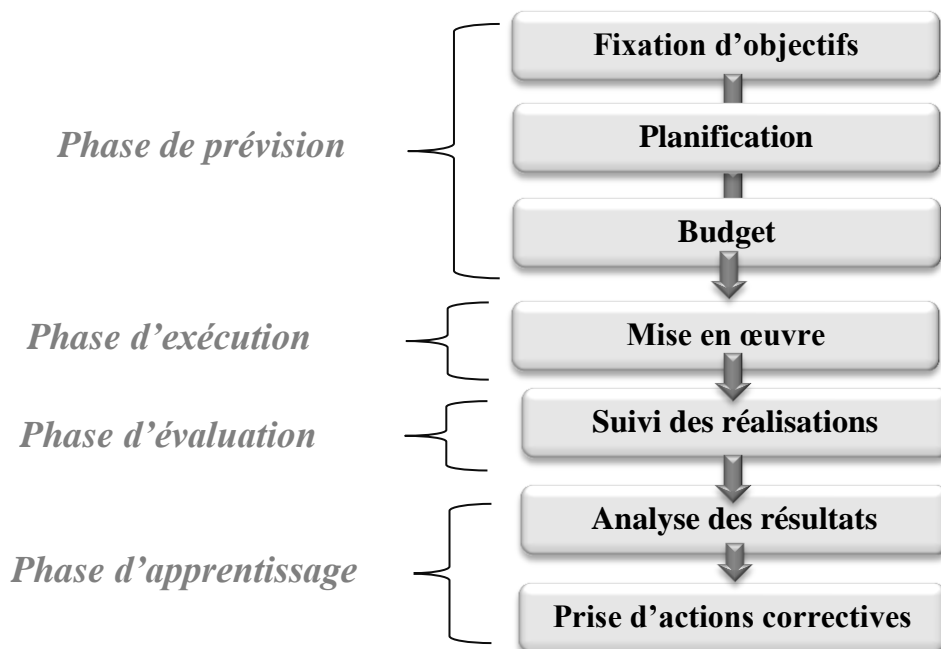
3-2- La phase d'exécution : Elle se déroule à l'échelon des entités de l'entreprise. Les responsables des entités disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action uniquement. Ce système doit être compris et accepté par les responsables d'entités.

3-3- La phase d'évaluation : Elle consiste à comparer les résultats obtenus par les entités avec les résultats souhaités par l'administration afin d'évaluer leur performance. Elle met en évidence des écarts et définit les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités, le processus de gestion est plus réactif.

3-4- La phase d'apprentissage : Grâce à l'analyse des écarts, cette phase permet de faire avancer l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être détectés ainsi que des faiblesses potentielles. Une base de données est constituée pour être utilisée pour les futures prévisions.

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans la figure suivante :

Figure N°05 : Le processus du contrôle de gestion



Source : LONING Hélène., MALLERT Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu, : « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.3.

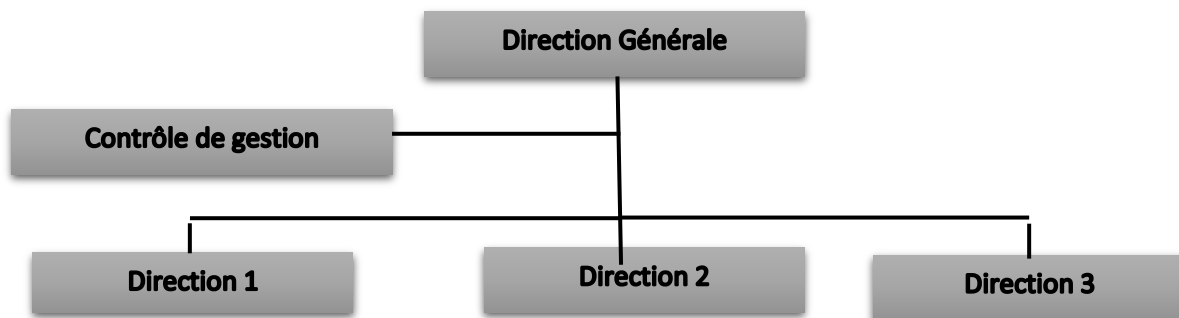
4- Le rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion

Le contrôle de gestion revêt une importance capitale pour l'entreprise, vu que le contrôleur de gestion est le pilote de cette dernière pour qu'il puisse exercer ses missions à l'aise, cette fonction peut avoir de différents rattachements, Xavier BOUIN les a distinguées comme suit :¹

4-1- Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale

Ce rattachement consiste à mettre le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général, il signifie une certaine indépendance, un rôle très important et des préoccupations plus larges. Dans ce cas la fonction contrôle de gestion est placée au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise, elle participe à la prise des décisions stratégiques par le biais des différents rapports collectés des niveaux hiérarchiques d'une façon aisée et à l'animation et la coordination des informations pertinentes. Lorsqu'une anomalie est détectée c'est la direction générale qui intervient car le contrôle de gestion bénéficie de son soutien et le décharge de toutes les responsabilités.

Figure N°06 : Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale.



Source : Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, Op. cit, p56.

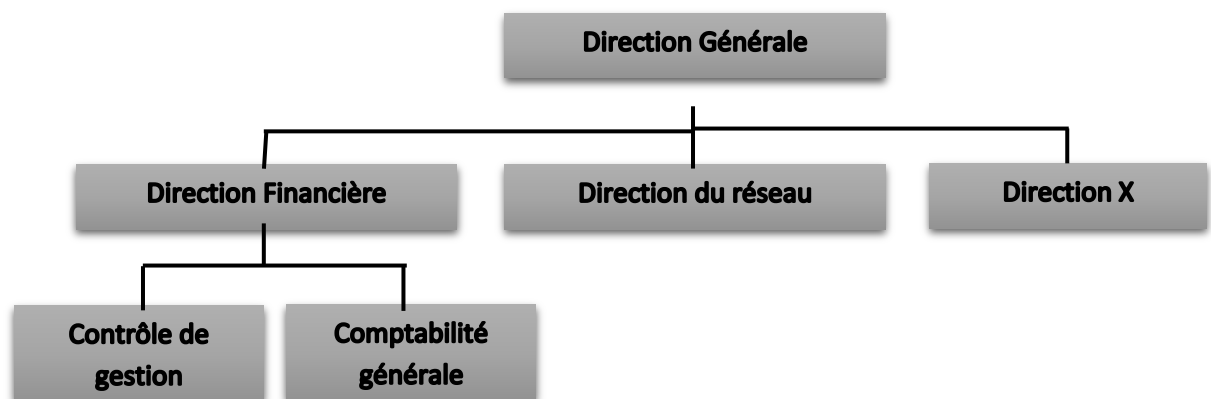
4-2- Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière

Ce rattachement consiste à mettre le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur financier. Dans ce cas, le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière de l'entreprise. Ce type de rattachement permet de développer les synergies avec les services comptables d'une part, et de favoriser l'objectivité dont il est plus facile de faire preuve, puisque le contrôleur de gestion n'est pas parmi les décideurs concernés par les analyses et les suivis réalisés.

¹ Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, pp.56-57.

Cependant, ce rattachement diminue l'influence du contrôleur de gestion sur les décisions stratégiques et risque de limiter le rôle du contrôle de gestion dans la garantie de l'atteinte et du maintien des conditions de la performance globale, car il produit un faible lien avec la direction générale.

Figure N°07 : Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière



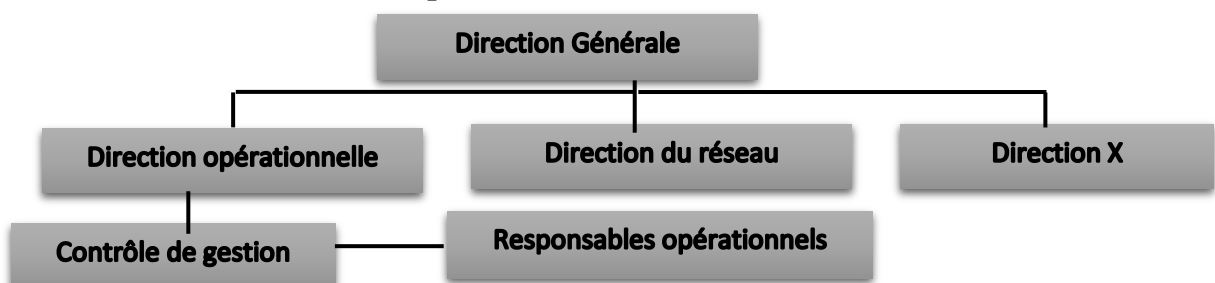
Source : Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, Op. cit, p.56.

4-3- Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO)

Ce rattachement, consiste à mettre le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. La fonction contrôle de gestion se retrouve en bas de la direction générale comme toutes les autres fonctions, ce qui facilite les échanges entre les directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

En effet, 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 hiérarchique et être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation

Figure N° 08: Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO)



Source : Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, Op. cit, p. 57.

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

La fonction du contrôle de gestion dans une entreprise, nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'outils afin d'exercer ses différentes missions et pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise. Dans ce cadre nous pouvons citer essentiellement deux grandes catégories d'outils à savoir : les outils prévisionnels et les outils de suivi de la réalisation.¹

1- Les outils prévisionnels :

Afin de protéger l'entreprise de l'environnement concurrentiel et des turbulences, elle doit établir un ensemble d'outils prévisionnel notamment :²

1-1- Le plan

« C'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information, ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise »³

Il existe deux types de plans :

1-2-2- Le plan stratégique

« Le plan stratégique recense les objectifs poursuivis par l'entreprise sur le long terme (entre cinq et sept ans) et les grandes options envisageables compte tenu de l'évolution de l'environnement »⁴.

Le plan stratégique est le résultat d'une démarche permettant à une entreprise d'anticiper et d'organiser ses différentes stratégies et d'aligner son développement. Son but est de délimiter les objectifs d'une entreprise à long et moyen terme. Ce plan est élaboré par la direction générale avec confrontation des responsables de chaque grande fonction de l'entreprise, et il doit être porté à la connaissance des responsables des unités décentralisées, puisqu'il doit servir de cadre à leur action et leur permettre des propositions de mise en œuvre qui seront intégrées dans le plan opérationnel. Il précède un exercice de réflexion qui porte essentiellement sur :

- **La vocation de l'entreprise :** il faut savoir l'objet de l'entreprise d'abord, et puis tracer le plan.

¹ AMROUNI. Célia, BOUGHERFA. Kahina : « Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance », Master en sciences commerciales, Spécialité : Finance, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2016-2018, p.25

² CHEMLOUL Yanis, Op.cit, p.21

³ BOISSELIER, Patrick : « contrôle de gestion, Cours & Applications », édition Vuibert, Paris, 1999, P.25

⁴ BURLAUD Alain, TELLER Robert, CATELAIN-PONROY Stéphanie, MIGNON Sophie, WALLISERE Elisabeth : «Contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2004, P.58.

- **L'identification des facteurs clés de succès (F.C.S)** : on détermine les points forts, les produits et services stratégiques offerts par l'entreprise par diagnostic.

- **L'évolution du marché et l'arène stratégique** : le champ d'investigation ne doit pas être limité à l'examen des concurrents directs de l'entreprise mais doit couvrir l'ensemble des entreprises cherchant à satisfaire un même besoin élémentaire émis par le consommateur.

1-2-3- Le plan opérationnel

« Le plan opérationnel correspond à la programmation et à la coordination des actions à mener pour réaliser la stratégie choisie »¹.

Un plan opérationnel est élaboré sur une proposition des centres de responsabilités. Il représente les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie sur un horizon de deux à trois ans. Cette programmation dépend, pour chaque fonction, de :

- Une planification des actions et une définition des responsabilités.
- Une allocation de ressources financières, humaines et techniques.

Ce plan conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité, sa rentabilité et de son financement, pour cela, il peut être subdivisé en plusieurs plans partiels comme :

- Le plan d'investissement (le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers).
- Le plan de financement (les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement).
- Document de synthèse prévisionnel (détermination de résultat prévisionnel bénéfice ou perte).
- Plan de ressources humaines.

1-3- Le budget

1-3-2- Définition

« Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers ou non financiers »².

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet l'estimation des risques et de prendre certaines décisions opérationnelles avec l'analyse périodique des écarts entre

¹ GERVAIS Michel : « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3^{ème} éd Economica, Paris, 1989, P.304.

² MEYER Jean : « Gestion budgétaire », édition Dunod, Paris, 1970, P.27.

les réalisations et les prévisions de trésorerie. Sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses annuels, mensuel, trimestriel ou semestriel dans certaines entreprises.

- Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction, concernant le chiffre d'affaire, la situation financière et les flux monétaire.

- Les budgets non financiers indiquent par exemple, le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ou l'effectif du personnel à employer.

1-3-3- Les différents budgets

Il existe de nombreux budgets correspondants aux principales fonctions de l'entreprise notamment :¹

1-3-3-1- Le budget des ventes (Chiffre d'affaires prévisionnel) : Il consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, il est la source de recettes indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

1-3-3-2- Le budget de production : c'est un budget qui doit assurer la réalisation du programme de ventes. Le calcul du niveau de production demandée se déduit du programme de ventes et de l'état des stocks de produits finis.

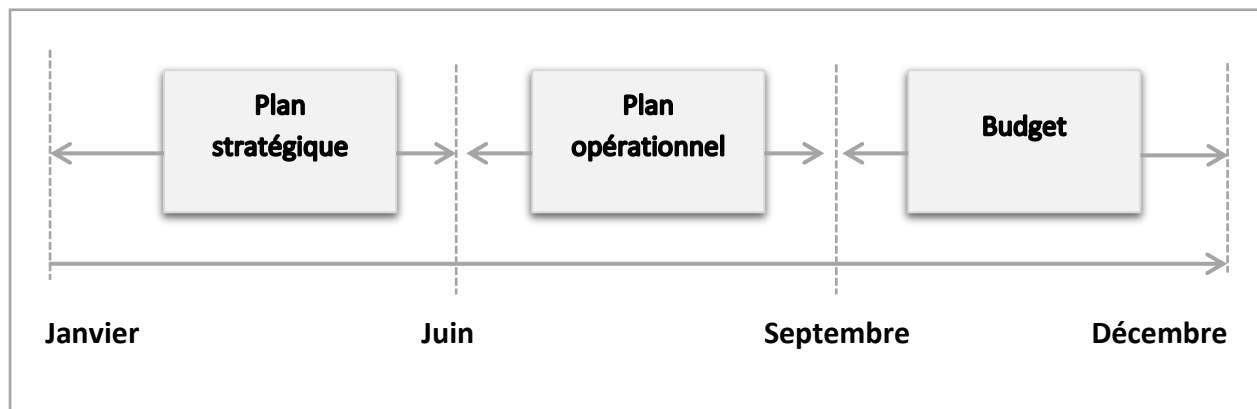
1-3-3-3- Le budget d'approvisionnement : Ce budget est réalisé en même temps que le budget de production. Le programme des approvisionnements présente un calendrier des commandes et des livraisons. Il résulte des choix de gestion des stocks et des approvisionnements.

1-3-3-4- Le budget de trésorerie : Il reprend mensuellement tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'entreprise sur une période définie, souvent de 12 mois. Il est composé de 3 parties : les encaissements, décaissement et les soldes de trésorerie.

1-3-3-5- Le tableau des comptes de résultat prévisionnel : Ce tableau représente un document de synthèse essentiel au niveau de la prévision, c'est là où ils sont les produits et les charges prévus.

¹ CHATBI Assia, ZORELI Nora : « Contribution du contrôle de gestion à la performance d'entreprise », Master en Science de Gestion, Option : Finance D'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2018-2019, p.19.

Figure N°09 : Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre)



Source : GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULEAU Gérard et Coll : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino, Paris 2004, P. 213

2- Les outils de suivi de la réalisation

Un ensemble d'outils du suivi de réalisation ont été mis en œuvre afin de transmettre aux dirigeants l'information pertinente en temps utile, permettant de comparer les résultats aux objectifs, d'interpréter les écarts et de prendre des mesures correctives pour mesurer et analyser les performances à posteriori. Ces outils sont :¹

2-1- La comptabilité générale (financière)

2-1-1- Définition

« Est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, Etat, organismes sociaux,...) »².

La comptabilité générale est un système organisationnel obligatoire dans toutes les entreprises, elle consiste à enregistrer les flux financiers entrants et sortants et à les classer par nature et/ou par date selon des normes fixées légalement par le code de commerce.

2-1-2- Les flux économique :

L'origine des données de base traitées en comptabilité générale est les flux économiques. Donc, afin de comprendre le fonctionnement de la comptabilité, il est nécessaire de se rappeler les différents flux résultant des échanges de l'entreprise avec ses partenaires et des mouvements internes.

¹ CHEMLOUL Yanis, Op.cit, p.23.

² DEFFAINS Catherine., RAPSKY Crapsky : « Comptabilité générale », 4^{ème} édition Bréal, Paris, 2006.

On distingue :¹

2-1-2-1- Les flux réels : correspondant à des mouvements de biens (flux de matières premières, marchandises, produits finis) ou de services.

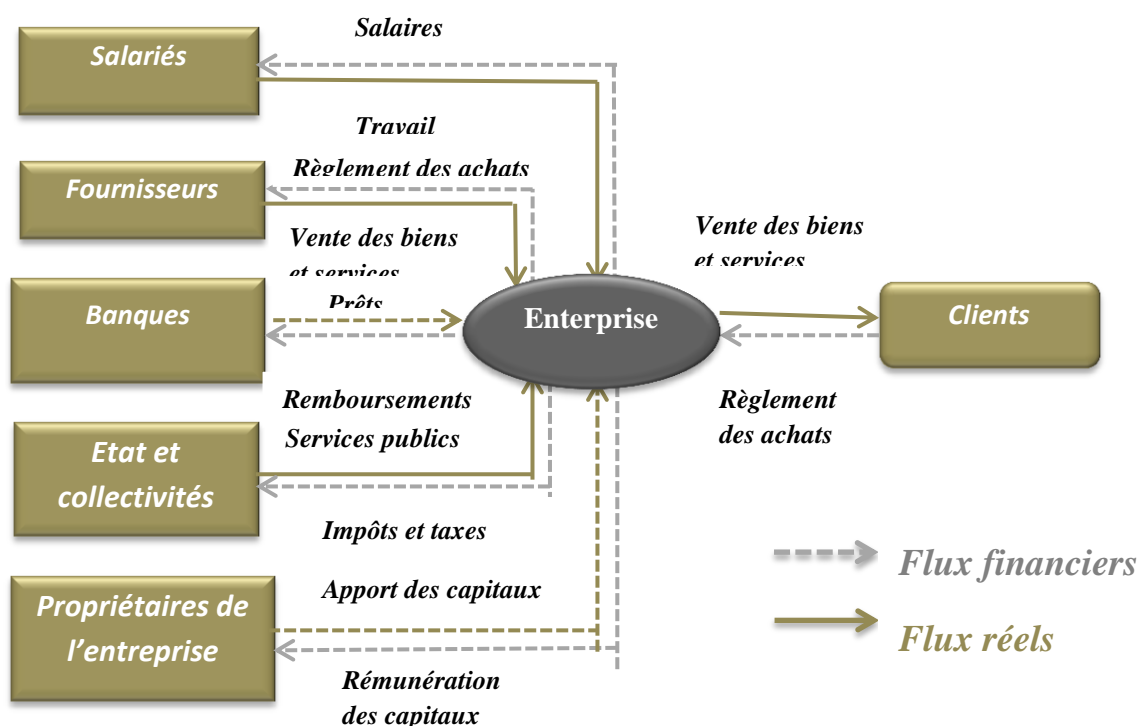
2-1-2-2- Les flux financiers : correspondent à des mouvements de monnaie ou des engagements de paiement (dette ou créance).

2-1-2-3- Les flux externes : Ce sont des flux qui concernent deux ou plusieurs agents économiques. L'origine et la destination de ces flux ne se situent pas dans la même entreprise (les flux entrant, sortant).

2-1-2-4- Les flux internes : Ce sont des flux qui ne concernent que la même entreprise, (virement de fonds de compte à compte, déplacement de matériel entre deux unités d'une même entreprise)

La figure ci-après montre que ces flux sont relativement nombreux :

Figure N°10 : Les flux économique à l'origine des opérations comptables



Source : <http://infoetgestion.pagesperso-orange.fr/Docgestion/fluxeco.htm/> , consulté le 02/07/2023.

2-1-3- Les traitements comptables

Il existe de nombreux pièces justificatives des flux économique de l'entreprise tels que : les factures, les chèques, les traites..., ces pièce sont classées par catégories d'opération (achats,

¹ https://public.iutenligne.net/comptabilite/comptabilite-financiere/leygonie/Compta_fi_td/FLUX-ECONOMIQUES/exercice2/op1.html Consulté le 02/07/20.

ventes, règlements...), puis saisies et enregistrer dans de registres comptables (des journaux et des comptes). Ce travail est effectué, au jour le jour, le plus souvent.

Ces traitements permettent de :¹

- La mémoire des opérations effectuées par l'entreprise (durant l'année).
- Connaître à tout moment la position de trésorerie (le solde des opérations d'entrée ; et de sortie d'argent).
- Etablir des états financiers appelés documents de synthèse : bilan, compte de résultat, et annexe.

2-1-4- Les documents de synthèse

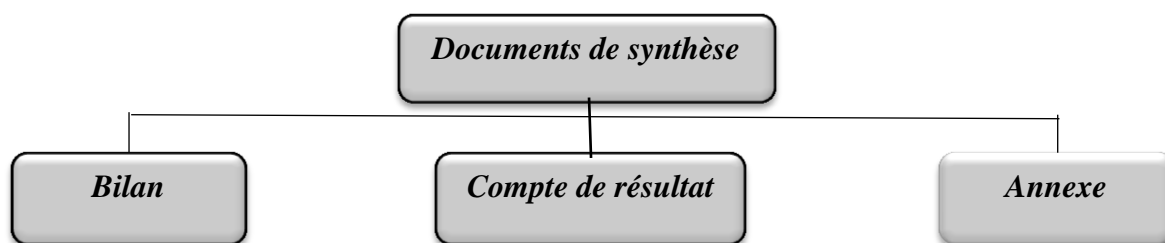
Ils sont également appelés comptes annuels, Ils comprennent trois états : ²

2-1-4-1- bilan : est un tableau qui représente la situation patrimoniale d'une entreprise à un instant, généralement à la clôture de son exercice.

2-1-4-2- Le compte de résultat : c'est un document comptable qui présente l'ensemble des produits et des charges (gains et pertes de valeur) d'une entreprise durant l'exercice comptable.

2-1-4-3- L'annexe : c'est un document qui regroupe un ensemble d'informations qui complètent et précisent les renseignements donnés par le bilan et le CR.

Figure N°11 : Documents de synthèse



Source : <https://fr.slidshare.net/hassanamibh/comptabilitefinancierpdf> consulté le 02/07/2023

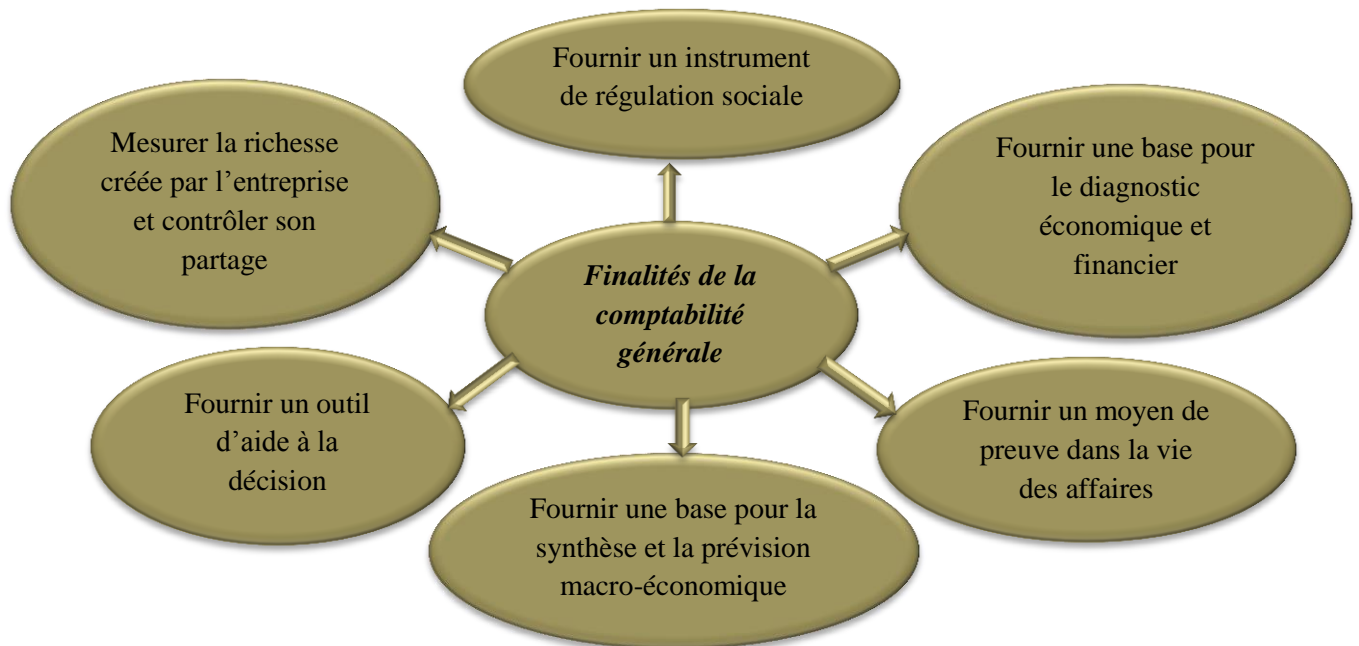
2-1-5- Les finalités de la comptabilité générale

La comptabilité générale répond aujourd'hui à six finalités principales, qui peuvent être résumée à travers la figure suivante :

¹ LAOUEDJ LITICIA : « Contrôle de gestion et processus de gestion du risque de concurrence », Master en sciences financières et comptabilité, Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion, Université MOULOUDE MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022, p.40.

² <https://fr.slidshare.net/hassanamibh/comptabilitefinancierpdf>, consulté le 02/07/2023.

Figure N° 12 : Les finalités de la comptabilité générale



Source : BERLAND Nicolas : « Contrôle de gestion », La découverte, Paris, 2002, p.28.

2-2- La comptabilité analytique

2-2-1- Définition

« La comptabilité analytique peut être définie comme un système d'information qui permet d'évaluer au stade prévisionnel, et de constater, en cours de réalisation, les coûts, les recettes et la rentabilité des activités (produits, services...) ainsi que l'efficacité de l'action des responsables. La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision »¹.

2-2-2- Les méthodes de comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une discipline qui permet de procéder au calcul de différents coûts. Il existe de nombreuses méthodes qui permettent le calcul de ces coûts dont les principales sont :²

2-2-2-1- méthode des coûts complets : elle permet à l'entreprise d'expliquer le résultat généré sur l'exercice en effectuant un rapprochement entre les produits, fabriqués ou vendus, et leur coût de revient. Pour cela il convient de distinguer les charges directes et les charges indirectes qui sont ventilées par centre de travail (approvisionnement, production,

¹ CIBERT André : « Comptabilité analytique de gestion », 4ème édition Dunod, Paris, 1987, P.4.

² <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/comptabilite-analytique-definition-de-la-comptabilite-analytique/> consulté le 02/07/2023.

distribution...). En ce qui concerne unités d'œuvre, elles sont fixées pour chaque centre. Ce fonctionnement permet de déterminer le volume à imputer à chaque produit. Le coût de revient est alors calculé par le cumul des charges directes et indirectes propres à chaque produit.

2-2-2-2- La méthode des coûts directs (direct costing) : elle prend en compte les coûts variables et les coûts fixes qui sont indépendants de l'activité de l'entreprise. Cette méthode permet de fixer de façon plus précise le seuil de rentabilité de l'entreprise, et de résoudre l'inconvénient de la méthode des coûts variables.

2-2-2-3- La méthode des coûts standards : elle permet à l'entreprise de déterminer les coûts qu'elle aura à supporter à l'avance et les comparer avec les charges engagées. Avec cette méthode, l'entreprise connaît ses marges, elle établit ses prévisions et ses budgets.

2-2-2-4- La méthode des coûts variables : elle consiste à prendre en considération les dépenses directement liées à l'activité de l'entreprise seulement. Cette méthode a l'avantage de déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise, sans prendre en considération l'ensemble des coûts que l'entreprise doit supporter.

2-2-2-5- La méthode ABC : elle est basée sur les coûts par activité et reposée sur la notion de valeur. Une activité consistant à réaliser un ensemble de tâches pour contribuer à la valeur d'un service ou d'un produit. Une fois les activités définies, on répartit les dépenses de l'entreprise entre elles grâce à des indicateurs. Cette méthode permet ainsi de répartir avec efficacité les dépenses entre les différentes activités de l'entreprise et d'obtenir une information pertinente.

2-2-3- L'objectif de la comptabilité analytique

Selon le plan comptable général : « La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

D'une part :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.

D'autre part :

- Etablir les prévisions de charges et de produits d'exploitation (coûts préétablis et budgets d'exploitation, par exemple) ;
- En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets par exemple).

D'une manière générale, elle doit fournir les éléments de nature à éclairer les prises de décisions ».¹

2-2-4- Le rôle de la comptabilité analytique

Le rôle de la comptabilité analytique est comme suit :²

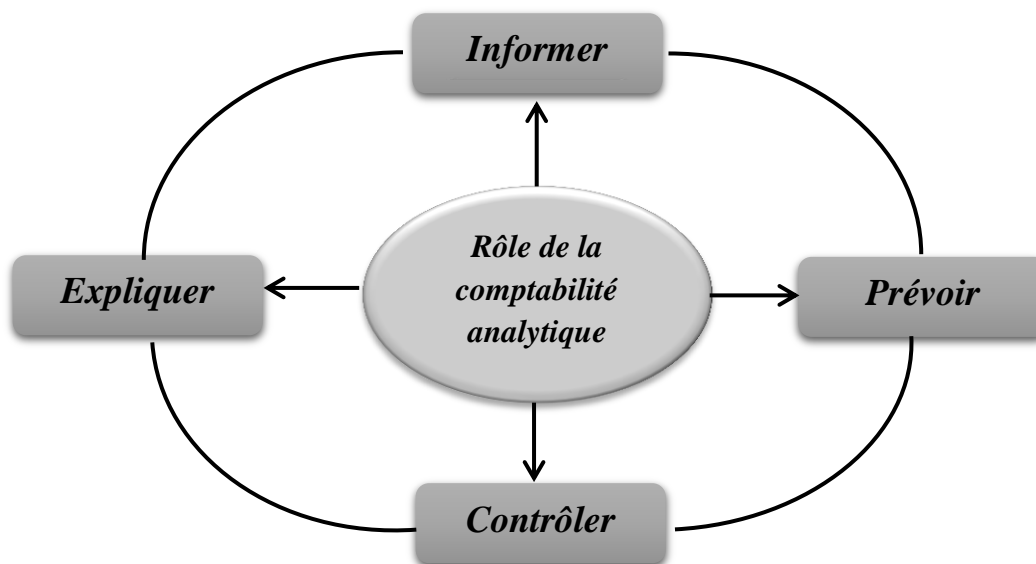
2-2-4-1- Informer : informer les responsables sur les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et les coûts des produits qu'elle fabrique ou commercialise, pour l'estimation la rentabilité. Elle influence ainsi directement sur le comportement des dirigeants et responsables.

2-2-4-2- Prévoir : prévoir afin de piloter l'entreprise, La comptabilité analytique doit permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts que peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider ainsi les dirigeants dans la prise de décision.

2-2-4-3- Contrôler : Il s'agit de contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions. ;

2-2-4-4- Expliquer : expliquer sur le fond les écarts constatés entre des prévisions et les réalisations, pourquoi tel ou tel produit n'est pas rentable ou quelles sont les causes d'échec ou de réussite d'un projet.

Figure N°13 : le rôle de la comptabilité analytique



Source : <https://images.app.goo.gl/pj5ARybf7H6ZdJ6> consulté le 02/07/2023

2-2-5- la différence entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Nous pouvons comparer entre ces deux comptabilités dans le tableau ci-dessous :

¹ DUBRULLE, Louis et JOURDAIN, Didier : « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013, P. 7.

² <https://images.app.goo.gl/pj5ARybf7H6ZdJ6>, consulté le 02/07/2023.

Tableau N °05 : critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

Critères de comparaison	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Regard de la loi	Obligatoire	facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
Horizons	Passé	Présent, futur
Nature des flux observés	Externes	internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classement des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financiers	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers + direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise, certifiée, formelle	Rapide, pertinente, approchée

Source : DUBRULLE, Louis et JOURDAIN, Didier, Op. cit, p.8.

2-3- Le contrôle budgétaire

2-3-1- Définition :

Selon FORGET Jack : « c'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble des postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles.

Le contrôle budgétaire signifie tout simplement « comparaison entre prévisions et réalisations », Le contrôle budgétaire s'exprime dans l'équation suivante :¹

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = -/+ \text{Ecart}$$

2-3-2- Les conditions d'efficacité du contrôle budgétaire

Pour un contrôle budgétaire efficace, quatre conditions s'imposent selon Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI : « le contrôle de gestion se doit de :

2-3-2-1- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique.

¹ FORGET Jack : « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris , 2005, P.16.

2-3-2-2- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cessions entre les centres.

2-3-2-3- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme.

2-3-2-4- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables »¹.

2-3-3- Objectifs du contrôle budgétaire :

On peut résumer les objectifs du contrôle budgétaire comme suit :²

- L'amélioration de la performance économique de l'entreprise.
- La comparaison entre les réalisations et les prévisions.
- Calculer les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion.
- Piloter les activités et maîtriser le budget.
- Optimiser l'utilisation des ressources.
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilité.

2-4- Le tableau de bord

2-4-1- Définition

« Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »³.

2-4-2- Typologies des tableaux de bord

Il existe de nombreux types de tableau de bord. On distingue essentiellement :⁴

2-4-2-1- Le tableau de bord de gestion : parfois appelé tableau de bord budgétaire, c'est un outil de pilotage moyen terme qui mesure les écarts entre les prévisions et la réalité.

2-4-2-2- Le tableau de bord stratégique : il est appelé également le tableau de bord prospectif. C'est un outil de pilotage à long terme, il mesure la performance sur : les résultats financiers, la performance envers les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI. Op. cit. P.228.

² <https://wikimemoires.net/2011/04/le-controle-budgetaire-definition-objectifs-et-types/>, consulté le 03/07/2023.

³ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI. Op. cit. P.552.

⁴ <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/> consulté le 03/07/2023.

2-4-2-3- Le tableau de bord opérationnel : c'est un outil de pilotage à court terme qui mesure l'avancement et la performance des actions de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle.

2-4-3- Rôles d'un tableau de bord

Le tableau de bord est l'un des outils de contrôle de gestion qui permet essentiellement de :¹

2-4-3-1- Réduire l'incertitude : le tableau de bord, instrument de pilotage, est un réducteur d'incertitude.

2-4-3-2- Stabiliser l'information : L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation.

2-4-3-3- Faciliter la communication : le tableau de bord est un référentiel commun pour des échanges constructifs, afin de commenter les résultats des actions, les faiblesses et les points forts, il est considéré comme outil de dialogue et de communication.

2-4-3-4- Dynamiser la réflexion : le tableau de bord incite le décideur à pousser plus avant sa prospection.

2-4-3-5- Maîtriser le risque : Toute décision est une prise de risque. Le tableau de bord aide à la prise de décision en temps réel dans l'entreprise, et piloter de différents objectifs.

2-4-4- Les objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif de :²

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels intéressants au dirigeant afin de guider sa gestion et apprécier les résultats.
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide des écarts, des ratios et des clignotants.
- Réagir efficacement à court délai aux évolutions environnementales et aux écarts en traduisant des dysfonctionnements.
- Mesurer les effets des actions correctives.
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

2-4-5- L'élaboration du tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord doit partir de la stratégie de l'entreprise. En effet, la construction d'un tableau de bord nécessite essentiellement les étapes suivantes :³

- Définition des missions et objectifs de la division à partir de la stratégie de l'entreprise.

¹ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm, consulté le 03/07/2023.

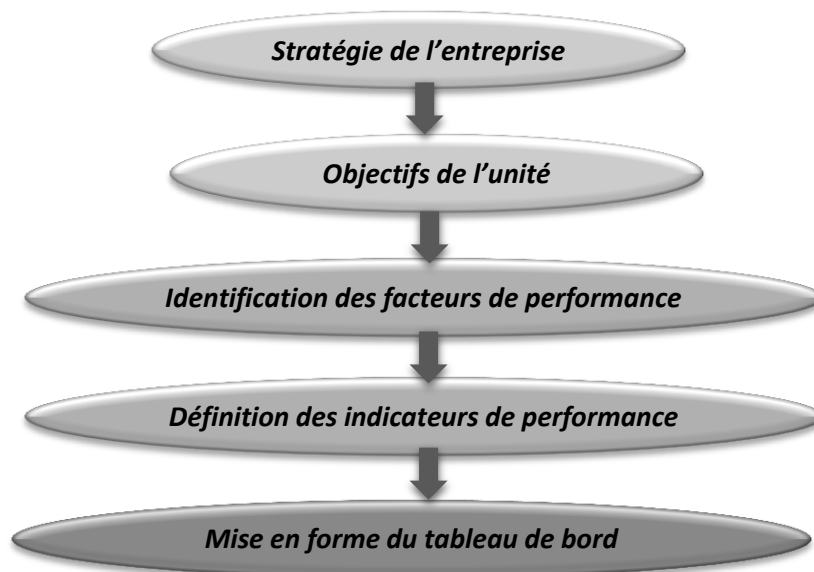
² <https://wikimemoires.net/2012/03/tableau-de-bord-de-gestion/> consulté le 03/07/2023.

³ AINOUS Katya, AIMENE Ouissem, Op.cit, p.26.

- Détermination des facteurs clés de succès (compétences distinctives ou performances minimales à réaliser afin d'être compétitif).
- Mise en place d'indicateurs basés sur ces facteurs clés de succès.
- Définition de la responsabilité : les indicateurs doivent être clairement rattachés à une personne.
- Enfin, mise en forme le tableau de bord.

On peut schématiser tout ça dans la figure suivant

Figure N° 14 : démarche de construction du tableau de bord :



Source : CAPPELLETI Laurent, BARON Philippe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François-Xavier: « Toute la fonction de contrôle de gestion », DUNOD, Paris, P. 62

2-5- Le reporting

2-5-1- Définition :

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités»¹.

2-5-2- Typologie du reporting :

Il existe essentiellement deux types du reporting notamment :²

2-5-2-1- reporting financier : qui est la remontée des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.

¹ CAMUS Philippe : « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3eme Éditions d'organisations, Paris, 2000, P. 319.

² BOUAZIZ FARIDA : « Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance », master en sciences financières et comptabilité, Option : Finance et Assurances, Université MOULOU MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018, p.35.

2-5-2-2- Le reporting de gestion : c'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

2-5-3- Le rôle du reporting

Le reporting est un outil de contrôle qui permet de :¹

- Répondre aux besoins des actionnaires et des partenaires, ainsi qu'aux besoins des dirigeants et des décideurs.
- Rendre compte des activités déléguées.
- Faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie.

2-5-4- Les objectifs du reporting

Le reporting a pour objectif de :²

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

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de comprendre la notion du contrôle de gestion, son évolution, ses concepts clés, son organisation et ses outils.

Le contrôle de gestion est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le terme contrôle recouvre deux aspects : la vérification et la maîtrise, dont on retrouve les modalités dans le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a pour but de rassurer les responsables, de l'aider et de les motiver, afin d'atteindre les objectifs dont la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. Dans le cadre de ses missions, le contrôle de gestion répond à plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels.

¹ AINOUS Katya, AIMENE Ouissem, Op.cit, p.31.

² Idem, p.31.

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives).

Le contrôleur de gestion doit être un conseiller, un animateur, coordinateur et informateur pour transmettre rapidement aux responsables et aux opérationnels les informations utiles à leurs décisions et à leurs engagements dans des actions correctives.

Chapitre II :

*Le contrôle de gestion au service de la
performance de l'entreprise*

Introduction

Le contrôle de gestion est un processus qui consiste à collecter, analyser et interpréter les données financières et opérationnelles afin de mesurer et d'évaluer la performance de l'entreprise. Il permet de mettre en place des outils de suivi et de contrôle pour s'assurer que les objectifs fixés sont atteints et que les ressources sont utilisées de manière optimale. En utilisant des indicateurs de performance et des tableaux de bord, le contrôle de gestion permet de prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité, l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

Après le traitement du premier chapitre sur les concepts clés liés au contrôle de gestion, ce deuxième chapitre sera consacré au le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise. Pour cela nous avons élaboré trois sections :

- Dans la première section, nous présenterons le cadre conceptuel de la performance, tels que : l'historique, définitions, critères.
- Dans la deuxième section, nous traiterons les indicateurs de mesures de la performance financière et non financiers.
- La troisième et la dernière section, portera sur le contrôle de gestion vers la performance de l'entreprise, tel que le lien entre ces deux concepts et les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance de l'entreprise.

Section 01 : Le cadre conceptuel de la performance

La notion de « Performance » est largement utilisée dans chaque entreprise, quel que soit sa nature, sa taille et son domaine d'activité.

Afin d'éclairer la notion de performance, d'abord il est important de mettre l'accent sur sa naissance et son évolution. Ensuite faire comprendre ce concept (définitions, critères, caractéristiques, objectifs) et traiter les typologies et les dimensions de cette dernière.

1- Historique de la performance

L'origine de la notion « performance » vient de l'ancien français « parformer » qui signifiait « accomplir, exécuter » au 13^{ème} siècle (Petit Robert). Le verbe anglais « to perform » apparaît au 15^{ème} siècle avec une signification plus large « accomplir, réaliser, exécuter, atteindre, accomplir ».¹

¹ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, consulté le 24/07/202.

Afin d'évaluer la performance, quatre périodes sont à distinguer :

D'abord, une période qui définit la performance économique et financière : Dans les années 50-70, la performance est définie selon la capacité d'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires. Elle est considérée comme un synonyme de productivité et d'efficacité, car certains auteurs supposent qu'une entreprise est performante lorsqu'elle est à la fois productive et efficace.

Puis, une période qui définit la performance commerciale : Dans les années 80-90, la performance est définie selon sa capacité à créer de la valeur pour les clients. Donc, la performance devrait converger, afin de créer de la valeur pour d'autres parties prenantes, clients, salariés, fournisseurs, collectivités (Bourguignon, 2005).

Ensuite, une période qui définit la performance organisationnelle : Dans les années 2000, les définitions de la performance ont évolué avec l'émergence du tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 1992) qui inclut non seulement la dimension financière et la dimension client mais aussi la dimension processus interne, et la dimension apprentissage organisationnel.

Enfin, une période qui définit la performance globale : Dans les années 2000, le concept de la performance globale émerge avec l'obligation des entreprises à rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes (Maurel et Tensaout, 2014).¹

2- Définition de la performance

Afin d'éclairer la notion de la performance, de nombreux spécialistes en gestion ont défini cette notion. Parmi ces définitions nous citons :

- « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, pour une équipe de direction, peut être le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion».²
- « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique, l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de

¹EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022) : « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 3 : Numéro 5 », pp. 343-348.

²WEISS Dimitri : « La fonction ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1988, P. 675

l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ».¹

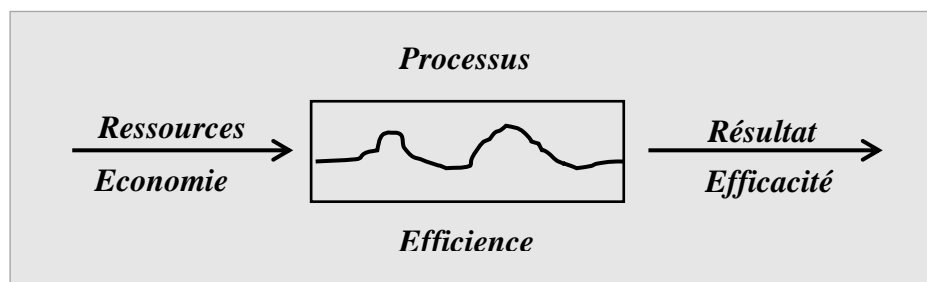
- « la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche etc.), désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». ²

- « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût ». ³

- « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation). ⁴

A travers ces définitions nous pouvons synthétiser que la performance c'est l'atteinte des objectifs fixés aux moindres coûts, en cohérence avec la stratégie et la vision de l'entreprise.

Figure N°15 : La performance de l'entreprise



Source : BENDJOUZI Melissa, BEN CHABANE Sara : « Analyse et suivi de la performance d'une entreprise de télécommunication à travers un tableau de bord financier », Master académique en Sciences Financières et Comptabilité, Option : Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022, p.18

3- Les critères de la performance

En termes généraux, la performance d'une entreprise et l'association de l'efficacité et de l'efficience, ainsi que de la pertinence et de l'économie. En d'autres termes, une entreprise est considérée performante lorsque ces notions sont appliquées d'une manière adéquate.

¹ Alfred DuPont Chandler, Jr : « Organisation et performance des entreprises Tome 1 : Les USA, 1880-1948 » éditions d'Organisation, Paris, 1992, P21.

² KHEMAKHEM, Abdellatif, « la dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992, P. 311.

³ LORINO Philippe, « Méthodes et Pratique de la performance : le Guide du Pilotage », les éditions d'Organisation, Paris, 1998, P.18.

⁴ MEIER Olivier, « DICO du manager », Edition Dunod, Paris, 2009, P. 155.

Pour cela il existe essentiellement quatre critères principaux de la performance :¹

3-1- L'efficacité

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Elle est donc, relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²

En effet, l'objectif devra correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'entreprise.
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou de long terme.
- D'une part, il s'accompagne de la définition du résultat attendu à cette échéance et d'autre part, de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser.
- Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

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

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

3-2- L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

¹ AKKOUCHE Hamza, ZIDI Amar : « Le contrôle de gestion et sa contribution à la performance de l'entreprise », Master LMD en Sciences de Gestion, Option : Comptabilité, Contrôle, Audit, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015-2016, pp.81-82.

² BOISLANDELLE Henri Mahé : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, p.139.

« C'est le rapport entre l'effort et moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹

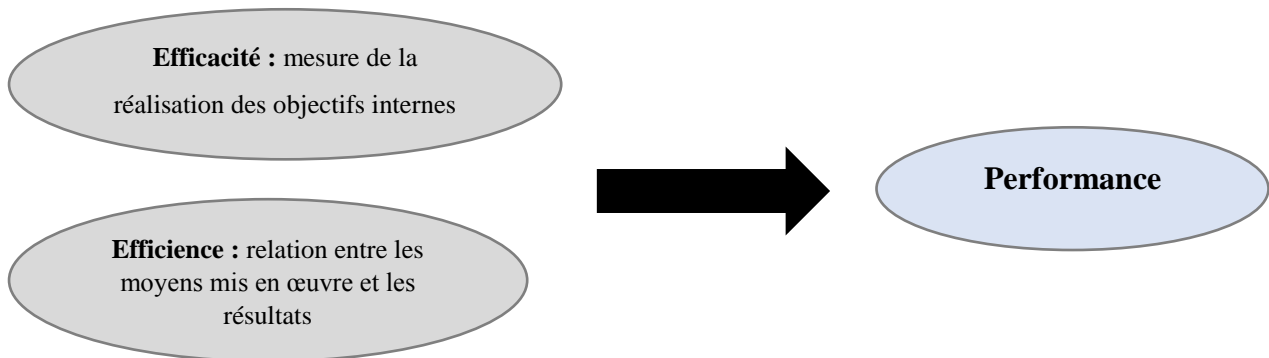
Donc nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

Donc de ce qui précède, on peut dire qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

Figure N°16 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P.L ET AL : « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p.42.

On peut faire une comparaison entre les deux concepts ; efficacité et efficience dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Différence entre Efficacité et Efficience

Efficacité	Efficience
Faire de bonnes choses	Bien faire les choses
Savoir quoi faire	Savoir comment faire
Pourquoi	Comment
But, objectif	Moyen
Contenu	Méthode et processus
Fond	Forme

Source : Bertrand Sogbossi Bocco : «perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », la revue des sciences de gestion (n°241), 2010, P.120. cité par BOUAZIZ FARIDA, Op.cit, p.65.

¹https://www.memoireonline.com/02/22/12624/m_Structure-financiere-et-appreciation-de-la-performance-financiere-Cas-de-la-Brasimba15.html, consulté le 06/08/2023.

3-3- La pertinence

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

3-4- L'économie

L'économie, c'est d'obtenir les bons intrants au meilleur prix, c'est-à-dire obtenir un marché avantageux. L'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

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

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

4- Les objectifs de la performance de l'entreprise :

Les objectifs de la performance d'une entreprise sont cruciaux pour sa réussite et sa croissance. Ils permettent à l'entreprise de se fixer des cibles claires et mesurables, de mobiliser ses équipes et de guider ses actions stratégiques. Ils se regroupent comme suit : ¹

- Augmenter les revenus.
- Innover et développer des nouveaux produits.
- Renforcer la marque de l'image de l'entreprise.
- Réduire les coûts opérationnels.
- Accroître la productivité des employés.
- Atteindre un avantage concurrentiel.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.

¹ AINOUS Katya, AIMENE Ouissem, Op.cit, p.48.

- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire.

5- Les caractéristiques de la performance

La performance d'une entreprise peut comprendre un certain nombre de caractéristiques, notamment :¹

5-1- Le support de jugement

Il s'agit de fournir des preuves, des arguments et des justifications solides pour étayer nos évaluations et nos jugements. Cela permet de donner une base solide à nos opinions et de les rendre plus crédibles.

5-2- L'évolution dans le temps

Cela fait référence aux changements et aux transformations qui se produisent au fil des temps. Dans le contexte de la performance, cela implique de suivre et de mesurer les progrès ou les changements dans les résultats, les compétences ou les performances d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation.

5-3- La performance se pilote

Cela signifie qu'il est possible de diriger, de gérer et d'améliorer la performance. Cela implique de fixer les objectifs clairs, d'établir des stratégies et des plans d'action, de surveiller les progrès et de prendre des mesures pour atteindre les objectifs fixés.

Ces caractéristiques permettent aux dirigeants de pouvoir évaluer la performance de l'entreprise et faire des stratégies afin d'améliorer les résultats.

6- Typologie de la performance

La performance d'une est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fond, car ils ont des objectifs différents. Ainsi, on distingue deux types de performance :²

6-1- La performance interne

Elle concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les

¹ AINOUIZ Katya, AIMENE Ouissem, Op.cit, p.47.

² BOUAZIZ FARIDA, Op.cit, p.62.

actionnaires. Cependant, les dirigeants de l'organisation s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

6-2- Performance externe

Elle s'adresse généralement aux acteurs en relation contractuelle avec l'entreprise. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

La comparaison entre ces deux types de performance se résume dans le tableau qui suit :

Tableau n°07 : Comparaison entre la performance interne et externe

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

Source : BRIGITTE, Doriath., GOUJET, Christian. « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5^{ème} édition. Dunod, 2008, p. 173. Cité par BOUAZIZ FARIDA, Op.cit, p.62.

7- Les dimensions de la performance

A cause des enjeux concurrentiels, la performance des entreprises comprend de plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes. Parmi elles, nous citons :¹

7-1- La performance économique :

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise, en réduisant les coûts par la

¹ BOUAZIZ FARIDA, Op.cit, pp.63-64.

maximisation du chiffre d'affaires, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon des composantes à court et à long terme.

7-2- La performance sociale

Elle est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu qui participe à la vie de l'entreprise. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'entreprise.

7-3- La performance financière

C'est une mesure d'efficacité de l'entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires.

7-4- La performance technique

Elle désigne la manière avec laquelle l'entreprise utilise efficacement ses ressources disponibles, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production et enfin, des produits et les services produits par elle-même.

7-5- La performance managériale

Elle est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale.

7-6- La performance organisationnelle

Elle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique».

KALIKA considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.
- La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.

- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper.¹

7-7- La performance stratégique

La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme. Elle peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'entreprise et une focalisation sur le développement durable. La performance à long terme est associée à :²

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis.
- La définition d'un système de volontés visant le long terme.
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable.
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

7-8- La performance commerciale

« La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise »³

Elle représente l'efficacité commerciale de votre entreprise. Elle peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire des besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conformes aux attentes des consommateurs.

7-9- La performance humaine

Elle ne dépend pas seulement des savoirs faire des dirigeants mais aussi de son utilisation. Elle est définie comme un ensemble de connaissances théoriques, méthodologiques et pratiques par les responsables de l'entreprise à ses différents niveaux.⁴

¹ KALIKA Michel : « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Éditions Economica, Paris, 1988, p.340.

² BENDJOUZI Melissa, Op.cit, p.19.

³ SOGBOSSI BOCCO Bertrand : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, p.119.

⁴ BOSQUET Robert : « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », éd d'Organisation, Paris, 1989, p.9.

7-10- La performance concurrentielle

Elle est liée au milieu concurrentiel de l'entreprise. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'entreprise, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.¹

7-11- La performance globale

Elle peut être définie comme une recherche pour équilibrer le poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante.

Tableau N° 08 : les principales dimensions de mesure de la performance

Dimensions	Critères
Performance commerciale	Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits)
	Bénéficier de la croissance des ventes
	Etre toujours sur le marché
	Etre capable à innover
	Elargissement de la clientèle
	Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits
	Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille »
	Assurer la disponibilité permanente de produit
	Recevoir peu de plaintes des clients
Performance stratégique	Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources
	Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités
Performance concurrentielle	Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle
Performance financière	Croissance des bénéfices d'année en année
	Parvenir à réaliser des investissements non liés à l'activité
	Parvenir à satisfaire les besoins de la famille

Source : Bertrand Sogbossi Bocco : «perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », la revue des sciences de gestion (n°241), 2010, P.120. cité par BOUAZIZ FARIDA, Op.cit, p.65.

¹ SOGBOSSI BOCCO Bertrand, Op.cit, p.118.

Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance

Afin d'évaluer et suivre les objectifs fixés, il est important d'identifier un ensemble pertinent d'indicateurs clés de mesure de la performance.

La performance est mesurée par des indicateurs financiers (plus nombreux en vision consolidée) et non financiers (privilégiés en vision locale). Donc, elle est toujours valorisée par des données chiffrées, soit en valeur absolue (résultat), soit en valeur relatives (ratios).¹

Dans cette section nous présenterons les indicateurs de mesure de la performance financière et non financière.

1- Les indicateurs de la mesure de la performance financière

Afin de piloter la performance d'une entreprise par le contrôle de gestion, il est nécessaire d'abord de mesurer la performance financière. Celle-ci sert à évaluer le succès stratégique et fournir des orientations sur les actions à entreprendre. Malgré ces difficultés conceptuelles, les managers de l'entreprise doivent opérationnaliser la performance et en proposer des modalités de calcul, sous forme d'indicateurs qui serviront à alimenter des tableaux de bord et à faire de reporting.²

1-1- Les résultats comptables

Les résultats comptables sont considérés comme une source de mesure de la performance financière.

Les entreprises calculent des résultats comptables indiquant leur niveau de profit, pour leur besoin interne et externe. Mais aussi pour les utiliser en comptabilité financière qui est également un outil de métrologie, car elle consiste la représentation financière des activités de l'entreprise par leur mesure financière.

Le contrôleur de gestion peut par exemple mettre en place un indicateur basé sur le chiffre d'affaire (charge /CA %), en exploitant mensuellement les montants (dépenses) communiqués par la comptabilité analytique qui sont présentés à différents endroits du compte de résultat, ces derniers sont reclassés et présentés par centre de coût ou par activité sous forme de tableau.

¹ SELMER Caroline : « La boîte à outils du contrôle de gestion », édition Dunod, 2013-2019, p.18.

² BENRABAH Abderrahmane, « L'interaction entre l'audit interne et le contrôle de gestion et son impact sur le pilotage de la performance de l'entreprise », Magister en sciences commerciales et financières, Option : Comptabilité, Audit et Contrôle, Ecole Supérieure de Commerce, ?, 2014 -2015, pp.23-31.

Tableau N° 09 : Tableaux de bord basé sur des résultats comptables

Mois : JANVIER					
Centre –A					
N°	Rubrique	Mt (N)	% /CA	Mt (N-1)	% Evolution
*	CA		100 %		
1	Cout d'achat des MP et Mdisse		1/ CA%		
2	Sous-traitance		2/ CA%		
3	Marge Brute		3/ CA%		
4	Autres achats		4/ CA%		
5	Valeur ajoutée		5/ CA%		
6	Frais de personnel		6/ CA%		
7	Loyer et charges locatives		7/ CA%		
8	Marketing et publicité		8/ CA%		
9	Autres services		9/ CA%		
10	Amortissement et provision		10/ CA%		
11	Impôts et taxes		11/ CA%		
12	Assurances		12/ CA%		
13	Autres charges opérationnelles		13/ CA%		
14	Autres produits opérationnelles		14/ CA%		
15	Résultat opérationnel		15/ CA%		
16	Produits financiers		16/ CA%		
17	Charges financiers		17/ CA%		
18	Résultat de l'exercice Avant IBS		18/ CA%		

Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, p.25.

1-2- L'analyse financière

Le contrôle de gestion vu sous l'angle de l'analyse financière est un outil de pilotage qui permet la vérification de l'adéquation des méthodes, outil capital humain mis en œuvre au regard des décisions stratégiques et opérationnelles, d'un autre côté les responsables opérationnels doivent connaître et s'appuyer sur les outils de pilotage de contrôle de gestion, tels que l'analyse et le pilotage des volets suivants :

- Les soldes intermédiaires de gestion.
- Les ratios de rentabilité.
- Les ratios de solvabilité.
- L'équilibre financier (le fond de roulement et le besoin de fond de roulement ainsi que la trésorerie).

Nous pouvons synthétiser les soldes intermédiaires de gestion dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : Les soldes intermédiaires de gestion

Nom	Formule de calcul	Intérêt de signification
Revenus d'exploitation	\sum Revenus	Sommes des revenus et produits d'exploitation
Valeur ajoutée (VA)	CA - Achat Consommé - Autres charges d'exploitation	La richesse créée dans l'entreprise. La rémunération du Capital C (Actionnaires) et du Travail L (Salariés)
Excédent brute d'exploitation (EBE)	VA - Impôt et taxe - Frais du Personnel	Reflète la performance d'exploitation (la gestion) C'est un revenu d'exploitation (Produit encaissable – Charge décaissable)
Résultat d'exploitation (RE)	EBE - Dot Amortis et Provision	Reflète la politique d'investissement (fixé par les Actionnaires)
Résultat des activités ordinaires (RAO)	RE \pm Charge et Produit Financiers \pm Autres Perte et Gain ordinaire	Reflète la politique d'Investissement et du financement (fixé par les Actionnaires) Cette politique peut être mal mesurée, qui conduit à un résultat négatif.
Résultat net (RN)	RAO \pm Charge et Produit Extraordinaire – IBS	Le signale le plus connu dans le marché financier. Avec un RN positive, l'entreprise a plus de chance pour avoir les moyennes de financement.
Capacité d'autofinancement (CAF)	RN + Dot Amortis et Provision	Les produit encaissables – les charges décaissables (en exploitation et hors exploitation).

Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, pp.26-27.

Nous pouvons synthétiser les ratios de solvabilité dans le tableau suivant :

Tableau N° 11 : Les ratios de solvabilité

Nom	Formule de calcul	Intérêt de signification
Suffisance des capitaux propres	$\frac{CP}{\text{Actif}}$	La proportion des actifs engagés par les Actionnaires (Risques)
capacité d'endettement	$\frac{CP}{\text{Capitaux permanent}}$	Les Capitaux permanente sont formés des CP et Passif non courant. C'est le degré d'Autonomie Financière
Capacité de remboursement	$\frac{CAF}{\text{Emprunt}}$	Elle mesure la solvabilité d l'entreprise
Poids de la dette	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Actif}}$	Pour mesurer la couverture des charges financières.

Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, p. 27.

Nous pouvons synthétiser les ratios de rentabilité dans le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Les ratios de rentabilité

Nom	Formule de calcul	Intérêt de signification
Marge brute	$\frac{CA - \text{Achat consommé}}{CA}$	-
Marge nette	$\frac{RN}{CA}$	-
Rentabilité économique	$\frac{RE}{\text{Actif}}$	C'est la rentabilité globale.
Rentabilité financière	$\frac{RN}{CP}$	C'est la rentabilité des actionnaires de l'entreprise.

Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, p. 28.

Nous pouvons synthétiser les indicateurs d'équilibre financier dans le tableau suivant :

Tableau N° 13 : Les indicateurs d'équilibre financier

Nom	Formule de calcul	Intérêt de signification
Fond de roulement (FR)	Capitaux permanent - Actif non courant	C'est l'excédent des ressources permanente pour financier le BFR (l'exploitation).
Besoin de fond de roulement (BFR)	Actif circulant – Passif circulant	C'est le décalage en cycle d'exploitation, dû aux délais de fournisseur et de client qui ne correspond pas aux normes de secteur.
Trésorerie nette (TN)	Trésorerie active – Trésorerie passive	C'est la disponibilité financière de l'entreprise à un moment donné.

Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, p. 28.

Le contrôleur de gestion se base également sur les informations fournies par le tableau des flux de trésorerie afin d'avoir une mesure de la performance financière qui se résume dans la rentabilité, la situation de la liquidité et les mouvements de la trésorerie à savoir :

- Flux de trésorerie générés par l'exploitation.
- Flux générés par les activités d'investissement.
- Flux générés par les activités de financement

1-3- Le taux de rentabilité ou ROI (Return On Investments)

Retour sur investissement, est un ratio financier qui mesure l'argent perdu ou gagné par rapport à l'argent investi.¹

Il existe de nombreuses variations du ROI dans le domaine de la comptabilité et dans la pratique de chaque entreprise. Par simplicité, la définition du taux de rentabilité est celle qui « rapporte un bénéfice comptable à la valeur comptable nette des actifs mis en œuvre pour l'obtenir ».

¹<https://www.toute-la-franchise.com/lexique-81-roi-return-on-investment-retour-sur-investissement.html>, consulté le 22/07/2023.

Sous sa forme générique, le ROI se présente comme un taux de rentabilité, exprimé en pourcentage :

$$ROI = \frac{\textit{Profit}}{\textit{Actifs}}$$

$$\textit{Actifs nets} = \textit{Immobilisations nettes} + \textit{Besoin en fond de roulement}$$

Au-delà de ce simple calcul, se posent de nombreux obstacles notamment :

- Les actifs nets mis au dénominateur ont un impact d'augmenter la rentabilité des investissements les plus anciens avec le temps, alors qu'aucun changement économique ne justifie une telle évolution. Imaginant à ce stade les effets pervers induits par un tel mécanisme. Investir le taux de rentabilité dans un projet nouveau va baisser le taux de rentabilité automatiquement (car la valeur net de l'mobilisation qui se trouve dans le dénominateur diminue avec le temps). Si on utilise le taux de rentabilité de cette manière, cela conduit à développer des politiques malthusiennes et à refuser tout investissement nouveau. Par contre le TRI permettrait d'avoir une estimation correcte de la rentabilité.

Le TRI est le taux qui permet de résoudre l'équation suivante :

$$TRI = \frac{CF1}{(1+t)^1} + \frac{CF2}{(1+t)^2} + \dots + \frac{CFn}{(1+t)^n} - \textit{Investissement}$$

Donc ce taux d'actualisation permet d'annuler la valeur actuelle nette qui est la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi (VAN =0).

Durant le projet ce taux reste constant, par contre au ROI qui augmente dans le temps.

Le TRI est utilisé également pour les choix d'investissement, car il permet de prendre en compte la rentabilité du projet sur la durée de vie total.

- Il est important de prendre des précautions lors de l'interprétation du ROI. La coupure annuelle peut inciter les managers à manipuler les chiffres en fin d'année, ce qui peut avoir des conséquences telles que des investissements retardés, des dépenses également reportées sur l'autre exercice.

1-4- L'indicateur EVA (Economic Value Added)

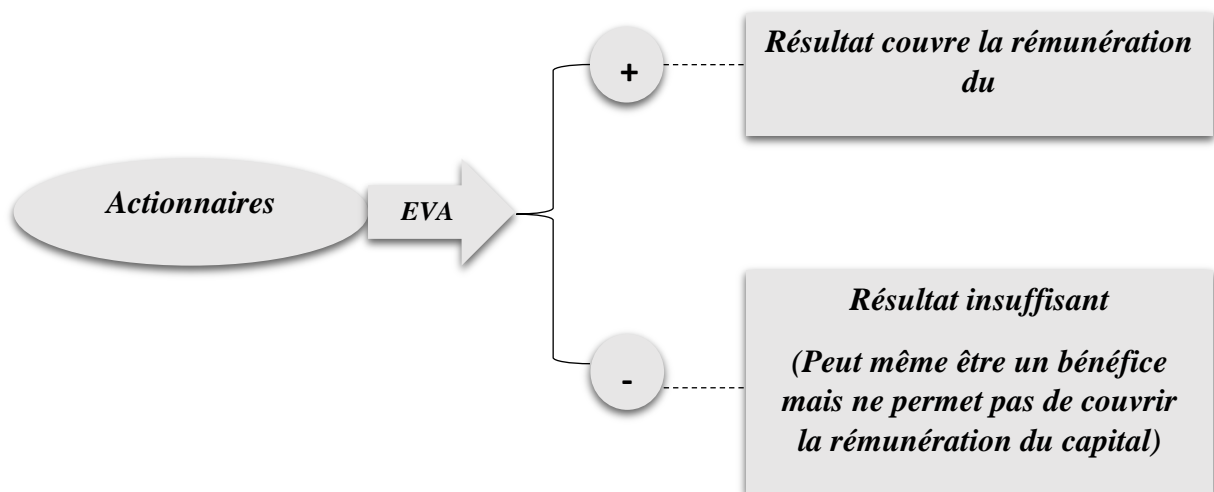
L'EVA, « la valeur ajoutée économique », c'est un indicateur qui mesure le niveau de la création de valeur pour l'actionnaire. ¹

La formule de l'EVA est la suivante :

$$EVA = \text{Résultat net} - K \times CE$$

- **K** : est le cout moyen pondéré du capital.
- **CE** : sont les capitaux employés, notamment ceux finances par les actionnaires et les banques.
- **Si l'EVA > 0** : l'entreprise dégage un résultat qui permet de couvrir la rémunération attendue par les actionnaires, et l'entreprise crée de la valeur.
- **Si l'EVA < 0** : l'entreprise détruit de la valeur

Figure N° 17: l'interprétation de l'EVA



Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, p.30

Le coût moyen pondéré du capital est un élément central. Il importe que le ROI soit supérieur au coût du capital, c'est-à-dire au taux de rémunération attendu par les apporteurs de capitaux (actionnaire et créancier) en échange de leurs investissements dans l'entreprise.

Son évaluation est complexe, elle repose sur l'équation suivante :

$$K = r \times \frac{CP}{CP + DF} + i(1 - t) \times \frac{DF}{CP + DF}$$

¹ <https://www.piloter.org/mesurer/applications/ratio-de-gestion.htm#:~:text=L%27EVA%2C%20Economic%20Value%20Added,retour%20sur%20le%20capital%20inve>
esti Consulté le 22/07/2023.

- **CP** : Capitaux propres
- **DF** : Dettes financières
- **r**: est le taux de rentabilité attendu par les actionnaires.
- **i**: est le taux d'intérêt des emprunts.
- **t** : est le taux d'imposition

K est donc la moyenne pondéré de la rémunération attendue par les actionnaires et de la rémunération après impôts des dettes financières. On calcule le taux de rentabilité attendue «r» en utilisant le modèle d'évaluation des actifs financiers « MEDAF » selon la formule suivante :

$$r = rf + \beta(rm - rf)$$

- **rf**: est le taux sans risque.
- **rm** : est le rendement du marché
- **β**: est la sensibilité du rendement du titre au rendement du marché

Le MEDAF donne une évaluation de la rentabilité espéré d'un actif, il a renouvelé la manière de combiner :

- La relation entre la rentabilité attendue et le risque.
- L'allocation des portefeuilles et la mesure des performances.

2- Les indicateurs de la mesure de la performance non financière

La performance se mesure également grâce aux différents indicateurs non financiers, afin d'exprimer de nombreux objectifs financiers mais d'une manière indirecte. Ces indicateurs présentent des spécificités de calcul qui dépendent de leur nature.

2-1- Le tableau de bord équilibré « Balanced Scorecard – BSC - »

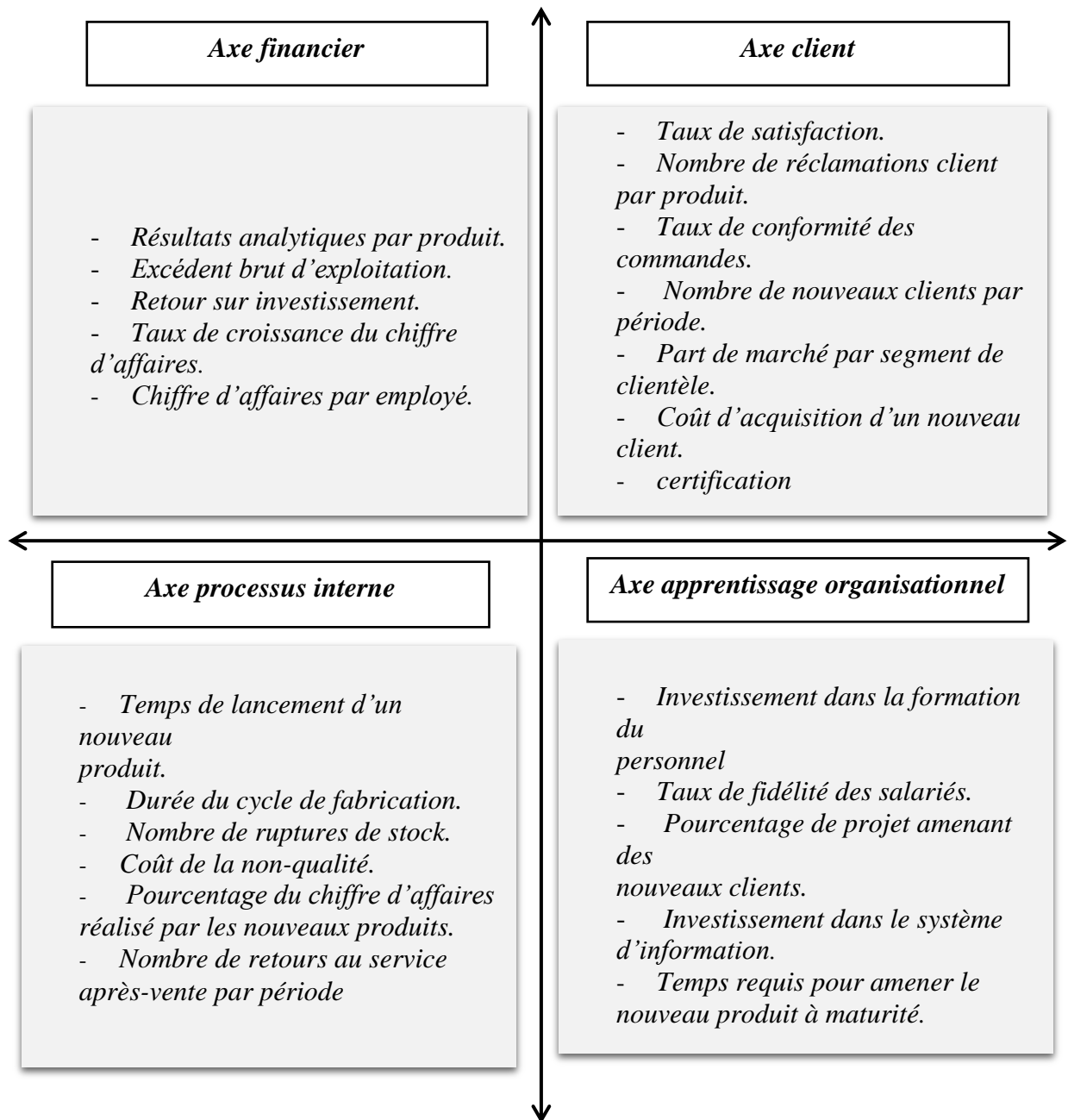
« Balanced scorecard », ou tableau de bord prospectif. C'est un modèle développé par Robert Kaplan et David Norton, il présente un système de pilotage stratégique de la performance dérivé de la vision et de la stratégie de l'entreprise.

Le modèle « balanced scorecard » décline la stratégie sur quatre perspectives :

- Perspective « finance » : que faut-il apporter aux actionnaires ?
- Perspective « client » : comment doit-on être perçu par les clients ?
- Perspective « processus » : que doivent apporter les processus aux clients ?

- Perspective « apprentissage organisationnel » : comment les hommes et l'organisation doivent-ils piloter le changement ?¹

Figure N°18 : Le balanced scorecard « BSC »



Source : BENRABAH Abderrahmane, Op.cit, pp.32.

¹ SELMER Caroline, Op.cit, p.95.

2-1-1- La perspective financière

Les auteurs du BSC affirment que « l'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du BSC », trois axes stratégiques financiers sont proposés, qui sont croisés avec la situation de marché de l'entreprise :

- Croissance.
- Maintien.
- Maturité/récolte.

Ces indicateurs financiers, non exhaustifs, doivent être adaptés au contexte particulier de toutes les à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l'entreprise.

2-1-2- Le perspectif client

Cinq mesures génériques sont identifiées, qui sont autant de domaines d'indicateurs :

- Part de marché.
- Conservation de clientèle.
- Acquisition de nouveaux clients.
- Satisfaction des clients.
- Rentabilité par segment.

Ces cinq domaines sont liés entre eux par des relations de cause à effet :

- La satisfaction de la clientèle permet de conserver les clients existants, d'assurer la rentabilité par segment et d'acquérir de nouveaux clients.
- Le maintien des clients existant et le développement de nouveaux marchés conditionnent la rentabilité et la part de marché.

2-1-3- Le perspectif processus interne

Le perspectif processus interne, a pour objectif de :

- Prendre en compte l'ensemble des processus internes.
- Prendre en particulier l'innovation, la production et le service après-vente (concernant le processus d'innovation, une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients).

2-1-4- Le perspectif apprentissage organisationnel

Cet axe est celui des moyens qui permettent l'atteinte des objectifs de performance définis dans les trois axes précédents. Ces moyens se déclinent en trois composantes :

- Le potentiel des salariés (satisfaction, fidélité, productivité).
- Les capacités du système d'information.
- Le climat, c'est-à-dire la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

2-2- La satisfaction client

La mesure de la satisfaction clients peut dépendre de mesures d'esprit des clients sur l'état, aussi bien que de mesures sur la qualité des prestations fournies ou de la comparaison par rapport aux concurrents.

La première façon de mesurer la satisfaction des clients est de leur faire remplir un questionnaire de satisfaction, il existe différents types de questionnaires :

- Questionnaire de satisfaction dans le cadre d'enquêtes ponctuelles sur le lieu de consommation de la prestation.
- Questionnaires de satisfaction à la fin de la prestation.
- Questionnaire de satisfaction à froid lors d'enquêtes par téléphone.

La satisfaction client peut aussi être mesurée par :

- Les plaintes reçues formellement, ou les incidents lors de la prestation.
- Les retours marchandises de clients qui ne s'estiment pas satisfaits et choisissent de se faire rembourser.

Dans ces deux cas ci-dessus, le contrôleur de gestion focalise dans sa mesure sur ce qu'en pense le client.

Le contrôleur de gestion, peut également chercher à garantir un niveau de qualité « objective » sur la prestation (approche qualité).

2-3- Les variables de ressources humaines

Ce sont tout le personnel de l'entreprise qui va créer de la valeur par son travail, son implication et son imagination, la part des coûts relatifs à la ressource humaine constitue également le principal poste de charge dans l'entreprise.

2-3-1- La mesure des processus RH

Le processus ressources humaines est l'élément principal réalisé par les ressources humaines dans l'entreprise. Il désigne un ensemble d'actions et de stratégies définies et exécutées par les équipes RH.

Il a pour but de soutenir la croissance et le développement de l'entreprise tout en valorisant ses employés en créant un lieu de travail ouvert et attentif. Grâce à cette orientation, les entreprises peuvent cultiver une main-d'œuvre solide et améliorer leur réussite globale.¹

2-3-2- La performance de la masse salariale :

La masse salariale est la somme des rémunérations brutes versées par une entreprise à ses salariés, sur une année. Cela inclut les salaires, les primes et les cotisations salariales.

¹ <https://qualitexpert-dz.com/divers/processus-rh-definition-et-applications>, consulté le 10/08/2023.

Elle considérée comme un levier indispensable pour les performances d'une entreprise, notamment en lui permettant de déterminer le poids de ses effectifs salariés sur son CA. L'idée étant d'élaborer un modèle économique, et d'ajuster si nécessaire les besoins en recrutement.

Cet indicateur est un élément indispensable qui doit figurer au tableau de bord RH afin d'avoir une vision claire et fiable de l'effectif global de l'entreprise et des coûts inhérents.¹

2-3-3- Conditions du travail et le climat social

Le pilotage de la ressource humaine nécessite de mettre sous tension d'autres variables, plus qualitatives. Les salariés sont notamment sensibles aux conditions de travail et au climat social qui règne dans l'entreprise, il est important d'étudier la satisfaction des salariés.

2-3-3-1- Les conditions de travail

Ils vont s'appréhender avec nombre de fois d'accès à :

- La formation et qualité des équipements mis à disposition.
- L'aménagement ou non des horaires de travail.
- Le nombre d'heures de travail hebdomadaire.
- L'investissement humain par la mise en œuvre des actions spécifique (pour améliorer les conditions du travail).

Ces éléments permettent d'objectiver les conditions de travail par rapport à des normes professionnelles acceptées.

2-3-3-2- L'absentéisme

Il peut être lié aux conditions du travail et traduit le mauvais climat social dans l'entreprise et une baisse de performance pour l'entreprise. Le taux d'absentéisme doit être calculé avec prudence car dans quelques cas de maladie de longue durée peuvent fausser la traduction de ce taux.

2-3-3-3- Le climat social

Il va aussi se mesurer avec des taux de turn-over, c'est-à-dire le nombre de personnes quittant l'entreprise par leur propre volonté sur le nombre de personnes en poste. Il ne s'agira pas de compter les départs suite à des licenciements ou des retraites. L'indicateur doit être

¹ <https://combohr.com/fr/blog/calculer-analyser-masse-salariale>, consulté le 10/08/2023.

manipulé avec prudence car on ne sait pas si ce ne sont pas les facteurs en dehors du travail plutôt que ceux liés au travail qui motivent le départ.

D'autres indicateurs du processus « hygiène, sécurité, conditions de travail (HSCT) » sont aussi utilisés.

- Accident de travail et maladies professionnelles.
- Évolution du taux d'accident de travail (AT) sans arrêt et avec arrêt.
- Taux de fréquence, taux de gravité.
- Nombre de maladies professionnelles.
- Evolution du taux d'absentéisme TA.

2-3-4- La mesure de la responsabilité sociale d l'entreprise (RSE)

Depuis quelque année, les entreprises sont de plus en plus soucieuses d'agir de façon responsable vis-à-vis de leurs salariés, en mettant en œuvre des programmes qui visent à assurer la mixité sociale, sexuelle et professionnelle en veillant à effectuer des recrutements équilibrés.

Section 3 : le contrôle de gestion et la performance d'entreprise

Après avoir analysé la notion de la performance et bien traité les indicateurs de sa mesure dans les deux sections précédentes. Dans cette section, nous allons explorer les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance de l'entreprise après avoir éclairé la notion de pilotage dans un premier lieu. Et expliquer le lien essentiel entre le contrôle de gestion et la performance des entreprises. Et enfin, nous traiterons les avantages et les limites du contrôle de gestion.

1- Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion joue avant tout un rôle de pilotage de la performance. Il permet de s'assurer en permanence de la tenue des objectifs de l'entreprise par rapport aux événements susceptibles d'en affecter le déroulement.¹

Dans un contexte d'entreprise, la notion de pilotage de la performance correspond à la capacité de mesurer et de contrôler la mise en place stratégique et opérationnelle de la stratégie d'entreprise, en toute efficacité, tout en maîtrisant au mieux la bonne atteinte des résultats et objectifs ciblés.

¹SELMER Caroline, Op.cit, p. 91.

1-1- Définition du pilotage

Selon Philippe LORINO NICOLAS, le pilotage d'une entreprise est une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires :

- Le déploiement de la stratégie sous forme de plan d'action comprenant l'élaboration régulière de plan coordonné, afin de conduire l'entreprise et garantir la mise en œuvre de sa stratégie.
- La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateur de performance, afin de mesurer les résultats des actions, en cohérence avec les orientations stratégiques.
- Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'action en s'appuyant sur un système de mesure des performances et sur un ensemble de pratique et de méthodes d'analyse et de résolution de problèmes d'animation et de coordination.¹

1-2- Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance la performance de l'entreprise

Parmi les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance, on peut citer les suivantes :²

1-2-1- Les réponses utilisables dans tous les contextes

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

Le contrôle de gestion a ajouté une nouvelle technique, en proposant des tableaux de bords pour aider à la gestion et l'amélioration des processus et permettre de s'adapter à tous les problèmes de gestion pour les niveaux opérationnel et stratégique.

Les tableaux de bord compris comme un reporting financier existent depuis longtemps au niveau mondial. En revanche et quel que soit le contexte, ils sont construits et utilisés comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées.

¹OUAMRI Nadia, OUAMRI Sabrina : « Le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage, et d'aide à la prise de décision », Master en sciences de gestion, Option : Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2015-2016, p.38.

²https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise14.html consulté le 25/08/2023

1-2-2- Les réponses face aux tendances récentes

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

1-2-2-1- Pour mieux piloter la valeur

- Piloter la valeur pour les différentes parties prenantes

Lorsqu'on pilote la performance, il est important de prendre en compte la valeur pour les différentes parties prenantes. Cela signifie s'assurer que les actions et les décisions prises par l'entreprise bénéficient à tous les acteurs impliqués, tels que les employés, les clients, les actionnaires.

- Piloter la valeur perçue par le client

Lorsqu'on pilote la performance, il est essentiel de prendre en compte la valeur perçue par le client. Cela signifie comprendre et répondre aux besoins et aux attentes des clients, afin d'atteindre leurs satisfactions et de créer une relation de confiance durable. En se concentrant sur la valeur perçue par le client, on peut améliorer la satisfaction client, fidéliser la clientèle et stimuler la croissance de l'entreprise.

- Piloter la valeur en se différenciant des concurrents

Pour piloter la performance, il est crucial de se différencier des concurrents en offrant une valeur unique et distinctive. Cela peut être réalisé en proposant des produits ou services innovants, en créant une expérience client exceptionnelle, en mettant en avant des avantages concurrentiels tels que la qualité, la durabilité ou le service après-vente. En se démarquant des concurrents, on peut attirer et fidéliser les clients, tout en renforçant la position de l'entreprise sur le marché.

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

1-2-2-2- Pour mieux piloter l'organisation : le temps et les acteurs

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

Lorsqu'on actualise des indicateurs, il est important de prendre en compte l'accélération du temps. Cela signifie que les indicateurs doivent être régulièrement mis à jour pour refléter les changements rapides dans l'environnement des affaires. En actualisant les indicateurs, on peut

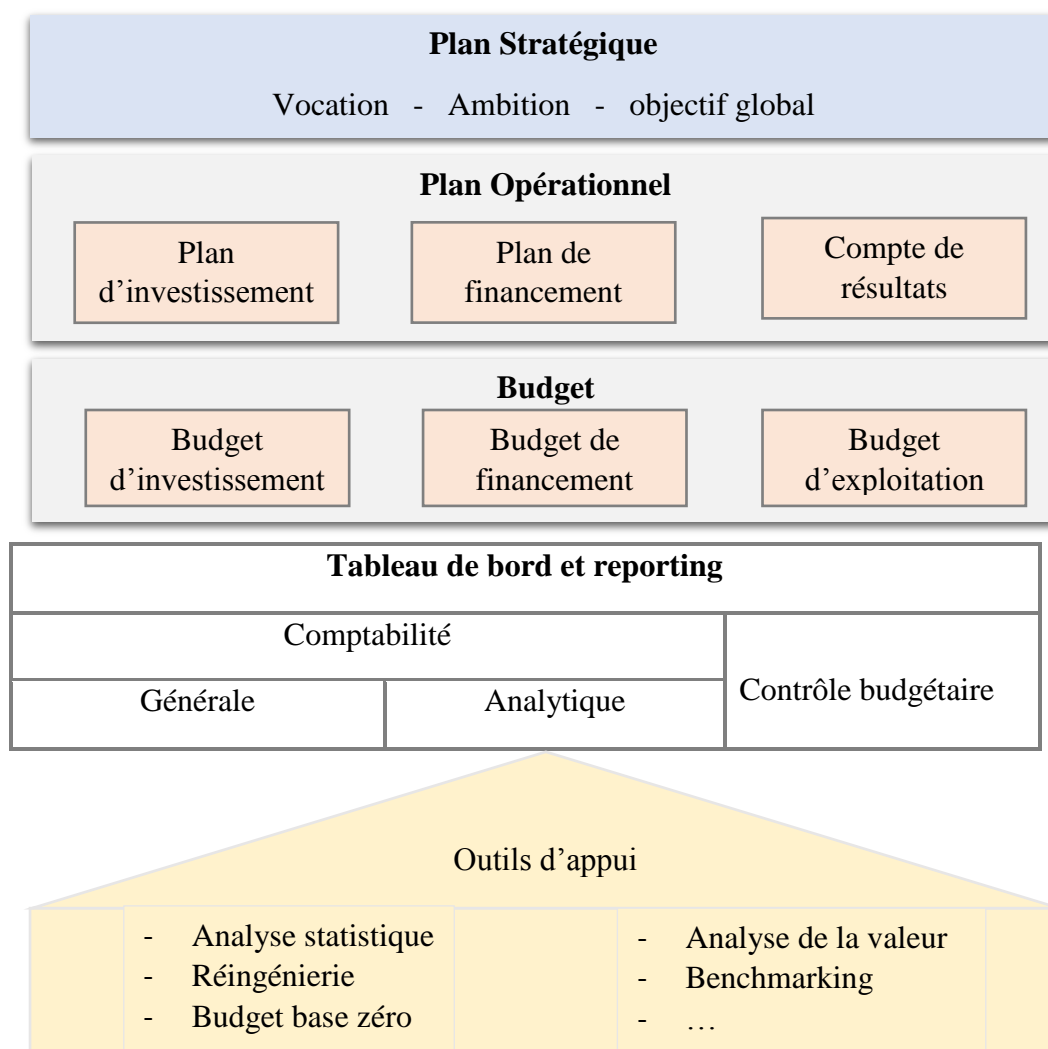
prendre des décisions plus éclairées et réactives, en tenant compte des évolutions récentes et en ajustant les stratégies en conséquence.

- Piloter le comportement des acteurs interne

Lorsqu'on pilote la performance, il est essentiel de prendre en compte et de piloter le comportement des acteurs internes. Cela implique de motiver et d'engager les employés, de définir des objectifs clairs, de fournir des ressources adéquates et de mettre en place des incitations appropriées. En pilotant le comportement des acteurs internes, on peut favoriser une culture d'excellence, améliorer la productivité et atteindre les objectifs fixés.

Un système de pilotage fournit des données clés sur la marche des activités (passé, présent, futur), nous pouvons synthétiser l'ensemble des outils de pilotage dans la figure suivante :

Figure N°19 : Les outils de pilotage



Source : LEROY Michel « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1998, P.

1-3- L'utilité du système de pilotage

La mise en place d'un système de pilotage répond à trois objectifs :¹

- Vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis.
- Conseiller les opérationnels dans leurs actions, à partir de l'analyse des résultats et des tableaux d'indicateurs.
- Capitaliser les enseignements, et alimenter la réflexion sur la stratégie et les objectifs futurs.

Un système de pilotage adapté permet au management d'être alerté à temps et à bon escient, afin d'identifier et de gérer rapidement les dysfonctionnements, de se focaliser pleinement sur les objectifs et d'orienter les actions.

2- Le lien entre le contrôle de gestion et la performance

Après avoir approfondi l'analyse du sens du terme performance, il devient intéressant de s'interroger sur le lien entre contrôle de gestion et performance.

Le contrôle de gestion est étroitement lié à la performance de l'entreprise. Il contribue à la définition des objectifs de performance de l'organisation, il s'assure du déploiement des objectifs globaux de l'entreprise à chaque niveau de la structure et définit les indicateurs là où la performance est attendue.

Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes pour aider l'entreprise à gagner en performance et accompagner ainsi son développement.

Le contrôle de gestion permet de mesurer et d'analyser les résultats financiers et opérationnels, ce qui permet de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance. En utilisant des outils tels que les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les budgets, le contrôle de gestion aide à surveiller les activités, à identifier les écarts et à mettre en place des actions correctives. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources et de maximiser la performance globale de l'entreprise.

On comprend donc, que le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la maîtrise de la performance financière et non financière de l'entreprise. En effet, le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données qui concerne l'entreprise dans sa globalité, il va donc créer un lien entre celles-ci.

¹ SELMER Caroline, Op.cit, p.91.

3- Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance :

3-1- Les Avantages de la fonction du contrôle de gestion

Il existe de nombreux avantages du contrôle de gestion s. Parmi les plus importants nous pouvons citer:¹

- Définition claire des objectifs et l'assurance de les atteindre.
- Le suivi de la performance globale de l'entreprise.
- Les prévisions financières pour une meilleure gestion et une réaction adaptée.
- Le suivi de la performance globale de l'entreprise et la proposition de mesures correctives en cas de dérives.
- L'analyse des indicateurs pour conseiller la direction si nécessaire.

3-2- Limite et recommandation du contrôle de gestion

Bien que le contrôle de gestion présente de nombreux avantages pour une entreprise, il y a toutefois quelques limites à prendre en compte, notamment :²

- L'objectif principal du contrôle de gestion est d'améliorer la performance globale de l'entreprise en respectant les objectifs fixés et en maîtrisant les coûts. Bien qu'il ne soit pas possible de mesurer toutes les variables avec une précision extrême et à un coût raisonnable, le contrôle de gestion permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser les ressources et atteindre les objectifs de manière efficace. C'est une approche pragmatique qui vise à maximiser la performance dans les limites du possible.
- Il est vrai que les indicateurs peuvent être manipulés, ce qui compromet la confiance accordée au système de contrôle de gestion. Il est important de choisir des indicateurs pertinents et de les renouveler régulièrement pour éviter qu'ils deviennent des objectifs en soi. Garder les indicateurs confidentiels peut également contribuer à limiter ce phénomène. L'objectif est de maintenir un système de contrôle de gestion transparent et fiable pour favoriser la confiance et l'efficacité.
- indicateurs peuvent fournir des informations importantes, mais il est également essentiel que les managers se rendent sur place pour observer directement ce qui se passe dans les différentes unités de l'entreprise et avec les clients. Les indicateurs ne peuvent pas détecter tous les aspects et nuances de la réalité opérationnelle. La combinaison d'indicateurs et d'observations sur le terrain permet d'avoir une vision plus complète et précise de la situation.

¹ BENDJOUZI Melissa, BEN CHABANE Sara, Op.cit, p.43

² Idem, p.43.

3-3- Limites du lien entre contrôle de gestion et performance

Certains outils du contrôle de gestion tels que les tableaux de bord peuvent être utiles pour mesurer et améliorer la performance économique d'une entreprise. Cependant, il est important de ne pas se concentrer uniquement sur cet aspect et de prendre en compte d'autres dimensions de la performance globale, telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits ou services, et le bien-être des employés. Une approche équilibrée permet d'optimiser l'ensemble des résultats et de créer de la valeur à long terme.

Pour améliorer la performance, il est crucial de choisir les bons indicateurs de mesure. La recherche approfondie permet de sélectionner les indicateurs les plus pertinents. De plus, le soutien des supérieurs et des managers est essentiel pour assurer l'efficacité des nouveaux outils de contrôle de gestion. Leur engagement et leur soutien garantissent une bonne mise en place de ces outils. Ainsi, en respectant ces conditions, les outils de contrôle de gestion peuvent réellement améliorer la performance de l'entreprise.¹

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré en détail le rôle essentiel du contrôle de gestion dans la recherche de la performance d'entreprise. Nous avons examiné comment le contrôle de gestion permet de piloter la performance en mettant en place des indicateurs clés, des tableaux de bord et des actions stratégiques. Nous avons également étudié les différentes réponses du contrôle de gestion pour améliorer la performance, telles que l'optimisation des coûts, l'allocation des ressources et la gestion des risques.

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance du contrôle de gestion en tant que levier de performance pour les entreprises. En mettant en place un système de contrôle de gestion efficace, les entreprises peuvent mieux évaluer leur performance, prendre des décisions éclairées et atteindre leurs objectifs stratégiques.

Cependant, il est important de noter que le contrôle de gestion présente également des limites et des défis. Il est essentiel de trouver le bon équilibre entre le contrôle et la flexibilité, de tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de s'adapter aux évolutions du marché.

¹ BENDJOUZI Melissa, BEN CHABANE Sara : « Analyse et suivi de la performance d'une entreprise de télécommunication à travers un tableau de bord financier », Master académique en Sciences Financières et Comptabilité, Option : Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022, pp.43-44.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de prendre conscience de l'importance du contrôle de gestion dans la recherche de la performance d'entreprise. En comprenant les mécanismes et les outils du contrôle de gestion, les entreprises peuvent mieux piloter leur performance et rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

Chapitre III :

*La contribution du contrôle de gestion à la
performance de l'entreprise « ALGÉRIE
TÉLÉCOM »*

Introduction

Le travail sur le terrain est crucial dans toute recherche, car il permet d'obtenir des réponses crédibles à notre question centrale. Nous avons choisi la direction opérationnelle de Tizi-Ouzou comme terrain de recherche pour réaliser notre enquête. Cela nous permettra d'obtenir des informations précieuses pour atteindre nos objectifs.

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant le contrôle de gestion et la performance dans les deux chapitres précédents, il convient dans ce présent chapitre, de traiter la question de l'apport du contrôle de gestion sur la performance au sein de la Direction Opérationnelle des Télécommunications.

Dans ce chapitre nous allons traiter la contribution de la fonction du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise Algérie Télécom. Pour cela nous l'avons divisé en trois sections :

- Dans la première section, nous présenterons l'entreprise public Algérie Télécom dont son historique, ses missions, son organisation, ainsi son organigramme.
- La deuxième section portera sur la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom notamment : l'importance de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom, les tâches attribuées au contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom, les outils de contrôle de gestion au niveau de cette entreprise et les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance. et les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance.
- Dans la troisième et la dernière section, nous allons faire une évaluation de la performance de l'entreprise Algérie Télécom, en abordant la relation entre le contrôle budgétaire et la performance de l'Algérie Télécom, déterminer les indicateurs de mesure de la performance et enfin, mesurer la performance de l'Algérie Télécom.

Section 01 : Présentation de l'entreprise publique Algérie Télécom

Algérie Télécom est une entreprise publique algérienne de télécommunications. Elle fournit des services de téléphonie fixe, de téléphonie mobile, d'internet et de télévision. Elle s'efforce de fournir des services de qualité et d'innover pour répondre aux besoins de ses clients dans un monde de plus en plus connecté.

Afin de présenter l'entreprise Algérie Télécom (AT) dans laquelle nous avons effectué notre enquête, nous allons d'abord mettre l'accent sur son historique, présenter ses missions

et son organisation et enfin, nous présenterons l'organigramme de la direction opérationnelle de la Wilaya de TIZI-OUZOU.

1- L'historique de l'entreprise AT

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics qui opère dans le domaine des télécommunications, de la téléphonie fixe et d'internet. Elle se situe à Mohammadia « Alger ».

Elle est créée grâce à la loi 2000/03 du 5 août 2000, qui a permis la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications en séparant les activités postales de celles des télécommunications. Cela a également établi les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Algérie Télécom est régie par cette loi qui lui donne le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA. Son capital social s'élève à 115.000.000.000,00 Dinars et elle est enregistrée au centre national du registre de commerce depuis le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

En effet, Algérie Télécom est le leader du marché algérien des télécommunications et connaît une forte croissance. Elle offre une large gamme de services de téléphonie fixe et d'internet aux clients résidentiels et professionnels. Leur position de leader a été établie grâce à une politique d'innovation forte, qui est adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages. Elle est entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003. Elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs : ¹

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

Elle désire d'avoir un niveau élevé de performance dans tous les domaines, afin de se maintenir durablement leader dans l'environnement concurrentiel.²

2- Les objectifs de l'entreprise AT

Les objectifs de l'entreprise Algérie Télécom sont multiples et variés. Ils comprennent notamment : ³

- L'amélioration de la qualité des services de télécommunications.

¹<https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom>, consulté le 30/08/2023.

² Idem

³ Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

- L'expansion du réseau pour atteindre un plus grand nombre de clients.
- L'innovation technologique pour rester compétitif sur le marché.
- L' satisfaction des besoins des clients.
- La rentabilité financière et la contribution au développement économique du pays.

Ces objectifs sont essentiels pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise.

3- Les missions de l'entreprise AT

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de : ¹

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles, etc...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications (l'octroi de divers services tels que l'accès à internet haut débit et de connexions sans fil (4G LTE)).
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux et améliorer la qualité de service à travers : Assainissement de réseau urbain.
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels.
- Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerte aux utilisateurs.
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances.

4- L'organisation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom, est organisée en divisions, directions centrales et opérationnelles autour de ses métiers fixes et services.

Elle s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. En outre, elle met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Algérie Télécom est réparti en Direction opérationnelles des télécommunications (D.O.T) et des agences commerciales de télécommunication (ACTEL).

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « NGBSS » qui permet :¹

¹Idem

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques et l'ACTEL "gestion zéro papier".
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- Partenariat Dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.
- Introduction massive des nouvelles technologies.

4-1- les niveaux d'organisation d'AT

L'organisation générale de l'entreprise publique AT s'articule essentiellement de deux niveaux « Direction générale de l'entreprise et Directions opérationnelles ».

4-1-1- La direction Générale de l'entreprise

L'entreprise est organisée en structure centrale (opérationnelles et fonctionnelles) ou centres nationaux, elle est constituée de :²

- Président Directeur Général (PDG) est assisté de pôle Commercial, pôle administration finance et pôle technique).
- Divisions centrales : pôle marketing et qualité, pôle développement des réseaux, pôle exploitation des réseaux d'accès, comptabilité, corpo-rate et ressources humaine.
- Des directions centrales : planification et système d'information, finance, gestion technique des réseaux, ressources humaines, direction d'administration générale et logistique... etc.

4-1-2- Les directions Opérationnelles

La Direction opérationnelle est une direction m dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques et commerciales qui lui sont rattachées.

¹Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023.

²Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023.

La direction Opérationnelle est structurée comme suit :¹

4-1-2-1- Département des ressources humaines

Le département des ressources humaines joue un rôle crucial dans la gestion du personnel de l'entreprise. Ce département est chargé de recruter et d'embaucher de nouveaux employés, de gérer les contrats de travail, de superviser les politiques de rémunération et d'avantages sociaux, ainsi que de promouvoir le développement professionnel des employés. Il veille également à maintenir un bon climat de travail et à résoudre les problèmes liés aux relations entre les employés. En résumé, le département des ressources humaines contribue à la gestion efficace et harmonieuse des ressources humaines.

4-1-2-2- Département des finances et comptabilité

Le département des finances et comptabilité joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources financières de l'entreprise. Il est responsable de la planification budgétaire, de la tenue des comptes, de l'établissement des états financiers et de la conformité aux réglementations financières en vigueur. Ce département travaille en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour assurer une gestion financière efficace et transparente. Son objectif principal est de garantir la stabilité financière et la croissance de l'entreprise. Il est constitué de trois:²

- Service comptabilité générale.
- Service budget.
- Service trésorerie.

4-1-2-3- Service sûreté

Le service sûreté joue un rôle primordial dans la sécurité de l'entreprise. Il est chargé de mettre en place des mesures de prévention et de protection pour assurer la sécurité des employés, des installations et des données sensibles. Le service sûreté travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour identifier les risques potentiels, élaborer des plans d'urgence et mettre en œuvre des stratégies de sécurité efficaces. Son objectif principal est d'assurer un environnement de travail sûr et sécurisé pour tous.

4-1-2-4- Sous-direction commerciale

La sous-direction commerciale à la direction opérationnelle est responsable de la gestion des activités commerciales de l'entreprise. Elle s'occupe de la vente de produits et services de télécommunication, de la relation client, de la prospection de nouveaux clients et du

¹Idem

²Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023.

développement des ventes. Son objectif principal est de répondre aux besoins des clients et de contribuer à la croissance de l'entreprise en assurant des résultats commerciaux positifs. Elle est constituée de :¹

- Laboratoires Régionaux des Equipements des Télécom.
- Centre Technique d'Entreprise.
- Département planification et suivi.
- Département vente grand public.
- Département corporate.
- Département support commercial.

4-1-2-5- Sous-direction technique opérationnelle

La sous-direction technique opérationnelle à la direction opérationnelle est chargée de gérer les aspects techniques des opérations de l'entreprise. Elle s'occupe de la planification, de la mise en œuvre et de la maintenance des infrastructures de télécommunication, ainsi que de la gestion des réseaux et des systèmes. Son objectif principal est d'assurer un fonctionnement fluide et fiable des services de télécommunication pour les clients. Elle est constituée de :²

- Etablissement Maintenance du Réseau Core.
- Etablissement Maintenance du Réseau Transport.
- Etablissement Planification Réseau d'Accès.
- Département Réseau d'Accès.
- Département Réseau Transport.
- Centre Energie et Environnement.

4-1-2-6- Sous-direction fonction support

La sous-direction fonction support joue un rôle essentiel dans le soutien des opérations de l'entreprise. Elle fournit un support administratif, logistique et technique pour garantir le bon fonctionnement des différents services. Son objectif principal est d'assurer une coordination efficace entre les différentes équipes et de fournir un soutien de qualité pour répondre aux besoins internes de l'entreprise. Elle est constituée de :

- Système d'Information.
- Service Juridique.
- Département Achat et Logistique.

¹Idem

²Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023.

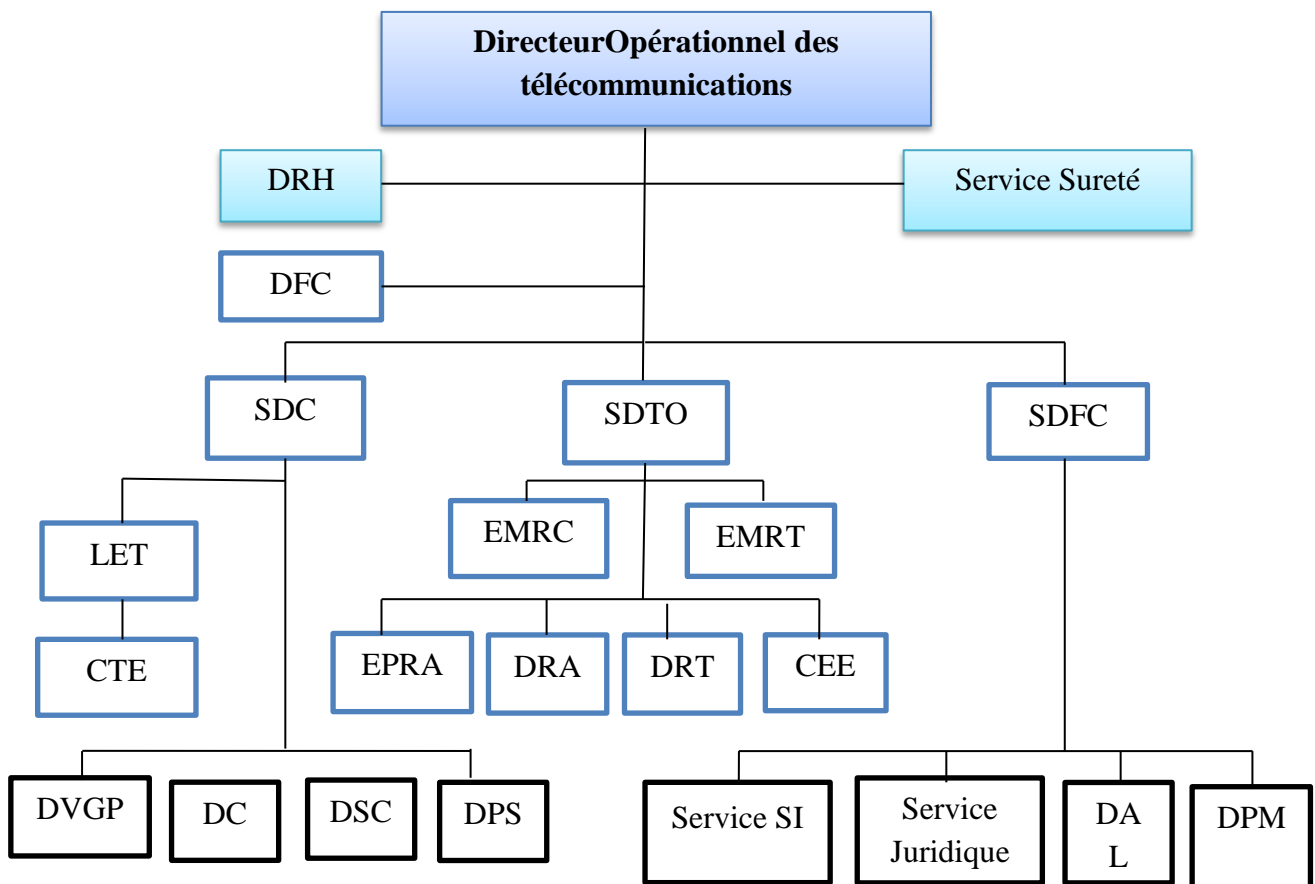
Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

- Département Patrimoine et Moyens.

Devant la taille importante du groupe Algérie Télécom, nous mettrons l'organigramme de la DOT, qui représente un organe décentralisé de la direction générale implanté au niveau de chaque wilaya.

L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU se présente comme suit :

Figure N° 20 : L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU



Source : Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023

Section 02 : La fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom

Au sein d'Algérie Télécom, le contrôle de gestion joue un rôle central et stratégique. Il permet d'assurer la maîtrise des activités de l'entreprise et d'atteindre les objectifs fixés.

Cette section portera sur la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom tels que, l'importance de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom, l'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérie Télécom, les tâches attribuées au contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom et les outils de contrôle de gestion au niveau de cette entreprise.

1- L'importance de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom

Toute entreprise se fonctionne sur le principe de délégation. Dans ce cadre il est nécessaire d'avoir un contrôle pour s'assurer que les tâches sont effectivement réalisées. Cela permet de garantir l'atteinte des objectifs que l'entreprise fonctionne de manière optimale.

La fonction du contrôle de gestion revêt une importance cruciale au sein d'une entreprise telle qu'Algérie Télécom. Elle permet de superviser et d'optimiser les performances de l'entreprise en fournissant des informations précieuses pour la prise des décisions.

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la planification et le suivi des objectifs financiers. Il permet d'évaluer la rentabilité des différentes activités de l'entreprise, de contrôler les coûts et d'identifier les sources potentielles d'économies. Grâce à une analyse approfondie des données financières, le contrôle de gestion permet de détecter les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés, ce qui permet de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Une autre facette importante de la fonction du contrôle de gestion est la préparation et le suivi des budgets. En élaborant des budgets prévisionnels détaillés, le contrôle de gestion permet de définir des objectifs financiers clairs et de suivre leur réalisation. Cela permet également d'allouer efficacement les ressources et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement.

En résumé, la fonction du contrôle de gestion est essentielle pour assurer la bonne santé financière d'une entreprise comme Algérie Télécom. Elle permet une gestion efficace

des ressources, une prise de décisions éclairées et une optimisation des performances financières.¹

2- L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérie Télécom :

Le contrôle de gestion se fait par différents niveaux, notamment : le niveau opérationnel, tactique, et stratégique.²

2-1- Niveau opérationnel

Au niveau opérationnel, le contrôle est effectué par les responsables de la Direction Opérationnelle Territoriale (DOT) des unités décentralisées telles que ACTEL et CMP. Ces responsables sont chargés de superviser et de contrôler les activités quotidiennes de ces unités, en veillant à ce qu'elles respectent les objectifs fixes et les procédures établies. Ils analysent les performances, identifient les écarts et mettent en place des actions correctives si nécessaire. Ce contrôle opérationnel permet d'assurer une gestion efficace des opérations et de garantir la qualité des services fournis par Algérie Télécom.

2-2- Niveau Tactique

Au niveau tactique, le contrôle est assuré par le directeur des structures de la DOT, ainsi que par les départements et sous-directions placés sous son autorité. Le directeur et ses collaborateurs sont responsables du contrôle tactique de l'ensemble des structures relevant de leur autorité. De plus, le contrôle tactique est également exercé par les structures métiers centrales des directions opérationnelles. Ces contrôles tactiques permettent de superviser et d'optimiser les activités à un niveau plus global, en assurant la cohérence et la coordination entre les différentes structures de l'organisation. Ils contribuent ainsi à la prise de décisions stratégiques pour Algérie Télécom.

2-3- Niveau Stratégique :

Au niveau stratégique, le contrôle est effectué par le TOP management pour s'assurer que les organes d'Algérie Télécom respectent les orientations stratégiques définies. Le TOP management joue un rôle clé dans la supervision de la mise en œuvre de ces orientations et dans l'évaluation des résultats obtenus. De plus, le contrôle est également exercé par la tutelle, c'est-à-dire la direction du groupe Algérie Télécom et le ministère. La tutelle veille à ce que les activités d'Algérie Télécom soient alignées avec les politiques et les objectifs fixés par le

¹Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 10/ 09/2023.

²Idem

gouvernement. Ces contrôles stratégiques contribuent à assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions concrètes mises en place pour les atteindre.

Le contrôle de gestion à Algérie Télécom vise à évaluer comment l'entreprise se dirige et fonctionne par rapport à ses objectifs, qu'ils soient opérationnels, tactiques ou stratégiques. Cela permet de mesurer les performances, d'identifier les écarts et d'ajuster les actions pour atteindre les objectifs fixés. En utilisant des outils tels que les indicateurs de performance et les analyses financières, Algérie Télécom peut prendre des décisions éclairées pour améliorer son efficacité et sa rentabilité.

3- Les tâches attribuées au contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom

La fonction de contrôle de gestion au sein de l'entreprise AT assure les missions de pilotage et d'amélioration de la performance de l'entreprise en utilisant plusieurs outils du contrôle de gestion. Cela permet d'avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées. Les tâches attribuées au contrôle de gestion sont comme suit :¹

- Fixer les objectifs et établir les prévisions à court, moyen et long terme justifier et révisable.
- Collecter les informations des prévisions à long terme, de chaque département (technique, commercial...etc.).
- Analyser l'état d'avancement des réalisations par rapport aux prévisions pour mieux orienter l'entreprise.

4- Les outils de contrôle de gestion au niveau de l'entreprise Algérie Télécom

Afin d'accomplir les tâches et les missions citées précédemment, Algérie Télécom utilise les outils suivants : le budget prévisionnel, le contrôle budgétaire et le tableau de bord. Ces outils aident à orienter les dirigeants dans la prise de bonnes décisions en leur fournissant des informations clés sur la performance de l'entreprise.²

4-1- Le budget prévisionnel

Le budget prévisionnel est un outil essentiel pour Algérie Télécom. Chaque mois d'octobre, toutes les sous-directions établissent leur propre plan d'action budgétaire en se basant sur les réalisations de l'année précédente et les orientations des structures

¹Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 03/ 09/2023

²Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 10/ 09/2023.

hiérarchiques. Ce plan d'action doit inclure les dépenses et les recettes prévues par la Direction Opérationnelle.

Cela permet d'avoir une vision claire et prévisionnelle des ressources et des objectifs financiers de l'entreprise.

Une fois que les plans d'action sont envoyés à la direction générale d'Alger, les services centraux chargés du suivi des plans le contrôlent et les consolident. Une fois que les budgets prévisionnels de l'ensemble du groupe sont établis, ils sont soumis à l'appréciation et à la validation du conseil d'administration. Cela permet d'assurer une gestion rigoureuse et transparente des ressources financières d'Algérie Télécom.

Le budget prévisionnel est composé de deux parties comme suit :

4-1-1-La partie fonctionnement

Elle les dépenses ou les diminutions d'avantages économiques qui se produisent au cours de l'exercice. Cela peut inclure, les chats consommés, les services extérieurs et autres services, les charges du personnel, les impôts, taxes et versement assimilés, les autres charges opérationnelles, et les charges financière. Ces charges sont importantes à prendre en compte pour évaluer les coûts liés aux activités quotidiennes de l'entreprise.

4-1-2- La partie investissement

Au sein d'Algérie télécom, la partie investissement représente des dépenses qui visent à obtenir un effet positif à long terme. Ces investissements sont répartis en trois catégories principales : les investissements hors techniques, les investissements techniques et les autres investissements.

- Les investissements hors techniques incluent l'acquisition de : bâtiments, terrains, mobilier, informatique, social et transport.
- Les investissements techniques concernent : les réseaux (core, d'accès et de transport), environnement, appareil de mesure et des équipements passifs.
- Les autres investissements sont des projets liés directement au métier d'Algérie Télécom, tels que les installations générales, les agencements et aménagement, les travaux de canalisations et pose de câble et les raccordements des abonnés

Le budget prévisionnel a pour objectif principal de donner une structure au projet en quantifiant les idées et en établissant une feuille de route sur plusieurs années en termes de

résultats. Il aide à piloter l'activité, à anticiper les risques et à prendre les bonnes décisions stratégiques en conséquence.

4-2- Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à recueillir les informations nécessaires auprès des services concernés et à consolider les réalisations du mois précédent. Ces données sont ensuite transmises à la hiérarchie pour exploitation au plus tard le 06 de chaque mois. C'est un processus essentiel pour assurer un suivi rigoureux des dépenses et du plan d'action prévisionnel.

La fonction du contrôle budgétaire est réalisée par la même personne qui est chargée de la finance et de la comptabilité, au niveau de département finance et comptabilité qui est divisé en trois services : le service de la comptabilité générale, le service budget et le service trésorerie.¹

- Le service de comptabilité générale

Le service de la comptabilité générale joue un rôle crucial dans la gestion financière de l'entreprise Algérie Télécom. Il est responsable de :

- La tenue des comptes.
- L'enregistrement des transactions.
- L'établissement des états financiers.
- La conformité aux normes comptables.

Ce service veille également à la gestion des budgets, au contrôle des dépenses, et à la préparation des rapports financiers pour aider à la prise de décision et à l'évaluation de la performance financière de l'entreprise. .

- Le service budget

Le service budget joue un rôle crucial dans la gestion financière de l'entreprise Algérie Télécom. Il est chargé de :

- Planifier et de contrôler les dépenses.
- Etablir des budgets prévisionnels.
- Suivre les réalisations et de comparer les résultats avec les objectifs fixés.

¹Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 10/ 09/2023.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

Ce service accorde une attention particulière au contrôle budgétaire afin d'assurer une gestion rigoureuse des ressources et d'optimiser les performances financières de l'entreprise

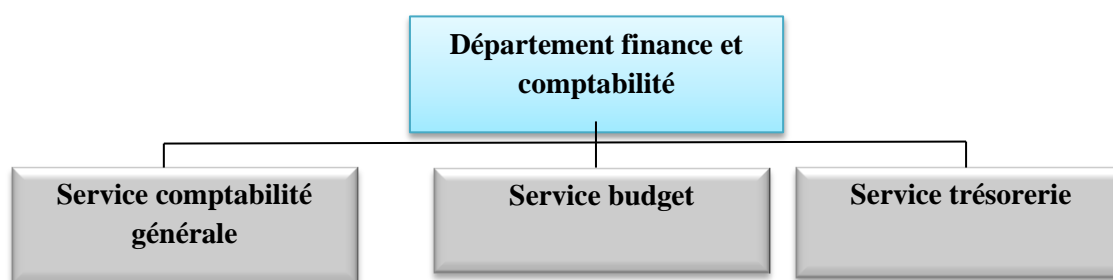
- Le service trésorerie

Le service trésorerie au sein de l'Algérie Télécom est responsable de la gestion des flux financiers de l'entreprise.

Il s'occupe de la gestion des liquidités, du suivi des encaissements et des décaissements, de la gestion des placements et des emprunts, ainsi que de la prévision des besoins de trésorerie.

Ce service joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la gestion financière de l'entreprise et dans la garantie de sa stabilité financière.

Figure N°21 : Organigramme de département de finance et comptabilité au sein d'Algérie télécom



Source : Document interne de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 10/ 09/2023.

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel pour piloter l'entreprise en utilisant des indicateurs clés et communiquer les résultats aux dirigeants. Il aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie de l'organisation, que ce soit au niveau global ou département par département. C'est un moyen efficace de suivre les performances et de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Au sein d'Algérie Télécom, chaque département a ses propres indicateurs dans le tableau de bord. Cela permet de contrôler et de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations. De plus, cela permet d'analyser les causes de ces écarts afin de mettre en place des actions correctives. Ainsi, chaque département peut ajuster sa gestion et améliorer ses performances.

Un tableau de bord est établi régulièrement, que ce soit toutes les semaines ou tous les mois, pour assurer une réactivité optimale. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre budgétaire. Cela permet de prendre des mesures rapidement en cas d'écart et d'assurer une gestion proactive.

Le tableau de bord permet de détecter rapidement les dysfonctionnements et d'agir rapidement pour les corriger. Dans ce contexte, la rapidité est privilégiée par rapport à la précision. L'objectif est de prendre des mesures efficaces et réactives pour maintenir les performances de l'organisation.

Dans l'ensemble, les taux de réalisation sont acceptables pour le premier semestre, et nous pouvons nous attendre à une amélioration significative dans les prochains mois.

5- Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance de l'entreprise Algérie Télécom :

Le contrôle de gestion assure la cohérence de la mise en œuvre des décisions stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise grâce à un suivi rigoureux et une responsabilisation du personnel. C'est un processus essentiel pour garantir l'efficacité et la réussite de l'entreprise.

Le contrôle bu est essentiel pour piloter la performance de l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources et compétences. Cela permet de prendre des décisions éclairées et de s'assurer que les objectifs stratégiques sont atteints.

Algérie Télécom organisé des réunions régulières, tant au niveau local qu'au niveau central, pour discuter des réalisations budgétaires. Ces discussions permettent d'évaluer les performances, d'identifier les contre-performances et de prendre des décisions pour remédier à la situation. Ces réunions sont essentielles pour assurer un suivi rigoureux et prendre des mesures correctives si nécessaire.

5-1- Au niveau local :

- Lors des réunions, on identifie les chapitres qui ont enregistré des performances positives ainsi que ceux qui ont connu des contre-performances. Cela permet d'évaluer les résultats de chaque chapitre et de prendre des mesures pour améliorer les performances si nécessaire.

- Lors des réunions, on identifie les actions qui rencontrent des difficultés de réalisation. On cherche à comprendre la nature des contraintes, qu'elles soient internes ou externes. Les

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

contraintes internes peuvent inclure des études non réalisées, des projets non lancés, des retards dans la fourniture de matériel, ou des délais de réalisation trop longs. Les contraintes externes peuvent être liées au manque d'autorisations de voirie, aux oppositions des riverains, aux retards dans les installations SONELGAZ, ou à des problèmes d'approvisionnement dans d'autres wilayas. On ajuste également le budget en conséquence pour faire face à ces défis.

5-2- Au niveau central :

Les réalisations budgétaires sont essentielles pour alimenter les indicateurs centraux et permettre aux structures centrales de dresser le bilan consolidé du groupe. Tout comme au niveau local, au niveau central, nous recensons toutes les contraintes qui compromettent l'aboutissement du plan d'action, qu'il s'agisse de contraintes techniques, humaines, matérielles ou procédurales.

Au niveau central, nous mettons en place différentes actions correctives pour résoudre ces problèmes. Certaines de ces actions sont opérationnelles à court terme, d'autres sont tactiques à moyen terme, et d'autres encore sont stratégiques à long terme. Par exemple, nous pouvons citer :

- Lancement des achats groupés de certains équipements comme les poteaux, les équipements techniques, les différents types de câble.
- Classement des directions opérationnelles.
- Prise de mesure corrective nationale.
- Prendre des mesures correctives en vers les directions ayant enregistré des contre-performances significatives.
- Remplacement de certaine technologie par d'autre lequel fera l'objet des future plan d'action.

Section 03 :L'évaluation de la performance de l'entreprise Algérie

Télécom :

L'évaluation de la performance d'Algérie Télécom se fait à travers plusieurs indicateurs clés, ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'accomplissement de ses objectifs.

Dans cette dernière section, nous allons faire une évaluation de la performance de l'entreprise Algérie Télécom, dont nous allons voir la relation entre le contrôle budgétaire et la performance de l'Algérie la et déterminer les indicateurs de mesure de la performance et enfin les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance.

1- Le contrôle budgétaire et le budget prévisionnel comme outils de mesure de la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM » :

Le contrôle budgétaire et le budget prévisionnel sont des outils indispensables pour évaluer la performance financière d'une entreprise et prendre les mesures nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Le contrôle budgétaire est crucial dans le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérie Télécom. Il permet de suivre l'état d'avancement du plan prévisionnel d'une manière rigoureuse et précise.

À la fin de chaque mois, Algérie Télécom effectue un contrôle budgétaire pour évaluer la réalisation des prévisions. Cela permet de surveiller les dépenses, d'identifier les écarts éventuels et de prendre les mesures nécessaires pour maintenir le contrôle financier. Le contrôle budgétaire est une étape importante dans la gestion financière de l'entreprise.

Le processus de contrôle budgétaire permet de formuler une vision objective de l'avancement de plan prévisionnel, en analysant les structures, les chapitres et même les actions spécifiques. Cela permet aux dirigeants (directeur et sous directeurs et aux responsables centraux, les divisions, le conseil d'administration et au prédisent directeur général) à avoir une compréhension claire et une vision exhaustive de l'état des activités de l'entreprise. Donc, c'est un processus essentiel pour assurer une gestion financière efficace et efficiente.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le budget prévisionnel se compose de deux parties distinctes.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

1-1- La partie fonctionnement :

Cette partie « fonctionnement » dans le budget prévisionnel d'Algérie Télécom représente les dépenses liées au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Il est vrai que cette partie du budget ne génère pas de revenus pour l'entreprise. Cependant, il est important de bien gérer ces dépenses pour maintenir l'efficacité opérationnelle et assurer la qualité des services fournis par Algérie Télécom. Une gestion rigoureuse des charges de fonctionnement permet à l'entreprise de contrôler ses coûts, d'optimiser ses ressources et de garantir sa rentabilité globale.

Les taux de réalisation des engagements de fonctionnement à la fin du mois juin 2019 sont syntonisés dans le tableau en-dessous.

Tableau N°14 : Etat récapitulatif des engagements du fonctionnement à la fin du mois Juin 2019 **Unité : KDA**

Désignations	Budget 01/01/2019 (1)	Cumul engagement au 30/06/2019 (2)	Taux d'engagement (2)/(1)
Achats Consommés (Compte 60)	90 000,00	21 681,00	24%
Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62)	120 000,00	60 374,00	50%
Charges du Personnel (Compte 63)	500 000,00	256 287,00	51%
Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64)	1 500, 00	80,00	5%
Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)	00,00	00,00	0%
Charges Financières (Compte 66)	00,00	00,00	0%
TOTAL	711 500,00	338 423,00	48%

Source : Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 17/ 09/2023

1-1-1- Analyse des engagements la partie fonctionnement du budget prévisionnel au 30/06/2019 par rubrique :

Les engagements globaux pour la partie fonctionnement dans le budget prévisionnel d'Algérie Télécom représentent environ 48%. Ces engagements incluent différentes charges telles que :

1-1-1-1- Achats Consommés (Compte 60)

Le taux d'engagement des achats consommés 24%. Ils regroupent tous les achats qui sont destinés à être stockés et qui sont utilisés par l'entreprise. Cela inclut les appareils téléphoniques, accessoires, cartes, modems, fournitures d'énergie, carburant et autres marchandises nécessaires au fonctionnement d'Algérie Télécom. Cela comprend également les dépenses liées à l'électricité, l'eau et le gaz. C'est un poste important pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

1-1-1-2- Les Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62)

Les services extérieurs et autres services ont enregistré un taux d'engagement de 50% . Ils regroupent toutes les charges provenant de tiers autres que les achats. Cela inclut les honoraires et commissions, les frais de location des bâtiments (commerciaux, administratifs, industriels...), les frais d'abonnement au journal officiel, les frais d'assurance (logement, bâtiments, véhicules) et les travaux d'entretien. Ces charges sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement d'Algérie Télécom et garantir la qualité des services fournis.

1-1-1-3- Les Charges du Personnel (Compte 63)

Les charges du personnel représentent la plus grande consommation avec un taux de 51%. Elles englobent les salaires des employés, les cotisations sociales, les avantages sociaux tels que les assurances maladie et les retraites, ainsi que les coûts liés à la formation et au développement des compétences. Ces charges sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et le bien-être de ses employés.

1-1-1-4- Les Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64)

Ils regroupent tous les versements obligatoires à l'État et aux collectivités, ainsi que les autres versements institués par l'autorité publique pour financer des actions particulières. Cela inclut des taxes telles que la taxe sur la formation professionnelle, la taxe d'apprentissage, la taxe sur l'activité professionnelle, les droits de timbres, et bien d'autres encore. Ces versements sont importants pour contribuer au financement des actions et services

publics. Le taux d'engagement des impôts, taxes et versements assimilés est de 5% car cela représente la proportion des paiements obligatoires effectués jusqu'à présent par rapport aux montants prévus. Cela dû à des facteurs tels que des délais de paiement ou des fluctuations dans les revenus de l'entreprise.

1-1-1-5- Les Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)

Ils regroupent les charges qui sont souvent variables en fonction du niveau d'activité de l'entreprise ou de la division. Cela peut inclure les pénalités et les amendes fiscales, les frais de conseils et d'assemblées, ainsi que d'autres charges exceptionnelles. Ces charges peuvent varier indépendamment du niveau d'activité de manière proportionnelle ou non. Il est important de les prendre en compte dans la gestion financière de l'entreprise. Ces charges n'ont pas été provisionnées dans le budget car elles sont des charges variable, c'est pourquoi elles affichent un taux d'engagement de 0%.

1-1-1-6- Les Charges Financières (Compte 66)

Ils correspondent au coût des ressources d'emprunt obtenues auprès des créanciers bancaires et financiers. Le montant de ces charges varie en fonction du niveau d'endettement de l'entreprise et des taux d'intérêt. Cela inclut les intérêts des emprunts bancaires et les intérêts bancaires. Il est important de prendre en compte ces charges dans l'analyse financière de l'entreprise. Ces charges n'ont pas été provisionnées dans le budget car elles sont des charges variable, c'est pourquoi elles affichent un taux d'engagement de 0%

1-2- La partie investissement

Le contrôle budgétaire au sein d'Algérie Télécom repose également sur la partie investissement dans le budget prévisionnel.

Le tableau en-dessous représente l'état récapitulatif des prévisions et réalisations des investissements à la fin du mois de juin, c'est un outil essentiel pour le contrôle budgétaire. Il permet de détailler et d'analyser en profondeur les investissements prévus et effectivement réalisés dès janvier 2019 jusqu'au 30 juin 2019. En examinant les écarts entre les prévisions et les réalisations, nous pouvons évaluer la performance financière de l'entreprise, identifier les domaines où des ajustements sont nécessaires et prendre des décisions éclairées pour optimiser l'utilisation des ressources financières.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

Tableau N°15: Etat récapitulatif des prévisions et réalisations des investissements à la fin du mois de juin 2019 (Janvier-Juin) Unité : KDA

Désignation	Budget 01/01/2019	Cumul des réalisations 30/06/2019	Taux des réalisations 30/06/2019
Investissements hors techniques (1)	19013,00	9565,00	50,31%
Bâtiments	3430,00	65,00	1,90%
Terrains	56,00	-	0,00%
Mobilier	12497,00	9500,00	76,02%
Informatique	3000,00	-	0,00%
Social	30,00	-	0,00%
Transport	-	-	-
Investissements techniques (2)	11130,00	6630,00	59,57%
Réseau core	-	-	-
Réseau d'accès	-	-	-
Réseau de transport	-	-	-
Environnement	630,00	630,00	100%
Appareil de mesure	-	-	-
Equipement passifs	10500,00	6000,00	57,14%
Autres investissements (3)	36 185,00	12062,00	33, 33%
Installations générales	820,00	-	0,00%
Agencements et aménagements	17900,00	9843,00	32,64%
Travaux de canalisation et poste de câble	14045,00	4157,00	29,60%
Accordement des abonnements	3420,00	2062,00	60,29%
TOTAL (4)(4) = (1) + (2) +(3)	66 328,00	27407,95	41,32%

Source : Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 17/ 09/2023

1-2-1- Interprétation des investissements par rubrique

Les réalisations globales des investissements à la fin du mois de Juin 2019 ont atteint 41,32% de 66 328,00 KDA, dont les investissements hors techniques, techniques et les autres investissements.

1-2-1-1- Les investissements hors techniques :

La prévision des investissements hors techniques est de 19 013,00 KDA, l'entreprise a réalisé 50,31% à la fin du mois de juin 2019 y compris :

A- Bâtiments

L'entreprise a réalisé que 1.90% de 3 430,00 KDA Jusqu'à présent. Les réalisations sont en cours dans les mois à venir. L'acquisition de bâtiments, y compris les locaux et les constructions pour les infrastructures de fibre optique, est essentielle pour soutenir le déploiement et l'expansion de son réseau de télécommunications. Ces bâtiments servent de points de présence stratégiques pour fournir des services de communication fiables et de qualité à travers le pays. Ils abritent également les équipements nécessaires au fonctionnement du réseau. C'est un investissement clé pour répondre aux besoins croissants en connectivité.

B- Terrains

L'entreprise n'a rien réalisé de 56,00 KDA, mais elle prévoit de le faire dans les mois à venir. L'acquisition des terrains est à titre de régularisation. Ces acquisitions sont réalisées dans le cadre de la régularisation foncière pour consolider et formaliser la propriété des terrains utilisés par Algérie Télécom pour ses installations de télécommunication.

C- Mobilier

L'entreprise a réalisé 76,02% de 12 497,00KDA. Les mobiliers tels que les bureaux, les chaises, les armoires, etc., sont nécessaires pour équiper les locaux de l'entreprise. Ils contribuent à créer un environnement de travail fonctionnel et confortable pour les employés. Les mobiliers peuvent être considérés comme des actifs de l'entreprise et leur valeur peut être amortie sur plusieurs années. Cela permet à Algérie Télécom de gérer ses ressources et ses investissements de manière efficace.

D- Informatique

L'entreprise n'a rien réalisé des 3 000,00KDA jusqu'à présent, mais elle prévoit de le faire dans les mois à venir. L'informatique joue un rôle crucial dans la modernisation et

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

l'optimisation des services de télécommunications. Les investissements dans l'informatique permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'offrir de nouveaux services et de répondre aux besoins croissants des utilisateurs.

E- Social :

L'entreprise n'a rien réalisé des 30,00KDA jusqu'à présent, mais elle prévoit de le faire dans les mois à venir. Algérie Télécom considère l'acquisition des réfrigérateurs, climatiseurs, etc. comme des investissements sociaux. Ces équipements contribuent au confort des employés et à un environnement de travail agréable. Cela démontre l'engagement l'entreprise à prendre soin de ses employés.

F- Transport

Il n'existe pas ni des prévisions ni des réalisations pour le transport dans cette année car il est réglé directement par la direction générale. L'investissement dans le transport d'Algérie Télécom vise à améliorer la mobilité des employés, à garantir leur sécurité et à optimiser les opérations. Cela permet de faciliter les déplacements professionnels et d'assurer une bonne coordination des activités. En investissant dans des moyens de transport efficaces, Algérie Télécom peut améliorer la productivité et la performance globale de l'entreprise.

1-2-1-2- Les investissements techniques :

La prévision des investissements hors techniques est de 11 130,00 KDA, l'entreprise a réalisé 59,57% à la fin du mois de juin 2019 y compris :

A- Le réseau core

Il n'existe pas ni des prévisions ni des réalisations pour le transport dans cette année car il est réglé directement par la direction générale. Il s'agit de l'infrastructure centrale qui soutient l'ensemble du réseau de télécommunications.

B- Le réseau d'accès

Il n'existe pas ni des prévisions ni des réalisations pour le transport dans cette année car il est réglé directement par la direction générale. Il s'agit de l'infrastructure qui permet aux utilisateurs finaux de se connecter au réseau de télécommunications.

C- Le réseau de transport

Il n'existe pas ni des prévisions ni des réalisations pour le transport dans cette année car il est réglé directement par la direction générale. Il permet de relier les différents sites et infrastructures de l'entreprise, assurant ainsi une connectivité fluide et fiable.

D- Environnement

L'entreprise a réalisé 100% à la fin du mois de juin. L'environnement y compris le conditionnement d'air, l'énergie et la protection, est également considéré comme un investissement important au sein d'Algérie Télécom. En investissant dans ces domaines, Algérie Télécom peut garantir des conditions de travail optimales pour ses employés, réduire sa consommation d'énergie et minimiser son impact sur l'environnement.

E- Appareils de mesure

Il n'existe pas ni des prévisions ni des réalisations pour le transport dans cette année car il est réglé directement par la direction générale. Ils permettent de surveiller et d'évaluer les performances des infrastructures de télécommunications, de détecter les problèmes et de prendre des mesures correctives. Ces appareils garantissent une qualité de service optimale pour les clients et contribuent à maintenir la fiabilité du réseau.

F- Equipements passifs

L'entreprise a réalisé 57,14% de 10 500,00KDA dans la fin du mois de juin. Ces équipements comprennent matériel de canalisation, les chambres et dalles techniques, ainsi que les installations de soutien. Cet équipement est essentiel pour assurer la connectivité et la fonctionnalité du réseau de télécommunications. En investissant dans ces infrastructures, Algérie Télécom peut garantir des performances optimales et une expérience de service de qualité pour ses clients. C'est un investissement stratégique pour soutenir la croissance et le développement de l'entreprise.

Ces investissements sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement des infrastructures de télécommunications.

1-2-1-3- Autres investissements

La prévision des investissements hors techniques est de 36 185,00 KDA, l'entreprise a réalisé 33,33% dans le à la fin du mois de juin 2019 y compris :

A- Les installations générales

L'entreprise n'a rien réalisé des 820,00KDA à la fin du mois de juin, mais elle prévoit de le faire dans les mois à venir. Les installations générales, y compris les compteurs d'électricité, sont un investissement important au sein d'Algérie Télécom. Ils permettent de garantir une alimentation électrique stable et fiable pour assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure de télécommunication.

B- L'agencement et l'aménagement

L'entreprise a réalisé 32,64% de 17 900,00 KDA. Cela inclut la conception et la mise en place de l'infrastructure physique nécessaire pour les équipements de télécommunication, tels que les centres de données, les stations de base et les bureaux. En investissant dans un agencement et un aménagement efficaces, Algérie Télécom peut optimiser ses opérations, améliorer la qualité de ses services et offrir une meilleure expérience à ses clients. C'est un investissement essentiel pour soutenir la croissance et l'innovation dans le secteur des télécommunications.

C- Les travaux de canalisation et les postes de câble

L'entreprise a réalisé 29,60% de 14 045,00KDA. Ces travaux comprennent la construction et l'installation des infrastructures souterraines nécessaires pour le déploiement des câbles de télécommunication. En investissant dans ces infrastructures, Algérie Télécom peut étendre la couverture de son réseau, améliorer la qualité de ses services et répondre aux besoins croissants en matière de connectivité. C'est un investissement stratégique pour assurer une infrastructure solide et fiable pour les communications en Algérie.

D- Raccordements des abonnés

L'entreprise a réalisé 60,29% de 34 20, 00KDA. Cela comprend le déploiement et l'installation des infrastructures nécessaires pour connecter les abonnés au réseau de télécommunication. Ces investissements visent à fournir un accès fiable et de haute qualité aux services de télécommunication aux abonnés, en améliorant la couverture et la connectivité. Cela contribue à répondre aux besoins croissants en matière de communication dans le pays.

2- Les indicateurs de mesure de la performance au sein de l'entreprise Algérie Télécom

Les responsables chargés de la finance et de la comptabilité d'Algérie Télécom utilisent les indicateurs du contrôle budgétaire pour identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Algérie Télécom, comme toute entreprise, vise à être performante et cherche à trouver un équilibre entre toutes les dimensions de la performance. Cela signifie choisir des indicateurs pertinents qui couvrent différents aspects tels que la rentabilité, la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle, etc.

En évaluant ces différentes dimensions de performance, l'entreprise peut s'assurer qu'elle progresse de manière équilibrée et atteint ses objectifs stratégiques. Les principaux indicateurs de performance dans le budget de l'entreprise sont les suivants :¹

- Les installations générales.
- Agencement et aménagement.
- Travaux de canalisation et poste de câble.
- Les raccordements des abonnés.

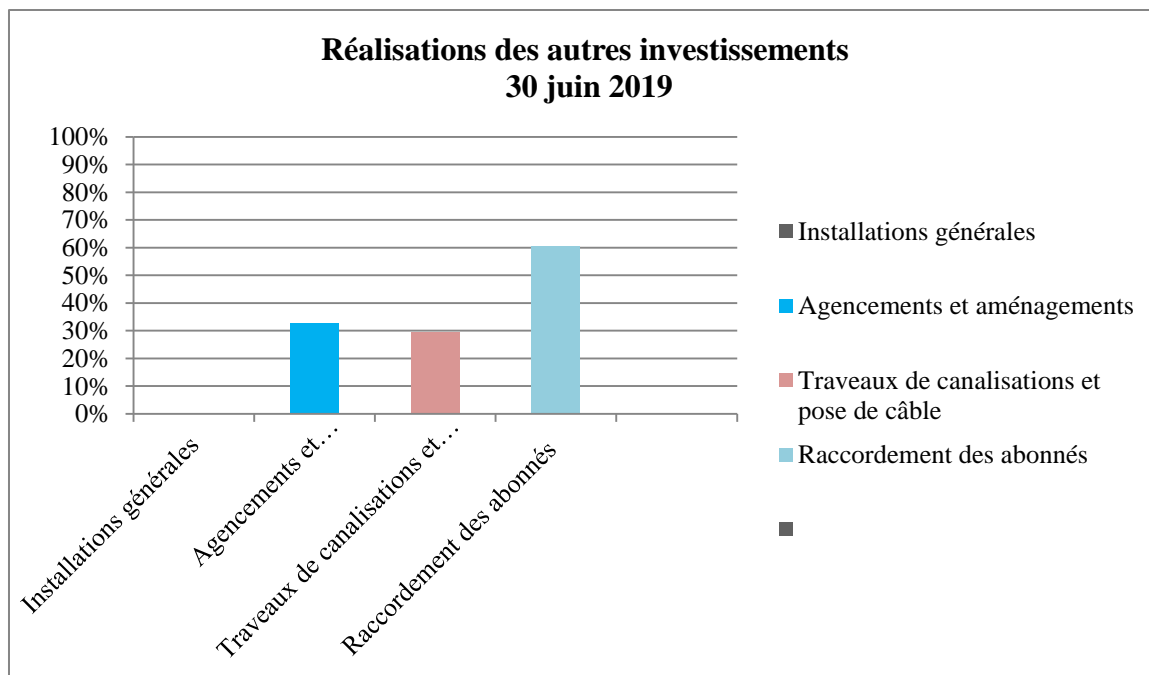
Algérie Télécom met tout en œuvre pour atteindre ses objectifs et se positionner comme une entreprise performante dans le développement des services de télécommunication. Grâce aux agencements, aménagements, installations générales de compteurs d'électricité, canalisations et pose de câbles, et grâce aux raccordements des abonnés Algérie Télécom optimise ses opérations et améliore la qualité de ses services pour offrir une expérience client exceptionnelle. L'entreprise vise également à soutenir la croissance et l'innovation dans le secteur des télécommunications, en mettant en place une infrastructure fiable et en améliorant constamment l'expérience utilisateur. Tout cela contribue à la satisfaction des abonnés et à une communication fluide et efficace.

En effet, tous ces éléments sont regroupés sous la catégorie des « autres investissements » qui est le cœur de l'entreprise. L'objectif ultime d'Algérie Télécom est d'obtenir les meilleurs résultats dans cette catégorie. Cela montre l'importance accordée à ces investissements pour améliorer les infrastructures et offrir des services de qualité aux abonnés.

¹Documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 17/ 09/2023

Nous pouvons synthétiser le taux de réalisations des autres investissements à la fin du mois de juin 2019 dans le graphique en-dessous :

Figure N° 22 : Réalisation des autres investissements à la fin du juin 2019



Source : Etablie par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 17/ 09/2023.

2-1- Analyse, contraintes et solutions :

2-1-1- La rubrique installations générales

D'après les données fournies, le budget prévisionnel des installations générales pour janvier 2019 était de 820,00 KDA. Cependant, les réalisations cumulées pour le mois de juin 2019 étaient de 0,00 KDA, ce qui représente 0,00% de réalisation pour ce mois. Donc il n'y a pas eu de dépenses dans la rubrique d'installation générale dans ce premier semestre. Certaines contraintes qui pourraient avoir empêché la réalisation de l'installation générale dans le premier semestre, notamment :¹

- Des retards dans la livraison des équipements.
- Des problèmes logistiques.
- Des obstacles techniques imprévus.
- La réalisation de la rubrique "installation générale" peut être prévue pour se faire à la fin de la réalisation de l'agencement et de l'aménagement. Cette contrainte peut être due à la nécessité d'avoir tous les éléments en place avant de procéder à l'installation générale. Cela

¹Documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 24/ 09/2023.

permet d'assurer une coordination optimale et d'éviter des retouches ou des modifications ultérieures.

Pour résoudre ces contraintes, l'entreprise pourrait prendre les mesures suivantes :¹

- Pour les retards de livraison des équipements, il est possible de communiquer avec la direction générale pour obtenir des délais plus précis et anticiper les éventuels retards.
- Pour les problèmes logistiques, il pourrait être utile de revoir les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'optimiser la planification des livraisons.
- Pour les obstacles techniques imprévus, il est important d'avoir une équipe technique qualifiée qui peut résoudre rapidement les problèmes et mettre en place des mesures préventives pour éviter de futurs obstacles.
- En ce qui concerne la réalisation de l'installation générale à la fin de l'agencement et de l'aménagement, il est essentiel de bien planifier les étapes du projet et de coordonner les travaux de manière efficace.

En prenant ces mesures, l'entreprise peut minimiser les contraintes et améliorer la réalisation des installations générales.

2-1-2- La rubrique agencements et aménagements :

D'après les données fournies, le budget prévisionnel pour janvier 2019 pour l'agencement et l'aménagement était de 17900,00 KDA. Les réalisations cumulées pour le mois de juin 2019 s'élevaient à 5843,00 KDA, représentant ainsi 32,64% de réalisation pour ce mois. Il est intéressant de noter que les dépenses dans cette rubrique ont atteint un peu plus d'un tiers du budget prévu.

Certaines contraintes qui pourraient empêcher la réalisation de la rubrique « Agencement et Aménagement » pourraient inclure :²

- Des retards dans la livraison des matériaux nécessaires.
- Des problèmes de coordination avec les différents intervenants.
- Des contraintes budgétaires qui limitent les possibilités d'aménagement.

Pour résoudre ces contraintes, l'entreprise pourrait prendre les mesures suivantes :³

- Pour les retards de livraison des équipements, il est possible de communiquer avec les fournisseurs pour obtenir des délais plus précis et anticiper les éventuels retards.

¹Idem.

²Documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 24/ 09/2023.

³Idem.

- Pour les problèmes de coordination, il est important d'avoir une communication régulière avec les différents intervenants et de mettre en place des réunions de suivi pour s'assurer que tout est bien coordonné.
- Pour les contraintes budgétaires, il peut être utile d'évaluer les différentes options d'aménagement et d'identifier des solutions alternatives qui respectent le budget alloué. En prenant ces mesures, l'entreprise peut minimiser les contraintes et assurer la réalisation de la rubrique "agencement et aménagement" de manière efficace.

2-1-3- La rubrique canalisations et pose de câble:

D'après les données fournies, le budget prévisionnel pour janvier 2019 pour les travaux de canalisation et poste de câble était de 14045,00 KDA. Les réalisations cumulées pour le mois de juin 2019 s'élevaient à 4157,00 KDA, représentant ainsi 29,60% de réalisation pour ce mois. Il semble que les dépenses dans cette catégorie n'aient atteint qu'un peu moins d'un tiers du budget prévu.

Les contraintes qui peuvent parfois entraver les travaux de canalisation et de poste de câble sont notamment:¹

- Des problèmes d'accès difficile.
- Des autorisations administratives requises.
- Des limitations budgétaires.
- Des contraintes environnementales.

Pour surmonter ces contraintes, l'entreprise peut envisager plusieurs solutions, notamment :²

- Explorer des alternatives d'accès pour faciliter les travaux de canalisation et de pose de câble.
- Entamer les démarches administratives dans les délais les plus courts possibles.
- Rechercher des financements supplémentaires ou ajuster la planification pour optimiser les ressources disponibles.
- Collaborer avec des experts pour trouver des solutions respectueuses de l'environnement.

L'objectif est de trouver des solutions créatives et efficaces pour mener à bien les travaux.

¹Documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 24/ 09/2023.

²Idem.

2-1-4- La rubrique raccordement des abonnés:

D'après les données fournies, le budget prévisionnel pour janvier 2019 pour le raccordement des abonnés (travaux neufs) était de 3420,00 KDA. Les réalisations cumulées pour le mois de juin 2019 s'élevaient à 2062,00 KDA, représentant ainsi 60,29% de réalisation pour ce mois. Il est intéressant de noter que les dépenses dans cette catégorie ont dépassé la moitié du budget prévu.

Les contraintes qui peuvent parfois entraver la rubrique raccordement des abonnés sont notamment :¹

- Des problèmes techniques tels que des pannes de matériel ou des difficultés de configuration. Par exemple, si un équipement essentiel est défectueux, cela peut retarder le raccordement des abonnés.
- Des délais de livraison des équipements peuvent également être une contrainte, car cela peut retarder le processus de raccordement.
- Des contraintes budgétaires peuvent limiter les ressources disponibles pour effectuer les raccordements dans les délais souhaités.

Pour régler les contraintes liées au raccordement des abonnés, Algérie Télécom met en place plusieurs solutions :²

- Collaboration étroite avec les équipes techniques pour résoudre les problèmes rapidement et efficacement.
- Disponibilité de techniciens qualifiés pour diagnostiquer et réparer les pannes.
- Bonne relation avec les fournisseurs pour une livraison en temps voulu des équipements.
- Allocation de ressources budgétaires adéquates pour respecter les délais de raccordement.

Ces mesures optimisent le processus de raccordement et garantissent un service de qualité aux abonnés.

D'après les chiffres fournis, nous avons constaté que l'entreprise a réalisé 33,33% à la fin du premier semestre. Donc nous pouvons dire que l'entreprise a connu une performance mitigée jusqu'à présent. Le raccordement des abonnés et l'agencement/aménagement ont

¹Idem.

²Documents internes de l'entreprise, consultés durant notre enquête le 24/ 09/2023.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

atteint des réalisations relativement élevées, tandis que les travaux de canalisation et poste de câble ainsi que l'installation générale ont des réalisations plus faibles. Il est important de prendre en compte les contraintes spécifiques à chaque rubrique pour comprendre les raisons de ces réalisations. En identifiant et en surmontant ces contraintes, l'entreprise peut améliorer ses performances au cours du deuxième semestre.

2-2- La mesure de la performance de l'entreprise Algérie Télécom par la comparaison entre les réalisations du premier semestre et celles de début de deuxième semestre :

Le tableau ci-dessous présente une comparaison des taux de réalisation des autres investissements entre la fin du mois de juin 2019 et la fin du mois de juillet 2019. Il permet d'observer les différences ou les évolutions dans la réalisation de ces investissements sur cette période de temps donnée. Cela peut être utile pour mesurer la performance de l'entreprise et prendre des décisions éclairées en fonction de ces données.

Tableau N° 16:Etat comparatifs des taux de réalisations des fins des mois de Juin et juillet 2019 (Unité : KDA)

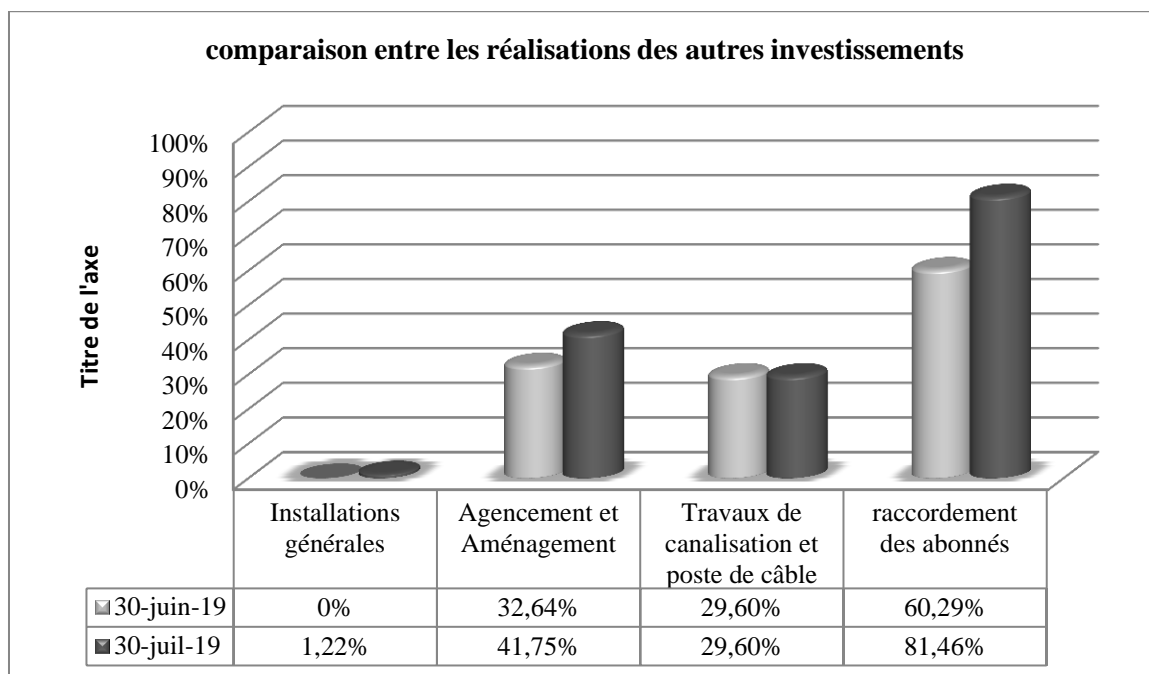
Désignation	Budget 2019	Taux de réalisations	
		Mois de juin	Mois de juillet
Installations générales	820,00	0,00%	1,22%
Agencement et aménagement	17900,00	32,64%	41,75%
Travaux de canalisation et poste câble	14045,00	29,60%	29,60%
Raccordement des abonnés	3420,00	60,29%	81,46%
TOTAL	36 185,00	33,33%	39,86%

Source : Document interne de l'entreprise consulté durant notre enquête le 17/ 09/2023

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

Nous pouvons également représenter et simplifier Les réalisations de la fin de premier semestre et le début de deuxième semestre 2019 comme suit :

Figure N°23 : Représentation graphique des réalisations des autres investissements fin juin et juillet 2019



Source : Etablie par nous même à partir des documents internes de l'entreprise, consulté durant notre enquête le 17/ 09/2023.

Interprétation :

Le taux d'atteinte des objectifs globaux d'Algérie Télécom a augmenté de manière significative, passant de 33,33% à la fin du mois de juin 2019 à 39,86% à la fin du mois juillet 2019. Cela indique que l'entreprise progresse dans la réalisation de ses objectifs et qu'elle est sur la bonne voie pour atteindre ses ambitions. Une augmentation aussi significative démontre les efforts et les actions mises en place par Algérie Télécom pour améliorer ses performances et offrir des services de qualité à ses abonnés. Cette évolution positive peut être interprétée comme une preuve de l'engagement et de l'efficacité de l'entreprise dans la poursuite de ses objectifs stratégiques.

- L'installation générale a connu une augmentation de 1,22% en juillet par rapport à 0,00% en juin. Cela peut indiquer une progression dans les activités d'installation de l'entreprise.
- Pour l'agencement et l'aménagement, on observe une augmentation de 41,75% en juillet par rapport à 32,64% en juin. Cela suggère une amélioration dans les projets d'agencement et d'aménagement réalisés par l'entreprise.

Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »

- Les travaux de canalisation et de poste de câble sont restés stables à 29,60% pour les deux mois. Cela peut indiquer une constance dans la réalisation de ces types de travaux.
- En revanche, le raccordement des abonnés a connu une amélioration significative, passant de 60,29% en juin à 81,46% en juillet. Cela démontre une efficacité accrue dans la mise en service des abonnés.

En effet, les résultats obtenus par Algérie Télécom grâce à son contrôle de gestion démontrent clairement sa performance. L'entreprise a su faire preuve d'efficacité et d'engagement pour atteindre ses objectifs avec succès. Algérie Télécom est indéniablement une entreprise performante

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous nous avons analysé le rôle de contrôle de gestion dans la mesure de la performance de l'entreprise Algérie Télécom.

En conclusion, le contrôle de gestion joue un rôle crucial comme outil de mesure de la performance d'Algérie Télécom. Grâce à des outils et des méthodes appropriés, l'entreprise est en mesure de surveiller ses activités, d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre des décisions éclairées pour atteindre ses objectifs. Il est clair que le contrôle de gestion est un levier essentiel pour assurer la croissance et la compétitivité d'Algérie Télécom dans le secteur des télécommunications.

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une cellule économique, mais aussi une organisation sociale, en tant que lieu de rencontre entre des acteurs sociaux. Elle fait des relations d'échange avec le monde extérieur, qu'elle que soit privée ou publique, elle agit dans un environnement dynamique marqué par la complexité et l'incertitude. Donc l'entreprise doit chercher à atteindre ses objectifs dans tous les domaines.

Afin d'atteindre ses objectifs, les dirigeants doivent mettre tous les moyens dont l'entreprise aura besoin à sa disposition, par les moyens humains, matériels et financiers. Mais aussi, il faut mettre en place une meilleure stratégie et un système de gestion idéal. Pour cela, le contrôle de gestion est un processus qui permet l'obtention des objectifs de l'entreprise par l'optimisation de l'allocation des ressources, comme il permet de surveiller, d'évaluer et d'ajuster la performance de l'entreprise. C'est une fonction qui motive les responsables et les incite à mettre en œuvre des activités qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est un processus qui permet à une entreprise de surveiller, évaluer et ajuster ses performances. Cela implique la collecte et l'analyse de données financières, opérationnelles et stratégiques pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs fixés. C'est un outil essentiel pour la gestion et l'amélioration des performances d'une entreprise.

Le contrôle de gestion est considéré comme un outil de pilotage de la performance de l'entreprise. Cela implique la collecte et l'analyse de données financières, opérationnelles et stratégiques pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs fixés.

La mise en place de la fonction de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des outils de prévision, de mesure de la performance et de pilotage, afin de comparer les prévisions aux réalisations. Cette fonction contribue à la performance de l'entreprise grâce à des différents outils essentiels, tels que : la comptabilité analytique, la comptabilité générale, le contrôle budgétaire, le tableau de bord et le reporting.

Une performance dans une entreprise est exprimée par l'atteinte de ses objectifs fixés par ses dirigeants d'une manière efficace et efficiente. Lorsque l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs fixés, on dit qu'elle est efficace. Elle est efficiente si elle minimise les moyens d'atteinte de ses objectifs fixés. Donc, une entreprise doit être performante afin de pouvoir assurer sa survie, sa pérennité et mettre en avant son avantage concurrentiel.

Introduction générale

La mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toutes les entreprises dont l'existence dépend de l'efficacité. La performance d'une entreprise peut être exprimée de différentes manières, notamment à travers des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs non financiers. Ces indicateurs permettront d'effectuer une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance. En revanche, une mauvaise utilisation ou interprétation de ces indicateurs pourrait entraîner des décisions inadaptées et aurait un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, chaque entreprise doit être soucieuse de son évolution interne et celle de son environnement externe afin de garantir sa continuité face à la concurrence accrue. Donc les entreprises essaient d'utiliser un contrôle et une gestion efficace, afin d'assurer leurs développements et leurs pérennités ainsi que l'évaluation et la mesure de leurs performances.

1- Objet de recherche et élément de problématique :

Dans ce travail de recherche nous répondrons à la question centrale suivante :

« Comment peut-on mesurer la performance d'une entreprise à travers le contrôle de gestion? »

De l'analyse approfondie de cette question centrale découlent cinq questions secondaires, notamment :

- Qu'est-ce qu'un contrôle de gestion d'une entreprise ?
- Quels sont les différents outils du contrôle de gestion ?
- Qu'est-ce que la performance d'une entreprise et quels sont les indicateurs de sa mesure ?
- Qu'est-ce qui relie le contrôle de gestion à la performance d'une entreprise ?
- Comment l'ALGERIE TÉLÉCOM utilise-t-elle le contrôle de gestion pour mesurer sa performance ?

2- Méthodologie de recherche

Afin de pouvoir répondre à la question centrale et aux questions secondaires, nous suivrons la méthodologie suivante :

Introduction générale

- Dans une partie théorique pour mieux cerner la notion de contrôle de gestion et celle de la performance, nous allons apporter une vision globale sur ces deux notions une méthode descriptive en consultant quelques ouvrages, revues, thèses, mémoires et sites web.
- Dans une partie pratique, nous allons étudier un cas en réalisant une recherche documentaire et une collecte de données au niveau de l'entreprise publique « ALGÉRIE TÉLÉCOM ».

3- Intérêt du choix de sujet

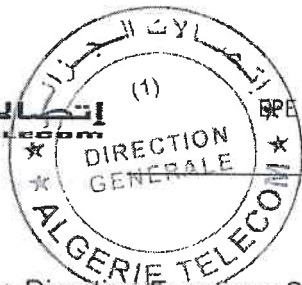
Nous avons jugé bon de porter notre choix sur « La mesure de la performance d'une entreprise par le contrôle de gestion », d'une part, notre intérêt est d'améliorer, et enrichir nos connaissances dans le domaine du contrôle de gestion et son rôle dans la mesure de la performance. D'autre part, nous avons choisi ce thème pour montrer l'importance de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise public « ALGÉRIE TÉLÉCOM », et d'avoir une expérience professionnelle, puisque cette étude sera une occasion d'appliquer les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation.

Plan du travail

Notre mémoire de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « Les fondements théoriques du contrôle de gestion ». Il est scindé en trois sections, il portera sur des notions et particularités du contrôle de gestion (historique, définitions, objectifs, ...).
- Le deuxième chapitre intitulé « les outils du contrôle de gestion au service de la performance des entreprises ». Ce chapitre est également divisé en trois sections, nous présenterons d'abord les concepts fondamentaux de la performance (définitions, critères, typologies...). Puis, l'ensemble des indicateurs du contrôle du contrôle de gestion permettant la mesure de la performance.
- Le troisième chapitre intitulé « La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM », Ce dernier chapitre est également scindé aussi en trois sections. Nous présenterons d'abord cette entreprise et traiterons la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise publique économique « ALGERIE TELECOM ». Puis, nous allons faire une étude de cas sur la performance mesurée par un outil de contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

ANNEXES



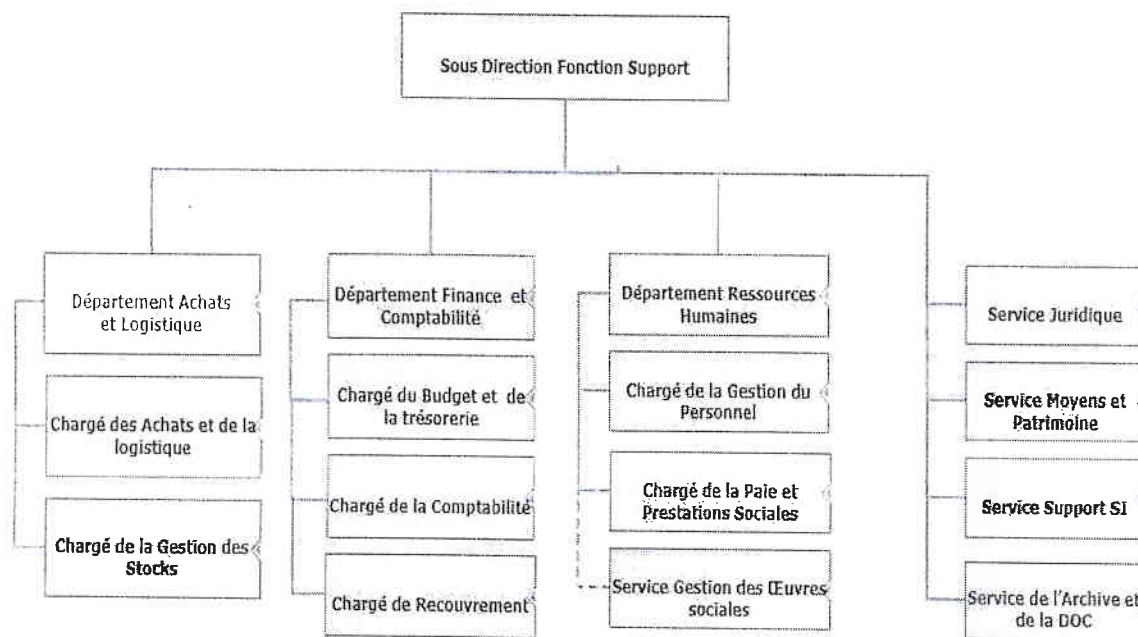
Article 37 :

La sous-Direction Fonctions Support est constituée de trois départements, quatre services et administrativement le CREIMSP et l'ERSB :

- Département Finance et Comptabilité
- Département Achat et Logistique
- Département Ressources Humaines
- Service Juridique
- Service Moyens et Patrimoine
- Service support SI
- Service de l'archive et de la Documentation
- Les centres régionaux d'édition d'impression (CREIMSP)
- Les établissements régionaux des systèmes Billings

Article 38 :

L'organigramme de la sous-direction fonctions support est défini comme suit :



Article 39 :

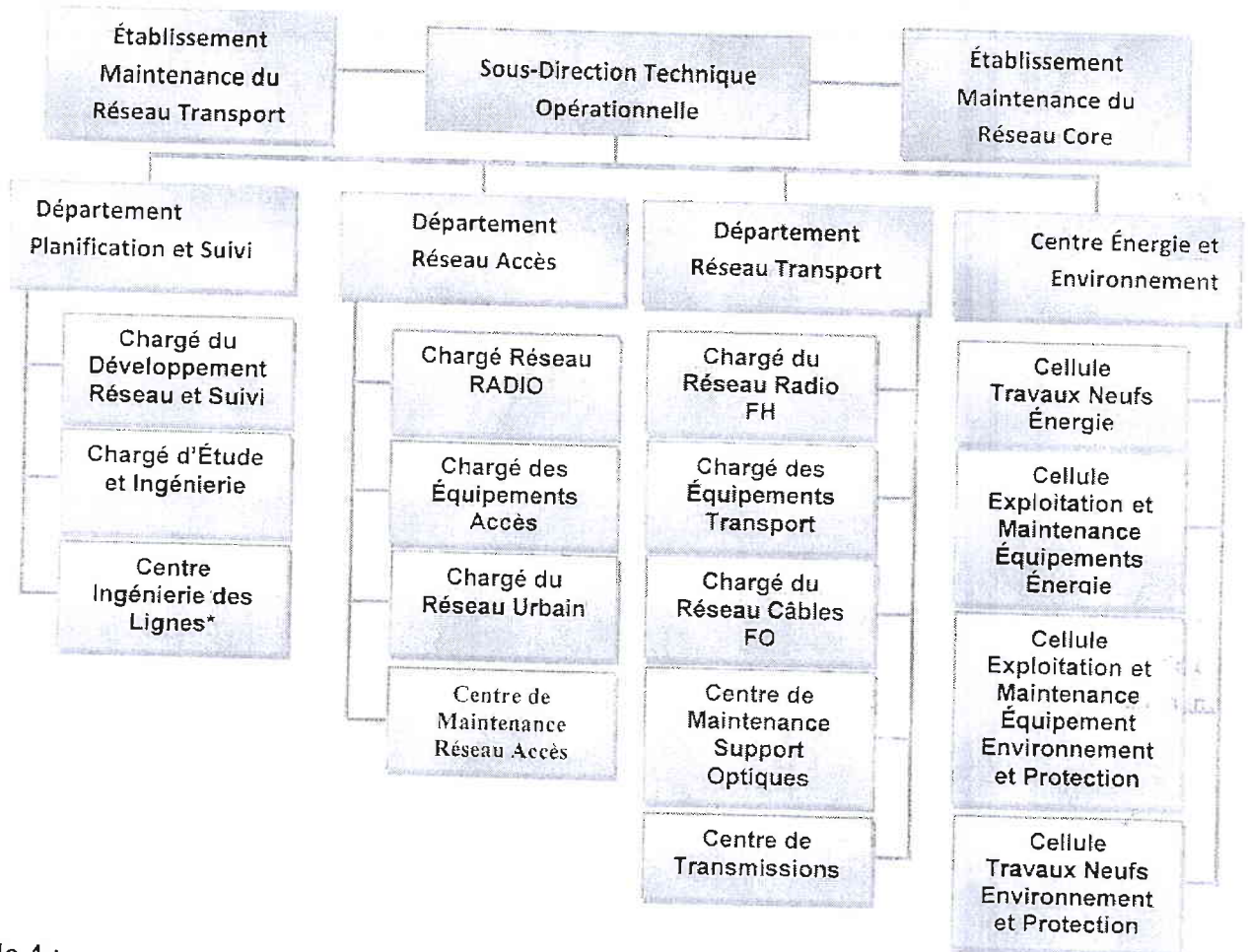
Les centres d'entretien et réparation des véhicules administratifs existants (CERVA), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

Article 40 :

Les centres d'entretien et maintenance des bâtiments existants (CEMB), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

Article 3 :

L'Organigramme de la Sous-Direction Technique est défini comme suit :



Article 4 :

Les établissements régionaux RMS, les établissements réseaux d'accès ERA, centres NGN, centres CTN/IP, XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL ; sont dissouts.

Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRC.

Article 5 :

Les trois centres régionaux de maintenance numérique (CRMN) sont rattachés désormais aux EMRC des directions opérationnelles :

- Alger Centre
- Constantine
- Oran

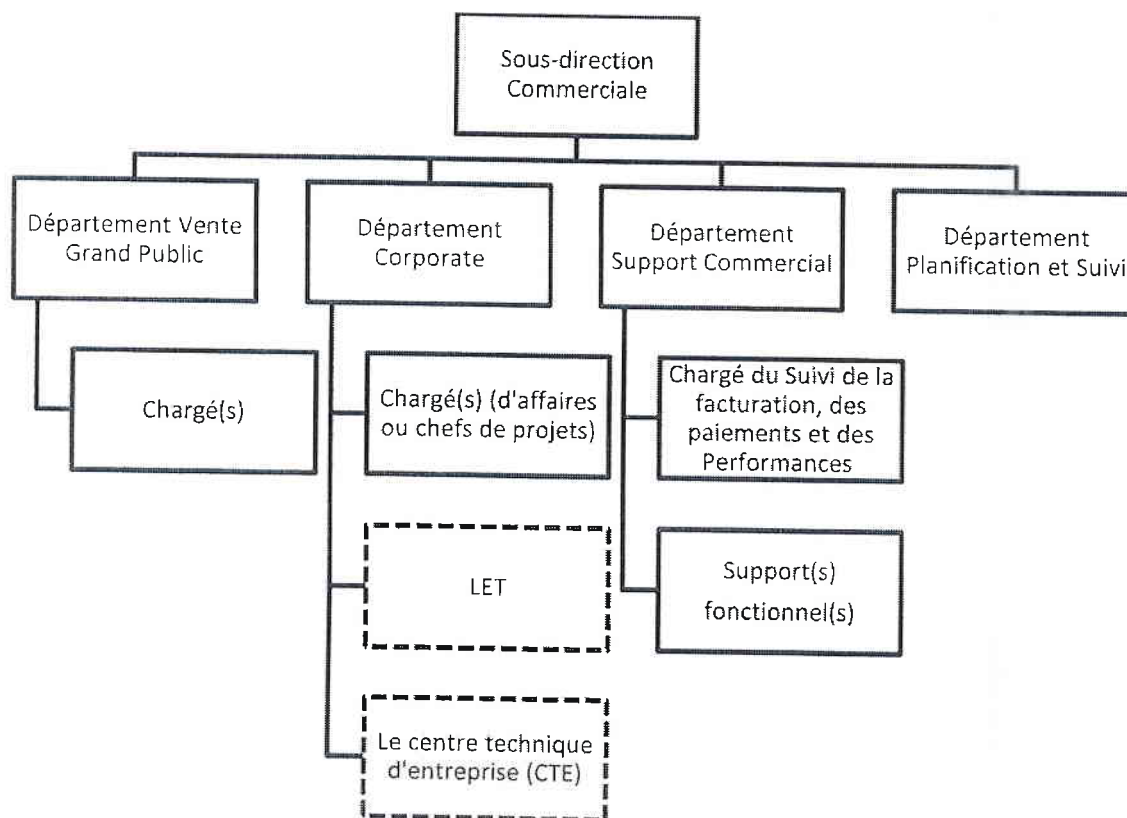


Article 31 :

La sous-direction Commerciale est constituée de quatre départements.

- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate
- Département Support Commercial

Article 32 : L'Organigramme de la sous-direction commerciale est défini comme suit :



Article 33 :

Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET, sont rattachés au département Corporate des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT avec maintien de leurs missions, et leur compétence régionale.

Article 34 :

Les centres techniques d'entreprise des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT sont dissouts. Leurs moyens humains et matériels sont transférés aux LET.

Article 35 :

Les centres techniques d'entreprise des autres directions opérationnelles sont rattachés administrativement au département corporate, et fonctionnellement au LET compétent.



ALGERIE TELECOM SPA

CAPITAL: 34.262.946.830 DA

ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS 31/06/2019

DO: TIZI OUZOU

UNITE :KD

Désignation	Budget 01/01/2019	Cumul des réalisations 30/06/2019	Taux des réalisations 30/06/2019
Investissements hors techniques (1)	19013,00	9565,00	50,31%
Bâtiments	3430,00	65,00	1,90%
Terrains	56,00	-	0,00%
Mobiliers	12497,00	9500,00	76,02%
Informatique	3000,00	-	0,00%
Social	30,00	-	0,00%
Transport	-	-	-
Investissements techniques (2)	11130,00	6630,00	59,57%
Réseau core	-	-	-
Réseau d'accès	-	-	-
Réseau de transport	-	-	-
Environnement	630,00	630,00	100%
Appareil de mesure	-	-	-
Equipement passifs	10500,00	6000,00	57,14%
Autres investissements (3)	36 185,00	12062,00	33, 33%
Installations générales	820,00	-	0,00%
Agencements et aménagements	17900,00	9843,00	32,64%
Travaux de canalisation et poste de câble	14045,00	4157,00	29,60%
Accordement des abonnements	3420,00	2062,00	60,29%
TOTAL (4) (4) = (1) + (2) +(3)	66 328,00	27407,95	41,32%



ALGERIE TELECOM SPA

CAPITAL: 34.262.946.830 DA

ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS 31/07/2019

DO: TIZI OUZOU

UNITE :KD

Désignation	Budget 01/01/2019	Cumul des réalisations 30/06/2019	Taux des réalisations 30/06/2019
Investissements hors techniques (1)	19013,00	10 103,00	53,14%
Bâtiments	3430,00	88,00	2,57%
Terrains	56,00	-	0,00%
Mobiliers	12497,00	10000,00	80,02%
Informatique	3000,00	-	0,00%
Social	30,00	15,00	50%
Transport	-	-	-
Investissements techniques (2)	11130,00	6630,00	59,57%
Réseau core	-	-	-
Réseau d'accès	-	-	-
Réseau de transport	-	-	-
Environnement	630,00	630,00	100%
Appareil de mesure	-	-	-
Equipement passifs	10500,00	6000,00	57,14%
Autres investissements (3)	36 185,00	14426,00	39, 86%
Installations générales	820,00	10,00	1,22%
Agencements et aménagements	17900,00	7473,00	41,75%
Travaux de canalisation et poste de câble	14045,00	4157,00	29,60%
Accordement des abonnements	3420,00	2786,00	81,46%
TOTAL (4) (4) = (1) + (2) +(3)	66 328,00	31159,95	46,94%

*Liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux et figures

☞ Liste des tableaux :

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Comparaison entre le contrôle de gestion classique et renouvelé	10
02	Analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion	21
03	Les rôles classiques et nouveaux du contrôleur de gestion	26
04	Les qualités du contrôleur de gestion	27
05	critères de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	45
06	Différence entre Efficacité et Efficience	56
07	Comparaison entre la performance interne et externe	59
08	les principales dimensions de mesure de la performance	64
09	Tableaux de bord basé sur des résultats comptables	65
10	Les soldes intermédiaires de gestion	66
11	Les ratios de solvabilité	66
12	Les ratios de rentabilité	67
13	Les indicateurs d'équilibre financier	67
14	Tableau N°12 : Etat récapitulatif des engagements du fonctionnement à la fin du mois Juin 2019	100
15	Etat récapitulatif des prévisions et réalisations des investissements à la fin du mois juin 2019	103
16	Etat comparatifs des taux de réalisations du mois de Juin et juillet 2019	113

Liste des tableaux et figures

☞ Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Les niveaux du contrôle organisationnel	20
02	Le triangle du contrôle de gestion	23
03	Les missions du contrôle de gestion	24
04	Missions du contrôleur de gestion	28
05	Le processus du contrôle de gestion	33
06	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale	34
07	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière	35
08	Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO)	35
09	Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre)	39
10	Les flux économique à l'origine des opérations comptables	40
11	Documents de synthèse	41
12	Les finalités de la comptabilité générale	42
13	Le rôle de la comptabilité analytique	44
14	démarche de construction du tableau de bord	48
15	La performance de l'entreprise	54
16	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	56
17	l'interprétation de l'EVA	69
18	Le balanced scorecard « BSC »	71
19	Les outils de pilotage	78
20	L'organigramme de la direction opérationnelle des télécommunications TIZI-OUZOU	90
21	Organigramme de département de finance et comptabilité au sein d'Algérie télécom	96
22	Représentation graphique de l'évolution des réalisations	109
23	Représentation graphique des réalisations des autres investissements fin juin et juillet 2019	114

Bibliographie

1- Ouvrages

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine : « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007.
- ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine « DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », édition, Dunod, Paris, 2018.
- Alfred DuPont Chandler, Jr : « Organisation et performance des entreprises Tome 1 : Les USA, 1880-1948 », éditions d'Organisation, Paris, 1992.
- Anthony, Robert N : « Planning and control Systems ; a Framework for Analysis », Harvard University, Boston, 1965.
- AUGE, Bernard et NORO, Gérald : « Mini manuel de contrôle de gestion : cours et QCM/QROC », éd DUNOD, Paris, 2011.
- BERLAND Nicolas : « Contrôle de gestion », La découverte, Paris, 2002.
- BESCOS P.L ET AL : « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997
- BOISLANDELLE Henri Mahé : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris,1998.
- BOISSELIER, Patrick : « contrôle de gestion, Cours & Applications », édition Vuibert, Paris, 1999.
- BURLAUD, Alain et SIMON, Claude : « le contrôle de gestion », éd la découverte, Paris, 1997.
- BURLAUD Alain, TELLER Robert, CATELAIN-PONROY Stéphanie, MIGNON Sophie, WALLISERE Elisabeth : «Contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2004.
- CAMUS Philippe : « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3eme Éditions d'organisations, Paris, 2000.
- CAPPELLETI Laurent, BARON Philippe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François-Xavier: « Toute la fonction de contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2014.
- CIBERT André : « Comptabilité analytique de gestion », 4ème édition Dunod, Paris, 1987.
- DEFFAINS Catherine., RAPSKY Crapsky : « Comptabilité générale », 4émé édition Bréal, Paris, 2006.
- DUBRULLE, Louis et JOURDAIN, Didier : « Comptabilité analytique de gestion », 6ème édition DUNOD, Paris, 2013.
- FORGET Jack : « Gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P.16.

Bibliographie

- GAUTIER, Frédéric et PEZET, Anne : « Contrôle de gestion », édition Darellos et Pearson éducation, Paris, 2006.
- GERVAIS Michel : « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3^{ème} éd Economica, Paris, 1989.
- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULEAU Gérard et Coll : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino, Paris 2004.
- GUIRIEC Jean-Claude et Jacques de GURNEY : « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, Paris, 1998.
- KALIKA Michel : « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Éditions Economica, Paris, 1988.
- KHEMAKHEM, Abdellatif : « Introduction au contrôle de gestion » Bordas, Paris, 1971.
- KHEMAKHEM, Abdellatif, « la dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992.
- LEROY Michel « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- LONING Hélène., MALLERT Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andreu, : « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- LONING, Hélène et MALLERT, Véronique, « contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2013.
- LORINO Philippe, « Méthodes et Pratique de la performance : le Guide du Pilotage », les éditions d'Organisation, Paris, 1998.
- MEIER Olivier : « DICO du manager », Edition Dunod, Paris, 2009.
- MEYER Jean : « Gestion budgétaire », édition Dunod, Paris, 1970.
- NADI Zambo : « Evaluation de la performance », Edition gouvernement, Paris, 2003.
- SELMER Caroline : « La boîte à outils du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 2013-2019.
- WEISS Dimitri : « La fonction ressource humaines », édition d'organisation, Paris, 1988.
- Xavier BOUIN et François-Xavier SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015.

Bibliographie

2- Revues scientifiques

- EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022) : « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion, «Volume3:Numéro», pp. 343-348.
- SOGBOSSI BOCCO Bertrand : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.

3- Mémoires :

- AINOUIZ Katya, AIMENE Ouissem : « Les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestations techniques de l'ENIEM », Master en Sciences de Gestion, Option : Audit et contrôle de gestion, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022.
- AMROUNI. Célia, BOUGHERFA. Kahina : « Le tableau de bord prospectif comme outil de mesure de la performance », Master en sciences commerciales, Spécialité : Finance, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2016-2018.
- AKKOUICHE Hamza, ZIDI Amar : « Le contrôle de gestion et sa contribution à la performance de l'entreprise », Master LMD en Sciences de Gestion, Option : Comptabilité, Contrôle, Audit, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2015-2016.
- BENDJOUZI Melissa, BEN CHABANE Sara : « Analyse et suivi de la performance d'une entreprise de télécommunication à travers un tableau de bord financier », Master académique en Sciences Financières et Comptabilité, Option : Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022.
- BENRABAH Abderrahmane, « L'interaction entre l'audit interne et le contrôle de gestion et son impact sur le pilotage de la performance de l'entreprise », Magister en sciences commerciales et financières, Option : Comptabilité, Audit et Contrôle, Ecole Supérieure de Commerce, ?, 2014 -2015.
- BOUAZIZ FARIDA : « Le contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière et économique des compagnies d'assurance », master en sciences financières et comptabilité, Option : Finance et Assurances, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018.
- CHATBI Assia, ZORELI Nora : « Contribution du contrôle de gestion à la performance d'entreprise », Master en Science de Gestion, Option : Finance D'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2018-2019

Bibliographie

- CHEMLOUL Yanis : « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la Wilaya de Tizi-Ouzou », Master en sciences économiques, Option : management des services Publics territoriaux, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018.
- DIANE Oumar, NIANG Madina : « Dispositifs et outils du contrôle de gestion appliqués à une entreprise pharmaceutique », Master en Sciences financières et comptabilités, Option : Audit et contrôle de gestion, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2019-2020.
- DOUTI-LARE Makingion Z, KUNKYUURI Emmanuel : « Etude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique », Master :Audit et Contrôle de Gestion, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2018-2019.
- LANAKI Sandra, MEDJAHED Faiza : « Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire », master en sciences financières et comptabilité, spécialité : Audit et contrôle de gestion, université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2020-2021.
- LAOUEDJ LITICIA : « Contrôle de gestion et processus de gestion du risque de concurrence », Master en sciences financières et comptabilité, Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2021-2022.
- MEDJBOUR Melissa, MEDMER Fahima : « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise », Master en sciences de gestion, Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU, 2016/2017.
- OUAMRI Nadia, OUAMRI Sabrina : « Le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage, et d'aide à la prise de décision », Master en sciences de gestion, Option : Finance d'entreprise, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2015-2016.
- ROIG Elena : « Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance », Master 1 FI, Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, université ?, 2020-2021.

4- Sites web et liens internet :

- <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/contrôle-de-gestion/>
- https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrôle-de-gestion-sur-la-rentabilité-et-l-efficacité-des-entreprises-au-Rwandacas10.html#:~:text=Selon%20Pierre%20G.,d%27atteindre%20les%20buts%20vis%C3%A9s

Bibliographie

- <https://wikimemoires.net/2011/04/lapproche-systemique-du-controle-de-gestion/>
 - https://www.performancezoom.com/objectif_controle.html
 - <https://images.app.goo.gl/eT7XgF3ujBg6Qjv5A>
 - https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-dela-performance-de-lentreprise7.html#toc17
 - <http://infoetgestion.pagesperso-orange.fr/Docgestion/fluxeco.htm/>
 - https://public.iutenligne.net/comptabilite/comptabilitefinanciere/leygonie/Compta_fi_t/d/FLUX-ECONOMIQUES/exercice2/op1.html
 - <https://fr.slidshare.net/hassanamibh/comptabilitefinancierepdf>
 - <https://fr.slidshare.net/hassanamibh/comptabilitefinancierepdf>
 - <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/comptabilite-analytique-definition-de-lacomptabilite-analytique/>
 - <https://images.app.goo.gl/pj5ARybfF7H6ZdJ6>
 - <https://wikimemoires.net/2011/04/le-controle-budgetaire-definition-objectifs-et-types/>
 - <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>
 - https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm
 - <https://wikimemoires.net/2012/03/tableau-de-bord-de-gestion/>
 - https://www.memoireonline.com/02/22/12624/m_Structure-financire-et-apprciationde-la-performance-financireCas-de-la-Brasimba15.html
 - <https://www.toute-la-franchise.com/lexique-81-roi-return-on-investment-retour-surinvestissement.html>
- <https://www.piloter.org/mesurer/applications/ratiodegestion.htm#:~:text=L%27EVA%2C%20Economic%20Value%20Added,retour%20sur%20le%20capital%20investi>
- <https://qualitexpert-dz.com/divers/processus-rh-definition-et-application>
 - <https://combohr.com/fr/blog/calculer-analyser-masse-salarial>
 - https://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-delaperformance-de-lentreprise14.html
 - <https://www.linkedin.com/company/algerie-telecom>
 - <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciement.</i>	2
<i>Dédicaces.</i>	3
<i>Liste des abréviations.</i>	5
<i>Sommaire.</i>	7
<i>Introduction générale</i>	11
 <i>Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle de gestion</i>	
Introduction :	15
Section 01 : Les concepts clés liés au contrôle de gestion :	15
1- Historique du contrôle de gestion :	15
2- Définition du contrôle de gestion	18
2-1- Définition du contrôle	18
2-2- Définition de la gestion	18
2-3- Définition du contrôle de gestion	18
3- Les notions liées au contrôle de gestion	19
3-1- Le contrôle organisationnel	19
3-2- Le contrôle interne	20
3-3- L'audit interne	22
4- Les objectifs du contrôle de gestion	22
5- Les missions du contrôle de gestion.....	23
5.1. Au niveau de la prévision	24
5.2. Au niveau du conseil	24
5.3. Au niveau de contrôle	24
5.4. Au niveau de la mise au point des procédures	24
6- Les tâches du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise	25

Table des matières

6-1-	Définition du contrôleur de gestion	25
6-2-	Métier du contrôleur de gestion	25
6-3-	Le rôle du contrôleur de gestion :	25
6-4-	Les qualités du contrôleur de gestion :	26
6-5-	Les compétences requises :	27
6-5-1-	Spécialiste et généraliste	27
6-5-2-	Opérationnel et fonctionne	27
6-5-3-	Technicien et humain	27
Section 02 : Organisation de la fonction du contrôle de gestion :		28
1-	Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises	28
1-1-	contrôle de gestion dans les grandes entreprises	29
1-2-	Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux	29
1-3-	Le contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises (PME)	30
2-	Champ d'application du contrôle de gestion	31
2-1-	Contrôle de gestion et la stratégie	31
2-2-	Contrôle de gestion et finance	31
2-3-	Contrôle de gestion et marketing :	32
2-4-	Contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines (GRH) :	32
3-	Le processus du contrôle de gestion :	32
3-1-	La phase de prévision :	33
3-2-	La phase d'exécution	33
3-3-	La phase d'évaluation.....	33
3-4-	La phase d'apprentissage	33
4-	Le rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion.....	34
4-1-	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale	34
4-2-	Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière.....	34

Table des matières

4-3- Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO)	35
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	36
1- Les outils prévisionnels :	36
1-1- Le plan	36
1-2-2- Le plan stratégique	36
1-2-3- Le plan opérationnel	37
1-3- Le budget	37
1-3-2- Définition	37
1-3-3- Les différents budgets	38
1-3-3-1Le budget des ventes (Chiffre d'affaires prévisionnel)	38
1-3-3-2 Le budget de production	38
1-3-3-3 Le budget d'approvisionnement	38
1-3-3-4Le budget de trésorerie	38
1-3-3-5 Le tableau des comptes de résultat prévisionnel	38
2- Les outils de suivi de la réalisation	39
2-1- La comptabilité générale (financière)	39
2-1-1- Définition	39
2-1-2- Les flux économique :	39
2-1-2-1 Les flux réels	40
2-1-2-2Les flux financiers	40
2-1-2-3Les flux externes	40
2-1-2-4Les flux internes	40
2-1-3- Les traitements comptables	40
2-1-4- Les documents de synthèse	41
2-1-4-1 bilan	41

Table des matières

2-1-4-2 Le compte de résultat	41
2-1-4-3 L'annexe	41
2-1-5- Les finalités de la comptabilité générale	41
2-2- La comptabilité analytique	42
2-2-1- Définition	42
2-2-2- Les méthodes de comptabilité analytique.....	42
2-2-2-1 méthode des coûts complets	42
2-2-2-2La méthode des coûts directs (direct costing)	43
2-2-2-3 La méthode des coûts standards :	43
2-2-4-4La méthode des coûts variables	43
2-2-2-5 La méthode ABC :	43
2-2-3- L'objectif de la comptabilité analytique	43
2-2-4- Le rôle de la comptabilité analytique	44
2-2-4-1 Informer	44
2-2-4-2 Prévoir	44
2-2-4-3 Contrôler	44
2-2-4-5 Expliquer	44
2-2-5- la différence entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	44
2-3- Le contrôle budgétaire	45
2-3-1- Définition :	45
2-3-2- Les conditions d'efficacité du contrôle budgétaire	45
2-3-2-1 Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements	45
2-3-2-2 Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité	46
2-3-2-3 Décider du degré d'autonomie délégué aux centres	46
2-3-2-4 Mettre en place des unités de mesure des performances connues	46
2-3-2- Objectifs du contrôle budgétaire :	46

Table des matières

2-4- Le tableau de bord	46
2-4-1- Définition	46
2-4-2- Typologies des tableaux de bord	46
2-4-2-1 Le tableau de bord de gestion	46
2-4-2-2 Le tableau de bord stratégique	46
2-4-2-3 Le tableau de bord opérationnel	47
2-4-3- Rôles d'un tableau de bord	47
2-4-3-1 Réduire l'incertitude	47
2-4-3-2 Stabiliser l'information	47
2-4-3-3 Faciliter la communication	47
2-4-3-4 Dynamiser la réflexion	47
2-4-3-5 Maîtriser le risque	47
2-4-3- Les objectifs du tableau de bord	47
2-4-5- L'élaboration du tableau de bord	47
2-5- Le reporting	48
2-5-1- Définition :	48
2-5-2- Typologie du reporting :	48
2-5-2-1 reporting financier	48
2-5-2-2 Le reporting de gestion	50
2-5-3- Le rôle du reporting	50
2-5-4- Les objectifs du reporting	50
Conclusion :	50

Chapitre II : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Introduction	52
Section 01 : Le cadre conceptuel de la performance	52
1- Historique de la performance	52
2- Définition de la performance	52
3- Les critères de la performance	54
3-1- L'efficacité	55
3-2- L'efficience	55
3-3- La pertinence	57
3-4- L'économie.....	57
4- Les objectifs de la performance de l'entreprise :	57
5- Les caractéristiques de la performance	58
5-1- Le support de jugement	58
5-2- L'évolution dans le temps	58
5-3- La performance se pilote	58
6- Typologie de la performance.....	58
6-1- La performance interne	58
6-2- Performance externe	59
7- Les dimensions de la performance	59
7-1- La performance économique :	59
7-2- La performance sociale	60
7-3- La performance financière	60
7-4- La performance technique	60
7-5- La performance managériale	60
7-6- La performance organisationnelle	60

Table des matières

7-7-	La performance stratégique	61
7-8-	La performance commerciale	61
7-9-	La performance humaine.....	61
7-10-	La performance concurrentielle	62
7-11-	La performance globale	62
Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance		63
1-	Les indicateurs de la mesure de la performance financière	63
1-1-	Les résultats comptables.....	63
1-2-	L'analyse financière	65
1-3-	Le taux de rentabilité ou ROI (Return On Investments)	67
1-4-	L'indicateur EVA (Economic Value Added)	69
2-	Les indicateurs de la mesure de la performance non financière	70
2-1-	Le tableau de bord équilibré « Balanced Scorecard – BSC - »	70
2-1-1-	La perspective financière.....	72
2-1-2-	Le perspectif client	72
2-1-3-	Le perspectif processus interne	72
2-1-4-	Le perspectif apprentissage organisationnel.....	72
2-2-	La satisfaction client	73
2-3-	Les variables de ressources humaines	73
2-3-1-	La mesure des processus RH.....	73
2-3-2-	La performance de la masse salariale :	73
2-3-3-	Conditions du travail et le climat social	74
2-3-3-1-	Les conditions de travail	74
2-3-3-2-	L'absentéisme	74
2-3-3-3-	Le climat social	74
2-3-4-	La mesure de la responsabilité sociale d l'entreprise (RSE)	75

Table des matières

Section 3 : le contrôle de gestion et la performance d'entreprise	75
1- Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de l'entreprise	75
1-1- Définition du pilotage.....	76
1-2- Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance la performance de l'entreprise	76
1-2-1- Les réponses utilisables dans tous les contextes	76
1-2-2- Les réponses face aux tendances récentes.....	77
1-2-2-1- Pour mieux piloter la valeur	77
1-2-2-2- Pour mieux piloter l'organisation : le temps et les acteurs.....	77
1-3- L'utilité du système de pilotage	79
2- Le lien entre le contrôle de gestion et la performance	79
3- Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance :	80
3-1- Les Avantages de la fonction du contrôle de gestion	80
3-2- Limite et recommandation du contrôle de gestion	80
3-3- Limites du lien entre contrôle de gestion et performance	81
Conclusion	82
 <i>Chapitre III : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM »</i>	
Introduction	84
Section 01 : Présentation de l'entreprise publique Algérie Télécom	84
1- L'historique de l'entreprise AT.....	85
2- Les objectifs de l'entreprise AT	85
3- Les missions de l'entreprise AT.....	86
4- L'organisation d'Algérie Télécom.....	86
4-1- les niveaux d'organisation d'AT	87
4-1-1- La direction Générale de l'entreprise	87

Table des matières

4-1-2- Les directions Opérationnelles	87
4-1-2-1- Département des ressources humaines.....	88
4-1-2-2- Département des finances et comptabilité	88
4-1-2-3- Service sûreté.....	88
4-1-2-4- Sous-direction commerciale.....	88
4-1-2-5- Sous-direction technique opérationnelle.....	89
4-1-2-6- Sous-direction fonction support.....	89
Section 02 : La fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom	91
1- L'importance de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'Algérie Télécom	91
2- L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise Algérie Télécom	92
2-1- Niveau opérationnel	92
2-2- Niveau Tactique	92
2-3- Niveau Stratégique :	92
1- Les tâches attribuées au contrôle de gestion au sein d'Algérie télécom....	93
2- Les outils de contrôle de gestion au niveau de l'entreprise Algérie Télécom.....	93
4-1- Le budget prévisionnel.....	93
4-1-1-La partie fonctionnement	94
4-1-2- La partie investissement	94
4-2- Le contrôle budgétaire.....	95
4-3- Le tableau de bord :	
5- Les réponses du contrôle de gestion pour piloter la performance de l'entreprise Algérie Télécom :	97
5-1- Au niveau local :	97
5-2- Au niveau central :	98

Table des matières

Section 03 :L'évaluation de la performance de l'entreprise Algérie Télécom	99
1- Le contrôle budgétaire et le budget prévisionnel comme outils de mesure de la performance de l'entreprise « ALGÉRIE TÉLÉCOM » :	99
1-1- La partie fonctionnement :	100
1-1-1-Analyse des engagements la partie fonctionnement du budget prévisionnel au 30/06/2019 par rubrique :	101
1-1-1-1- Achats Consommés (Compte 60)	101
1-1-1-2- Les Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-62)	101
1-1-1-3- Les Charges du Personnel (Compte 63)	101
1-1-1-4- Les Impôts, Taxes et Versements Assimilés (Compte 64)	101
1-1-1-5- Les Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)	102
1-1-1-6- Les Charges Financières (Compte 66)	102
1-2- La partie investissement	102
1-2-1-Interprétation des investissements par rubrique.....	104
1-2-1-1- Les investissements hors techniques :	104
1-2-1-2- Les investissements techniques :	105
1-2-1-3- Autres investissements	107
2- Les indicateurs de mesure de la performance au sein de l'entreprise Algérie Télécom	108
2-1- Analyse, contraintes et solutions :	109
2-1-1- La rubrique installations générales	109
2-1-2- La rubrique agencements et aménagements :	110
2-1-3- La rubrique canalisations et pose de câble:	111

Table des matières

2-1-4- La rubrique raccordement des abonnés:	112
2-2- La mesure de la performance de l'entreprise Algérie Télécom par la comparaison entre les réalisations du premier semestre et celles de début de deuxième semestre :	113
<i>Conclusion.</i>	115
<i>Conclusion générale.</i>	117
<i>Annexes.</i>	119
<i>Liste des tableaux et figures.</i>	126
<i>Bibliographie.</i>	131
<i>Table des matières.</i>	
<i>Résumé.</i>	

Résumé

Les entreprises sont créées afin de produire et fournir des biens et/ou services. Elles sont constamment confrontées à un environnement évolutif et concurrentiel, ce qui les pousse à s'adapter aux changements.

Le contrôle de gestion est un élément essentiel pour mesurer la performance des entreprises. Il permet d'assurer à la fois l'efficacité, en atteignant les objectifs fixés, et l'efficacité, en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Les outils de contrôle de gestion tels que : la comptabilité générale et analytique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord, et le reporting jouent un rôle clé dans la maîtrise des situations complexes et dans la gestion de la performance.

Lors de notre enquête au sein de l'Algérie Télécom, nous avons pu constater l'importance du contrôle de gestion dans la mesure de la performance de l'entreprise. Le contrôle budgétaire est l'un des outils clés utilisés pour cela, en évaluant la réalisation des prévisions. Il permet de suivre de près les dépenses et les revenus, d'évaluer la conformité aux budgets prévus et d'identifier les écarts. Ces écarts permettent à l'entreprise de prendre des mesures correctives et de garantir une gestion financière efficace.

Summary

The Companies are set up to produce and supply goods and/or services. They are constantly faced with an evolving and competitive environment, which forces them to adapt to change.

The management control is an essential element in measuring company performance. It enables to ensure both effectiveness, by achieving set objectives, and efficiency, by efficiency, by optimising the use of available resources. Management management control tools such as: general and cost accounting budgetary control, management charts and reporting play a key role in controlling in mastering complex situations and managing performance.

During our investigation at Algérie Télécom, we were able to observe the importance of management control in measuring the company's performance. Budgetary control is one of the key tools used for this, by evaluating the achievement of forecasts. It allows for close monitoring of expenses and revenues, assessing compliance with planned budgets, and identifying variances. These variances enable the company to take corrective measures and ensure effective financial management.