

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET
D'ECONOMIE NUMERIQUE**

ESGEN

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans
La prise de décision au sein de l'entité
ETUDE DE CAS : l'entreprise SPA
CONDOR ELECTRONICS**

Présenté par :

Mlle:

NEDJAI ROUMAISSA

Encadreur :

Mr :

MOKRANE FARID

Juin 2022

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET
D'ECONOMIE NUMERIQUE**

ESGEN

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans
La prise de décision au sein de l'entité
ETUDE DE CAS : l'entreprise SPA
CONDOR ELECTRONICS**

Présenté par :

Encadreur :

Mlle :

Mr :

NEDJAI ROUMAISSA

MOKRANE FARID

Juin 2022

Remerciements

Tout d'abord nous tenons à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir guidés à travers nos choix et notre travail.

Je profite de l'occasion pour remercier, mon encadreur de mémoire, **MR MOKRANE FARID**, pour son consacré pour réaliser ce travail ;

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du «SPA CONDOR ELECTRONICS», en particulier notre directeur de stage **MR. BOUDERBALA MOULOUD** et l'encadreur **MR. HAMOUDI MOUSSA**, malgré leur travail il nous a consacré du temps, en mettant à notre disposition les Informations nécessaires pour L'accomplissement de notre cas pratique.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont soutenu et aidé dans la réalisation De ce mémoire de près ou de loin ;

Nous remercions, enfin, les membres du jury qui ont Accepté d'évaluer ce mémoire

DEDICACES

Je dédie ce travail

A mon très cher père

*Qui a toujours été à mes côtés pour me soutenir, m'épauler et surtout
m'encourager pour atteindre mes objectifs*

A ma très chère mère

*Pour son Amour, ses Encouragements, sa bienveillance qui me guide et
surtout sa présence à mes côtés qui a toujours été source de force pour
affronter les différents obstacles*

A mes chères sœurs et belle sœur

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères

Pour leur appui et leur encouragement,

AU meilleur beau-frère SAID

A ma, plus belle sœur et copine katya

A MA COUSINE ILHEM

*A mes amies Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous
exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs et des
amies sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unit et
des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous
dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.*

Et à tous ceux qui m'aiment

ROMA

Liste des tableaux

Tableau 1: tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision.....	8
Tableau 2 : analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.	10
Tableau 3 : la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle du contrôleur de gestion :	22
Tableau 4 : les dimensions de phase de compréhension et de perception des problèmes.....	30
Tableau 5 : Evénement marquantes.....	57
Tableau 6 : Présentation générale de l'entreprise	58
Tableau 7 : liste des concurrents de condor.....	58
Tableau 8 : le budget de vente	71
Tableau 9 : les prévisions de stocks de produits finis d'EI pour l'année2021	72
Tableau 10 : le budget de dépense.....	73
Tableau 11 : Etat prévisionnel des effectifs (prévisions2021)	74
Tableau 12 : plan de formation.....	75
Tableau 13 : le comptes des résultats 2021 soldes intermédiaires de gestion (prévision).....	75

Liste des figures

Figure 1: <i>illustration de la notion de contrôle</i>	7
Figure 2: <i>étapes du processus de contrôle</i>	7
Figure 3 : <i>décision de gestion et niveau de contrôle</i>	8
Figure 4 : relation entre objectifs-moyens-résultats.....	15
Figure 5 : position du contrôle de gestion par rapport le système d'information.....	16
Figure 6 : contrôleur de gestion entre les actions prévoir, mesurer et agir.....	22
Figure 7 : Grandes étapes de la décision	31
Figure 8 : Niveaux de la décision	35
Figure 9 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :	49
Figure 10 : explicatif du groupe benhamadi	56
Figure 11 : Organigramme de l'entreprise	60
Figure 12 : Organigramme de la direction régionale centre	62
Figure 13 : structures de la direction régionale centre.....	62
Figure 14 : les structures sécurité interne	63
Figure 15 : Service ressources humaines et moyens généraux.....	64
Figure 16 : Service finance et comptabilité	65
Figure 17 : Service Systèmes D'informations	65
Figure 18 : Service de gestion des stocks	66
Figure 19 : la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :	67

Liste des abréviations :

B2B	Busines to busines
BCG	Boston consulting group
C.A	Chiffre d'affaire
C.D.G	Contrôle de gestion
C.I	Contrôle interne
D.S	Décision stratégiques
D.O	Décision opérationnel
D.T	Décision tactique
D.G	Direction générale
D.R.C	Direction régionale centre
D.F.C	Direction finance et comptabilité
E.R.P	Entreprise ressources planning
G.B	Gestion budgétaire
G.S	Gestion stratégique
G.Q	Gestion quotidienne
H.S.E.	Hygiène sécurité environnement
O.P.A	Offre publique d'achat
S.P.A	Société par action
T.B	Tableau de bord
V.A	Valeur d'arrivé
V.D	Valeur de départ

Le sommaire

Remerciements	
DEDICACES.....	
Liste des tableaux.....	
Liste des figures.....	
Liste des abréviations :	
Le sommaire	
Introduction	
Chapitre 01 : Contexte sur le contrôle de gestion	
Introduction :	
SECTION 1: Définitions de la notion de contrôle:.....	
SECTION 2 : Rôles, missions et finalité du contrôle de gestion :.....	
SECTION 3 : Relation entre le système d'information le système de contrôle de gestion et contrôleur de gestion :.....	
Conclusion :	
Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion	
Introduction du chapitre :	
<i>Section 1 : le contexte de la décision dans l'organisation</i>	
SECTION 2: Techniques et Facteurs de la décision	
SECTION 3: les outils du contrôle de gestion d'aide à la décision :	
Conclusion :	
Chapitre03 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision à l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS.....	
INTRODUCTION :	
SECTION I : Présentation générale de l'entreprise CONDOR filiale de groupe benhamadi:.....	
Section 02 : la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :.....	
SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion au sein de la direction régionale centre condor :	
Conclusion :	
Table des matières	

Introduction

Introduction

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'existence des nouvelles technologies qui envahissent notre quotidien et conduisent à une compétitivité très solide.

Cet environnement exige à l'entreprise d'assurer une meilleure gestion, une bonne maîtrise afin de prendre des décisions concrètes et efficaces. Parmi les fonctions qu'aident l'entreprise à assurer une meilleure gestion est le contrôle de gestion, cette dernière influence sur le pilotage stratégique et sur la prise de décision.

Pour bien gérer l'entreprise, le contrôleur de gestion ; utilise des différents outils pour orienter et prendre une décision finale. Parmi ces outils : la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

La fonction de contrôle de gestion est une fonction clé pour l'entreprise, car elle est indispensable pour bien gérer l'organisation et en particulier aide à la prise de décision.

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la prise de décision au sein d'une Entreprise, car cette dernière repose sur des informations recueillies auprès de différents sources.

Pour cela l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'informations fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision. La question qui en découle est de savoir

« Comment le contrôle de gestion intervient comme outils d'aide a la prise de décision au sein de l'entreprise ? »

Une analyse approfondie de notre problématique nous mène à poser d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?
- Quels sont les outils de base du contrôleur de gestion ?
- Comment s'effectue une prise de décision au sein d'une entreprise ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 01 : la prise de décision s'effectue en suivant certaines étapes, allant de la recherche d'information, au choix d'une solution la plus adoptée.

Introduction

Hypothèse 02 : le contrôle de gestion contribue à la prise de décision à travers ses outils, Notamment les tableaux de bord et la gestion budgétaire.

Hypothèse 03 : le contrôle de gestion aide les dirigeants de l'entreprise dans la prise de décision.

Pour répondre à notre problématique nous avons suivi la démarche méthodologique suivante : d'abord, nous avons réalisé une recherche documentaire, qui est basée sur les ouvrages, des thèses et mémoires, des revues, des communications, ainsi que des sites internet relatifs à notre thème.

De plus, afin de mieux cerner notre problématique, nous avons réalisé un stage auprès de l'entreprise SPA CONDORELECTRONICS ALGERIE, un des entreprises électroniques algériennes.

Nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre, on examinera l'introduction au contrôle de gestion .Ce chapitre sera scindé en trois sections : définition et notion de contrôle, rôles, missions et finalités de contrôle de gestion et pour finir la relation entre le système de contrôle de gestion, le système d'information et le contrôleur de gestion.

Le second chapitre s'attachera à situer la place de l'information dans la prise de décision, il est composé de trois sections. La première traite le contexte dans lequel la décision est prise au sein de l'organisation et la deuxième expose, les techniques, les facteurs ainsi que les obstacles de la prise de décision. Enfin, la troisième traite les différents instruments du contrôle d'aide à la décision tels que (le tableau de bords la comptabilité analytiques la gestion budgétairesEtc.)

Le troisième chapitre, concerne une étude de cas, effectuée auprès de l'entreprise SPA CONDOR.

***Chapitre 01 : Contexte sur le
contrôle de gestion***

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Introduction :

Le contrôle de gestion constitue une discipline qui a apparue dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines, il a été pleinement développé au début des années 1970 afin d'améliorer la performance de ces entreprises.

Le contrôle de gestion permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que leurs choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents, partant de son apparition, plusieurs auteurs ont eu à donner leurs avis, en plus de ça, il sert à connaître l'environnement et les ressources internes afin de fournir des éléments à la stratégie et aux objectifs organisationnels.

Nous poursuivrons le travail par des essais de définitions du concept de contrôle de gestion, suivi de détails sur son rôle, ses missions et sa finalité au sein de l'organisation ; ensuite on tissera le lien existant entre le système de contrôle de gestion et le système d'information et pour finir, on parlera du contrôleur de gestion.

SECTION 1 : Définitions de la notion de contrôle:

1. Le contrôle de gestion :

Pour comprendre le concept du contrôle de gestion avec précision, il faut d'abord mettre le point sur son apparition et son évolution mais après de ses principales missions et ses objectifs ainsi les différents niveaux du contrôle de gestion.

1.1 L'apparition et l'histoire du contrôle de gestion :¹

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe.

Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement au début l'activité de production.

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes du contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification, il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants, ainsi après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réel pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

Ensuite, avec le développement des produits et des services, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

1.2 Définition du contrôle de gestion:

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, surtout avec les conceptions exposées dans divers ouvrages qui recouvrent des notions variées.

Tantôt l'expression contrôle de gestion reçoit une acception si large qu'il devient difficile de faire la différence avec la gestion ou avec le contrôle en général ; tantôt au contraire, cette expression est interprétée d'une manière tellement restrictive où l'on pourrait imaginer que cette fonction se limite à la mise en œuvre des méthodes et d'outils. En premier lieu, « Contrôler » signifie maîtriser, au sens anglo-saxon du verbe « tocontrol ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise des évolutions d'une entreprise pour la mener vers un sens voulu. En second

¹ ALAZARD (C) et SÈPARI (S) : *DCG 11 – contrôle de gestion manuel et application*, édition Dunod, Paris, 2013, pp 5-6.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

lieu, « Gestion », signifie l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

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

Par ailleurs, vouloir définir le contrôle de gestion n'est pas chose aisée. Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, formulé par différents auteurs:

Selon R.N. ANTHONY (1993) le contrôle de gestion est défini comme étant « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation »²

R. Simon présente le contrôle de gestion comme « l'ensemble des processus et des procédures fondés sur les informations que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation, insistant plus sur l'implication des responsables et sur l'usage des systèmes de contrôle de gestion qui diffère selon les entreprises »³

D'après H. Bouquin : le contrôle de gestion « aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence, il aide aussi les managers à orienter, sinon à maîtriser les actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris, dans les grandes structures »⁴

Enfin M. Gervais : définit le contrôle de gestion de la façon suivante : « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁵

2. La notion de contrôle :

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.⁶

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les actions entreprises (figure n°1). Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au « processus de gestion ».

² ANTHONY R N, « *planning and control systems: Framework for analysis* », First Edition, Harvard University, 1965, P.64.

³ SIMON : SIMON(R), *levers of control :how managers use innovative control Systems to drive renewal* ,Harvard Busines, P12.

⁴ BOUQUIN, (Henri), « *les fondements du contrôle de gestion* », presse universitaire de France, numéro 2892, Paris, 1994, (collection : Que sais-je ?).

⁵ GERVAIS : « *contrôle de gestion* », 8ème édition, ECONOMICA, Paris, 2005, P.12.

⁶Op cit page 05

Figure 1: illustration de la notion de contrôle

Source : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI. DCG11, (2007) « contrôle de gestion », Dunod, Paris, p8

Il est à noter qu'en France, les entreprises et les acteurs développent une culture forte pour ce contrôle de régularité associé à une sanction ou une récompense.

Au sein d'une organisation, le contrôle se développe de manière dynamique, c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle.

2.1 Le processus du contrôle de gestion :⁷

Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation ; il comprend donc en général trois phases illustrées à partir de la figure n°2.

Figure 2: étapes du processus de contrôle

Source : ALAZARD (C) et SÈPARI (S) : DCG 11 – contrôle de gestion manuel et application, édition Dunod, Paris, 2013, p 8.

-**Finalisation** : quels objectifs ? Quelles ressources ? Comment employer au mieux ces ressources ? Comment évolue les résultats ?

-**pilotage** : pendant l'action, quelle correction mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?

-**évaluation** : quelle mesure des résultats ? Quelle efficience ? Quelle efficacité ?

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise. Ainsi, il est possible d'appliquer ces trois étapes sur les trois niveaux de décisions mise en évidence par I. Ansoff (1968) : décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de décision. Cette définition permet de délimiter le contrôle de gestion.

2.2 Les décisions de gestion et les niveaux de contrôle :

Avec un découpage temporel de la gestion clair et réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion

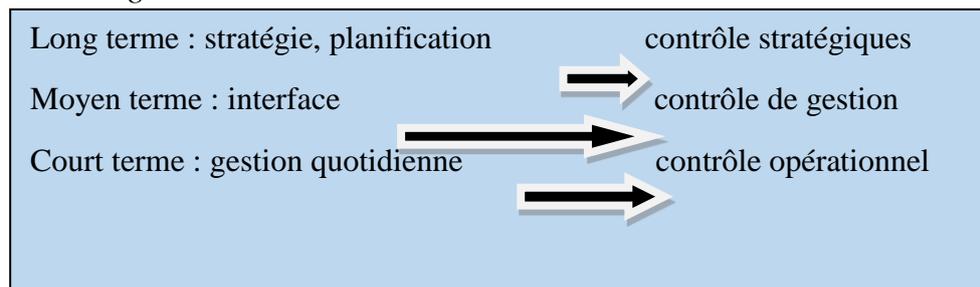
⁷ : ALAZARD (C) et SÈPARI (S) : Op.cit.p05

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

-La gestion stratégique : La gestion stratégique se compose d'une série de décisions d'affaires et d'actions qui déterminent la performance à long-terme d'une entreprise. La gestion stratégique permet à l'entreprise de fonctionner dans un environnement complexe et dynamique de manière réussie. Il s'agit d'un scan environnemental (interne et externe), la formulation de stratégies (plan stratégique et planification long-terme), mise en œuvre de la stratégie, et l'évaluation et le contrôle. La gestion stratégique met en valeur l'évaluation et les suivis des occasions d'affaires externes et les défis par rapport aux forces et faiblesses de l'entreprise.

-La gestion quotidienne : suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratif) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel ; il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en action courante.

Figure 3 : décision de gestion et niveau de contrôle



Source : ALAZARD (C) et SÈPARI (S) : *DCG 11 – contrôle de gestion manuel et application*, édition Dunod, Paris, 2013, p 9.

L'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant en sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches.

Tableau 1: tableau illustrant le processus de contrôle et le niveau de décision

Niveau de décision Processus de contrôle	Stratégique	Tactique	D'exécution
	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation • Pilotage • Evaluation 	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion

Source : ALAZARD Claude, SÈPARI Sabine, (2013), DECF7 « contrôle de gestion » ; édition Dunod. Paris, p.16

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

3. Les formes de contrôle :

Des plus connues, nous pouvons citer : le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

3.1 Le contrôle organisationnel :⁸

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.

Donc le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel est un système complet qui touche à tous les niveaux de l'**organisation** à savoir : les **structures**, les **procédures de décisions**, les comportements des hommes et la culture de l'organisation.

Il dépasse les dimensions techniques pour s'étendre aux systèmes décisionnels et informationnels.

Il vise à orienter les efforts individuels et collectifs vers l'atteinte des finalités de L'organisation.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent Le contrôle organisationnel comportent trois composantes :

- ✓ le contrôle stratégique,
- ✓ le contrôle opérationnel
- ✓ le contrôle de gestion.

3.2 Le contrôle interne :

L'ordre des Expert-comptable Français en donne la définition suivante : « C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Le contrôle interne diverge avec le contrôle de gestion lorsqu'il a une incidence directe sur les comptes de l'organisation, en d'autre terme lorsque son objectif est d'assurer :

- La protection des actifs, du patrimoine et des ressources de l'organisation

⁸ <https://www.cours-gratuit.com//25/05/2022>

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

- La fiabilité et la qualité des informations d'ordre comptable.

Alors qu'ils se convergent lorsque le contrôle interne n'a pas d'incidence ou a une incidence indirecte sur les comptes annuels, ou lorsque son objectif est d'assurer :

- 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.

Tableau 2 : analyse comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.

Comparaison	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurité	Un ensemble de procédures et méthodes permettant de suivre d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : Protection du patrimoine Qualité de l'information Amélioration des performances Application des instructions de direction	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 situation
Leur manifestation	Organisation et mise en place de la procédure	Budgets : élaboration Etats budgétaires par centre de coût ou de profit

Source Alazard. C, Separis. S, p.13.

3.3 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.

Il est réalisé pour le compte des dirigeants par un service d'audit interne spécifique qui ne communique leurs informations qu'à leurs dirigeants. Un auditeur interne a pour mission :⁹

⁹ www.cours-gratuit.com 16/05/2022

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

- ✓ d'analyser les procédures de contrôle en place, leurs applications, leurs adéquations aux objectifs.
- ✓ d'observer et écouter le personnel.
- ✓ de relever les incohérences et les faiblesses de la pratique.
- ✓ de s'appuyer sur un questionnaire de contrôle interne.
- ✓ de tester le mode d'application des procédures et leurs efficacités.
- ✓ Le contrôle de gestion est un terme complexe, néanmoins, il occupe une place importante dans les entreprises modernes.

SECTION 2 : Rôles, missions et finalité du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction clef de l'organisation, il fait le lien entre la dimension stratégique (les dirigeants), la dimension tactique (managers) et la dimension opérationnelle (les salariés).

1 Rôles du contrôle de gestion :

Le rôle du contrôle de gestion est de constater, mesurer et analyser l'ensemble des activités afin d'identifier rapidement les écarts et être en mesure de proposer des actions correctives. Les résultats sont généralement présentés sous forme de graphiques et tableaux de bord.

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

- **Au niveau de la prévision :** le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et préparer à l'avance des plans de rechanges en cas d'échec.
- **Au niveau du conseil :** le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.
- **Au niveau du contrôle :** le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi et le contrôle permanent de l'activité de l'entreprise.
- **Au niveau de mise en point de procédures :** le rôle de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs de performance et les uniformiser pour que l'entreprise soit performante par rapport à ses concurrents directs.
- **Au niveau de mise en point de procédures :** le rôle de contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs de performance et les uniformiser pour que l'entreprise soit performante par rapport à ses concurrents directs.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

2. Les missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un outil qui permet le renforcement de la motivation, l'expression de la créativité, la circulation de l'information et l'appréciation des résultats par la sanction des performances réalisées.¹⁰

En étudiant dans le détail chacun des utilités attendues de l'outil contrôle de gestion, on comprend mieux son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé.

2.1 Le contrôle de gestion comme outils de motivation :

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble, il renforce donc le sentiment d'appartenance. Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble, il renforce donc le sentiment d'appartenance.

De plus, la valorisation de ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixés, ou qui ont obtenu des résultats particuliers, rend les tâches plus attrayantes et incite à rechercher un accroissement des responsabilités.

2.2 Le contrôle de gestion comme outil de décentralisation :

Les dirigeants doivent chercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles en encourageant l'initiative individuelle et en développant le sens des responsabilités de leurs collaborateurs.

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion permet de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'organisation¹¹.

A tous les niveaux de l'entreprise chacun, dans son domaine, est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles modifications qu'il juge utiles. Le travail devient plus intéressant, puisque la personne qu'il concerne contribue ainsi à la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

¹⁰ DJERBI (Z), Durand (X) et KUSZLA (C) : *Contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 2014, pp 6-7.

¹¹ Langolois.L, Bringer.M, Bonner. C, sous la direction BURLAUD.A, « Contrôle de gestion », Edition Berti, Alger, 2008, P.75.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

2.3 Le contrôle de gestion comme outil de créativité et de communication :

Il peut sembler paradoxal de considérer le contrôle de gestion comme un outil favorisant la créativité et la communication dans l'entreprise :

✓ **La créativité :** L'existence d'un système de contrôle dans l'entreprise favorise la créativité, cela se exprime à la fois dans :

- Les supports d'information.
- La recherche de solutions pour aider les responsables opérationnels à améliorer la gestion
- La définition des procédures simples mais efficaces.

De plus, le contrôle de gestion sert à la diffusion des informations.

✓ **La communication :** La communication se trouve particulièrement favorisée par :

- Les liens créés entre la direction générale et les responsables de l'entreprise, tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse de résultats obtenus.
- La perception du contrôleur comme étant un véritable partenaire, et dont la mission est d'aider à la bonne marche de l'entreprise.
- L'utilisation de procédures et de règles communes permettant une communication horizontale et une bonne circulation de l'information.
- Les rapports et analyses réalisés par le contrôleur de gestion à destination de la direction et de responsables de l'entreprise rendant possible une appréciation des résultats et permettant de prendre des décisions adéquates.

4. Le contrôle de gestion comme outil de sanction :

Pour que la sanction soit acceptée et fasse partie intégrante du contrôle, il est nécessaire que les critères de jugement :

- Soient au préalable connus
- Aient fait l'objet d'une discussion.
- Aient été acceptés par les parties concernées, en termes d'objectifs de moyens, de résultats, etc. c'est à dire par la DG et par les responsables de centre.

3. LA finalité du contrôle de gestion :

Si le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de mécanismes capables de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

d'objectifs préétablis, on admettra que cette fonction se situe au centre d'un triangle mettant en relation objectifs-moyen-résultat.¹²

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion, toute organisation à un but, ces moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus (figure n°4).

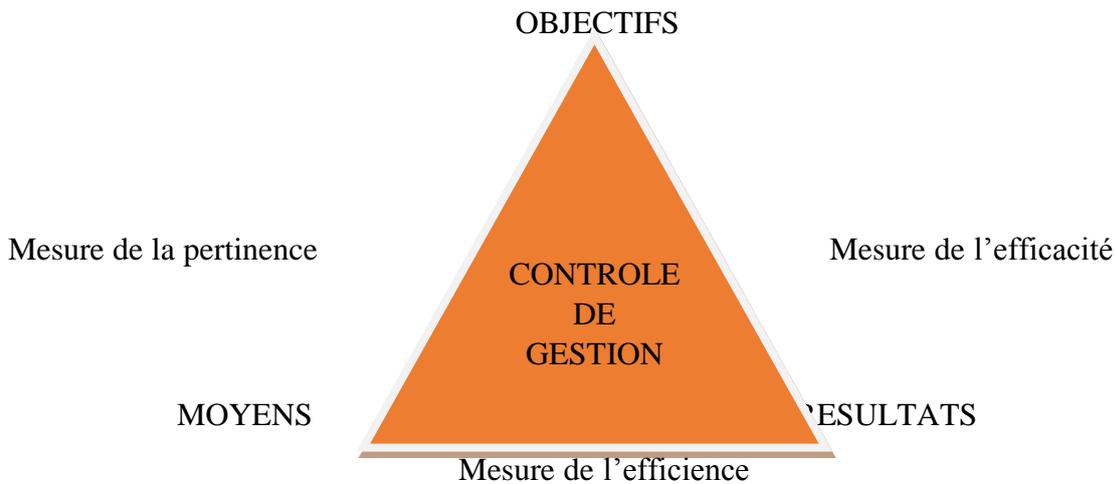
- **Objectifs-moyens** : c'est l'aide apportée aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. (Axe : budgétisation et plan d'action).
- **Moyens-objectifs** : c'est se renseigner sur les moyens existants et les résultats que l'on peut en attendre. (Axes : aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion).
- **Objectifs-résultats** : le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. (Axes : constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).
- **Résultats-objectifs** : après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir les actions correctives pour mieux atteindre les objectifs. (Axes : seuil d'alerte et ré-planification).
- **Résultats-moyens** : l'analyse des résultats peut, dans d'autres cas, inciter à redimensionner (en plus ou moins) les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus. (Axes : budget flexible, redéploiement de personnel, réorganisation des services).
- **Moyens-résultats** : on rapprochera ici les moyens mis en œuvre et les résultats atteints, par l'organisation. La notion d'objectif est laissée de côté, puisque l'on évalue la taille des moyens.

Affectés comparé aux résultats obtenus par d'autres organismes. (Axe : le benchmarking). Il s'agit de trouver des sources de comparaison pertinente.

¹² Rouach. M, Naulleau. G, « Le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3^{eme} édition, Paris, 2000, p.70.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Figure 4 : relation entre objectifs-moyens-résultats



Source : Hélène LONING, Véronique MALLERET, (2008), « le contrôle de gestion, Organisation, Outils et pratiques », Dunod, Paris, p22.

Ainsi, on parle de pertinence pour qualifier la relation entre les objectifs et les moyens, d'efficacité pour la relation entre objectifs et résultats et d'efficience pour qualifier la relation entre les moyens et les résultats. Au final, le contrôle de gestion est : un système d'information pour le système de décision ; un outil de pilotage pour la maîtrise de la gestion.

Afin de réaliser ces fins, le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation en :

- fixant des objectifs clairs à atteindre par les opérationnels.
- rendant compte à la direction sur l'efficacité du processus.
- définissant le niveau de délégation.

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations

SECTION 3 : Relation entre le système d'information le système de contrôle de gestion et contrôleur de gestion :

La relation entre le système de contrôle de gestion et le système d'information ainsi que le contrôleur de gestion sont élaboré comme suit :

1. Le système d'information :

L'entreprise est un rouage qui possède en son sein un ensemble de sous-système interconnecté, les uns aux autres pour lui permettre de bien fonctionner comme système, on a : l'entreprise comme système comptable ; système financier... et surtout le point essentiel à soulever ici est le côté informationnel (système d'information).

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

1.1 Définitions du système d'information :

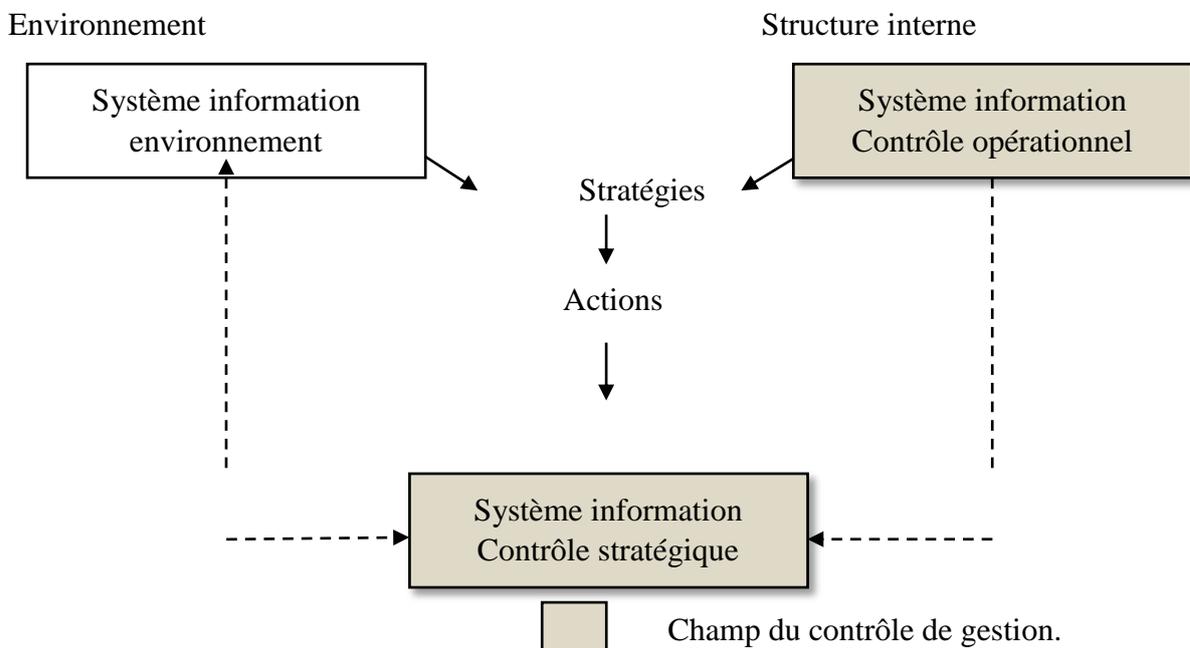
Plusieurs définitions peuvent être reprises pour mieux cerner la notion : pour H.C. Lucas (1986), le « système d'information est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation »¹³

Une définition simple est donnée par C. Dumoulin (1986) « Ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements »¹⁴

Les procédures de circulation et d'opération sur les informations constituent l'élément le plus opérationnel, mais aussi, bien sûr, le plus difficile à mettre en œuvre dans le système d'information.

L'utilité du système d'information ne se limite pas aux données disponibles qui peuvent être emmagasinées mais elle met aussi l'accent sur le coût d'obtenir ces données, sur la capacité du traitement (rapidité de traitement et de retrouver l'information), sur la capacité de stockage, sur les coûts de saisie et de distribution et aussi sur la valeur de l'information aux yeux de ceux qui l'utilisent. Le système d'information fournit l'information pour assister les gestionnaires dans la planification, dans le contrôle et dans la prise de décisions dans l'entreprise tout en permettant à celle-ci de minimiser ou de réduire les coûts

Figure 5 : position du contrôle de gestion par rapport le système d'information.



Source : FABRE (P) et autres : *DSCG 3 – Management et contrôle de gestion*, édition Dunod, Paris, 2014, p 37.

¹³ Lucas H.C. (1986), système d'information pour le management, Edition d'organisation, Davis.

¹⁴ C. Dumoulin, (1986), management de système d'information, édition d'organisation, paris, p248

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

1.2 Qualités de système d'information :

Le système d'information doit avoir certaines qualités¹⁵ :

➤ **la rapidité de transmission de l'information :**

Ce critère n'est pas considéré de manière absolue. Il signifie que la vitesse de circulation d'une information doit être déterminée par un temps maximum tolérable pour que les décisions et les actions qu'elles entraînent, soient effectuées dans des délais compatibles avec le contexte concurrentiel. Cette vitesse est donc évolutive en fonction du moment considéré, variable en fonction de la nature de l'activité et également en fonction de la nature de l'information elle-même.

➤ **la fiabilité de la transmission :**

La fiabilité est une qualité qui doit être absolue. Elle signifie que l'information doit être pertinente et complète.

-la pertinence de l'information : cela signifie que l'information ne doit être présente dans le système que dans la mesure où elle le concerne.

-l'information doit être complète : cela signifie qu'une information partielle ne peut pas être traitée ou peut entraîner des erreurs de traitement.

3.1.3. Fonctions de système d'information :

A partir de ces définitions et ces différentes informations, il ressort que le système a quatre fonctions principales.

➤ **Collecte de l'information :** le système d'information ne produit pas l'information par lui-même. mais il a collecté des différentes sources. Il y'a deux possibilités :

- la première réside dans le fait que les informations sont introduites par l'homme (saisie manuelle des données, lecture des codes-barres lors du passage en caisse).

- le second est que les informations sont directement transmises par un autre système d'information.

Exemple : lorsqu'un bien est produit dans un atelier, le SI de cet atelier transmet cette information au SI du service comptable qui déclenche automatiquement la facturation.

➤ **Mémorisation de l'information :** l'information recueillie doit être stockées de manière stable et durable (fichiers et bases de données).

➤ **Traitement de l'information :** l'information mémorisée peut être sélectionnée, consultée, triée, fusionnée, mise à jour ou supprimée.

¹⁵ Site www.système.information.com 05/05/22 à 00.25H

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

➤ **Diffusion de l'information** : l'information est mise à disposition des utilisateurs et décideurs, c'est-à-dire transmet l'information dans son environnement interne ou externe.

3.1.4 Les formes de système d'information :¹⁶

Le système d'information prendra plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins des responsables et des acteurs de l'entreprise :

➤ **Système d'information stratégique pour les décideurs :**

Celui-ci peut prendre la forme d'outils classique de planification et de tableaux de bord stratégique, il peut également prendre la forme plus sophistiquée de systèmes de veille stratégique, destinés à permettre, l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés.

➤ **Système d'information pour les responsables opérationnels :**

il se traduit par la mise en place d'instrument de prévision budgétaire, mais aussi de tableaux de bord, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester des hypothèses de travail.

➤ **Système d'information pour les opérationnels :**

Destiné à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce à l'analyse des écarts.

3.1.5 Les sources d'information pour le contrôle de gestion :

➤ **Le système d'information financier comptable :**

Le système d'information financier comptable, commun à toute entreprise, est la première source de donnée pour mesurer et analyser l'activité économique.¹⁷

La comptabilité financière est donc aussi la première source de donnée pour contrôle de gestion, les données financières sont historiquement les seules informations structurées disponibles pour le contrôle de gestion.

➤ **Autres sources d'information :**

D'autres sources d'information s'ajoutent aux premières :

✓ **Des sources externes de données physique** : le contrôle de gestion a besoin des informations sur les paramètres concrets de réalisation des activités, par exemple :

- Sur le processus de production : les temps des machines utilisées, les quantités fabriquées, les plannings de travail, etc....

- Sur les autres sources de soutien, commercial, RH, investissement, administration, le nombre de commerciaux, le temps de traitement d'une commande, d'une facture, etc.

¹⁶ BOISSELER (P) et autres : *Contrôle de gestion*, édition Vuibert, Paris, 2013, p 17.

¹⁷ FABRE (P) et autres : fichier pdf Op.cit., pp 38-39.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

✓ **Des sources qualitatives :** le contrôle de gestion doit aussi de suivre des variables non financières, ce qui suppose la collecte de nombreuses informations qualitatives de diverse nature, par exemple :

- Pour les démarche qualité : nombre d'incidents, nombre de cercles de qualité, d'idées, etc.....
- Pour les ressources humaines : absence, grève, etc....

✓ **Des sources externe :** le contrôle de gestion peut aussi capter des informations dans environnement pour mener des comparaisons avec des entreprises concurrentes, avec d'autres branches, il est possible de collecter des enquêtes statistiques nationales, d'interroger les observatoires, il est aussi nécessaire d'enregistrer les informations sur la conjoncture, comme les taux, le taux d'inflation, etc....

2. Le système du contrôle de gestion :

2.1 Définition :

Système du contrôle de gestion est un système de processus de décision qui « finalisent », « organisent » et « animent » les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes reliant les activités qui leur sont assignées dans une « organisation ». Cette définition fait allusion aux trois sous système de gestion à savoir ¹⁸:

- ✓ **Système d'organisation :** on organise le travail collectif des agents en définissant les sous organes, en allouant des moyens d'exécution, et en précisant les relations administratives qui régiront les rapports entre les sous organes et entre leurs agents ainsi que les relations entre les niveaux de décisions.
- ✓ **Système de finalisation :** il s'agit de définir les buts des agents ou personnes, les critères de choix de leurs actions et les contraintes qu'ils respecteront pour réaliser les missions de l'organisation.
- ✓ **Système d'animation :** il s'agit d'animer l'activité des sous organes en les incitant à réaliser leurs buts. Il s'agit là d'actions de contrôle social qui vise à la fois les motivations des agents à participer à l'action collective et leur apprentissage des modes d'actions collectives.

¹⁸ www.scribd/systeme de gestion. Consulté le 9/04/22 à 18h

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Chaque sous-système se caractérise par des caractéristiques politiques, culturelles et informationnelles, que nous appelons composantes génétiques et historiques, Composantes génériques sont propres aux personnes en interaction au sein de l'organisation à savoir :

- les caractéristiques du pouvoir.
- les caractéristiques culturelles
- les caractéristiques d'information.

Le bon fonctionnement du contrôle de gestion nécessite la mise au point d'un système d'information.

3.Le contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est un acteur du processus de management, appelé également responsable de planification et de la gestion, exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures du contrôle.

3.1.la définition du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion, aide les décideurs de l'entreprise à atteindre leurs objectifs, et les opérationnels, il élabore les outils d'analyse des résultats et d'aide à la décision nécessaire au pilotage de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion n'a pas uniquement le rôle de contrôler la gestion des entités, mais aussi il doit respecter certaines procédures et obtenir des qualités qui lui qualifient de maîtriser son travail au sein d'une entreprise.

Le métier de contrôleur de gestion a pour but d'aider les décideurs de l'organisation à atteindre et à remettre en cause leurs objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

3.2 Évolution du métier de contrôleur de gestion

L'évolution du métier de contrôleur de gestion est une conséquence directe des évolutions de contexte dans lequel doit travailler le contrôleur de gestion :

- le choix de structure transversale ou plate.
- le partenariat extérieur et les réseaux.
- la forte concurrence et la mondialisation des marchés.
- l'importance des activités de service.
- la participation et l'implication des acteurs de l'organisation.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

3.3 Rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un double rôle : un rôle d'analyste et un rôle de conseil. Dans Son rôle d'analyste, il doit procéder par un examen critique des données comptables ou des Données statistiques fournies par l'entreprise. Il doit ensuite, en établissant des comparaisons entre les prévisions et les réalisations, faire ressortir les écarts positifs ou négatifs et en déceler les causes en même temps que fournir des explications, ce qui exige de sa part une collaboration très

étroite avec les responsables. Il ne lui appartient pas de juger de l'action des divers responsables, mais seulement de constater. Il doit naturellement se garder de critiquer l'action de tel ou tel responsable. Ce sera à la direction de porter un jugement et de sanctionner éventuellement. C'est en opérant de cette manière qu'il gagnera peu à peu la confiance des cadres de l'entreprise, ce qu'est indispensable au succès de sa mission.

Dans son rôle de conseil, il lui appartient en toutes circonstances d'aider les cadres de L'entreprise. Il doit faire en sorte que ces cadres viennent vers lui plutôt que l'inverse. Il doit vis à- vis du chef de l'entreprise ne pas manquer répondre à ses questions, d'aller si possible au-devant de ses inquiétudes et ne pas hésiter à lui faire entrevoir tous les signes précurseurs d'améliorations possibles. Il doit prendre à cœur son rôle de conseil en gestion et agir de telle sorte qu'il puisse poursuivre patiemment auprès des cadres de toutes catégories, y compris les agents de maîtrise et chefs de services. Il convient aussi que le contrôleur de gestion situe bien sa propre position par rapport au contrôleur hiérarchique qui doit continuer de s'exercer comme si lui-même n'existait pas.

On peut citer aussi d'autres rôles du contrôleur de gestion dont les quels :

Concevoir mettre en place ou adapter le système de contrôle.

- **Faire fonctionner** le système de contrôle :
 - Etablir les plans à long terme et les budgets,
 - Contribuer au choix des méthodes de prévisions,
 - Etablir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets,
 - Faire respecter les délais.
 - Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global.
 - Analyser les résultats.
 - Proposer des actions correctives.

Le tableau suivant présente la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle du contrôleur de gestion :

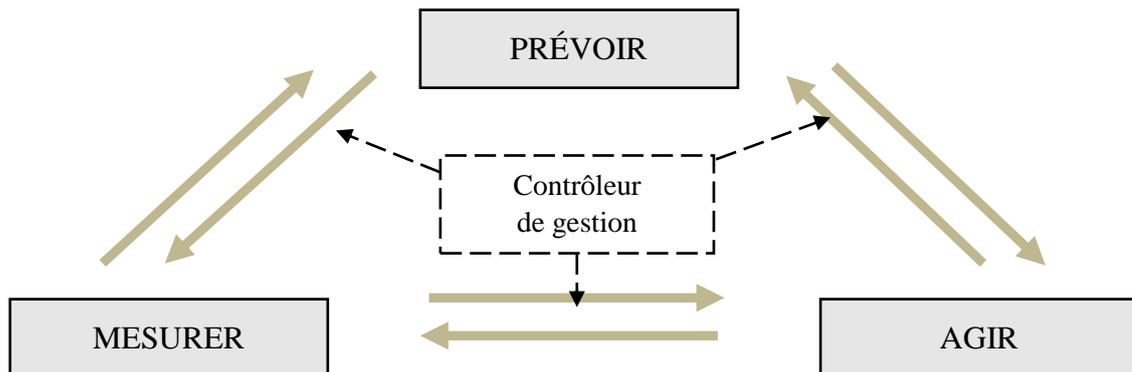
Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Tableau 3 : la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle 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, l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts, 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. C, SEPARIS. S, « Contrôle de gestion : manuelle et application », édition Dunod, Paris, 2007, p. 32

Figure 6 : contrôleur de gestion entre les actions prévoir, mesurer et agir.



Source : DESIRÉ-LUCIANI (M.N) et autres : *Le grand livre du contrôle de gestion*, édition Eyrolles, Paris, 2013, p 56.

Leur efficacité dépend surtout des liens entre chacun de ces trois verbes, c'est là l'essence même des missions du contrôleur de gestion : faire le lien entre mesurer l'action, aider à la prévoir et la favoriser.

3.3.4 Les qualités du contrôleur de gestion :

Dans son livre ; *contrôle de gestion bancaire et financier* (2000), Jacques Fettu, décrit le contrôle de gestion comme un métier qui nécessite une qualification technique mais aussi des qualités humaines d'animation et de communication. Sur le plan technique, outre une grande rigueur, le contrôleur de gestion doit être dispenseuse de forte culture générale en gestion, reposant à la fois sur une bonne maîtrise de la comptabilité générale, analytique, et sur une maîtrise satisfaisante de l'outil micro-informatique, en particulier de l'usage des tableurs.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Plus généralement, il doit posséder une capacité à poser et à analyser en termes économiques les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise. Il doit être en fin de compte multidisciplinaire et omniscient.

Sur le plan humain, les qualités requises du contrôleur de gestion sont principalement des qualités de contacts et de communication. Il a, en effet un rôle de « **catalyseur** » au sein de l'entreprise. Rigueur et pragmatisme sont d'autres qualités importantes des contrôleurs de gestion. Ils doivent en effet élaborer des procédures et des schémas de traitement de diffusion et d'analyse de l'information qui soient utilisés plutôt que parfaits.

En fin, comme tout fonctionnaire, le contrôleur de gestion doit disposer d'une certaine autorité personnelle pour être écouté des opérationnels, en particulier quand il en dépend hiérarchiquement, comme c'est souvent le cas sur ce point. La compétence constitue sa meilleure arme.

3.3.5 Les thèmes d'action du contrôleur de gestion :

Les thèmes d'actions du contrôleur de gestion sont divers, mais on peut les regrouper en quatre grandes familles, comme l'étude Cegos « la fonction comptable et financière » :¹⁹

- Reportings d'activité.
- Budget, plan prévision.
- Coûts et marges.
- Études spécifiques et processus.

Sur chacun de ces thèmes, les missions attribuées au contrôle de gestion sont variables d'une entreprise à l'autre.

➤ **Reportings d'activité :**

- Former les opérationnels à l'élaboration des reportings d'activité.
- Les élaborer ou en contrôler la fiabilité.
- Analyser commenter leurs données et ou aider les opérationnels à me faire.
- Les diffuser.
- Aider les opérationnels à les utiliser comme outils de pilotage, aider à décider.
- Les utiliser comme outils de partage des informations, de dialogue de gestion, de conduite du changement.

➤ **Budget, plan et prévisions :**

- Aider la direction générale à choisir des hypothèses de la construction de budget.

¹⁹ DESIRÉ-LUCIANI (M.N) et autres : Op.cit., pp 56-58.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

- Récolter des données de marché en historique et en prévisions.
- Aider les opérationnels à alimenter la matrice des tableaux de budget.
- Consolider les données budgétaires.
- Contrôler la cohérence globale du par rapport aux objectifs et des budgets individuels entre eux, budget commercial, de production, des investissements.
- Aider la direction générale et les opérationnels à déterminer les actions prioritaire à mener.
- Aider à présenter et diffuser le budget.
- **Coûts et marges :**
 - Aider à déterminer un prix de vente.
 - Calculer les coûts et marges, déterminer les coûts d'un projet, les coûts standards.
 - Aider à choisir les hypothèses de construction de calcul d'un coût.
 - Aider à décider quel produit pousser au ventre.
 - Aider à choisir des clefs de répartition des coûts indirects.
 - Calculer les seuils de rentabilité d'un produit ou d'une gamme de production.
 - Mesurer la sensibilité des coûts et marges certains facteurs, comme l'évolution du cours d'une devise, du prix d'une matière première.
 - Analyser les écarts sur coûts par rapport à un historique, à une prévision.
- **Études spécifiques et processus :**
 - Aider à décider et agir à partir des résultats d'études spécifiques.
 - Élaborer des tests et des simulations de changements de processus et faire des propositions.
 - Proposer des actions correctives.
 - Réaliser des études comparatives interne ou externe.
 - Participer aux changements des systèmes d'informations ou à leur paramétrage.
 - Participer aux projets de cessions ou de rachat d'activités.

Ce dernier thème est celui qui se développe dès lors que les autres thèmes, plus classiques, ont été couverts, il témoigne donc de la maturité de la fonction dans l'entreprise.

Chapitre 1 : Contexte sur le contrôle de gestion

Conclusion :

La synthèse des éléments abordés au cours de ce chapitre nous amène à souligner que le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter avec une structure évolutive. Il effectue un ensemble des tâches qui aide les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de la gestion.

Nous avons retenu que le contrôle de gestion est un processus qui vise l'efficacité et l'efficacité dans l'obtention, et l'utilisation rationnelle des ressources sans l'organisation.

*Chapitre 2 : la prise de
décision et les outils du
contrôle de gestion*

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

Introduction du chapitre :

La rude concurrence que s'opposent les entreprises sur le marché est à la base de leurs perfectionnements. Dans leurs soucis de bien piloter et prendre de bonnes décisions à court et long terme, les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision ainsi que le processus qui va avec dans le but de rendre l'entreprise efficace, efficiente et économique. Le premier objectif du gestionnaire étant de rendre son entreprise concurrente, performante et pérenne vis-à-vis des concurrents et du marché. Les entreprises de nos jours investissent énormément dans les recherches et développements, dont le but est de gagner en performance. Dans ce cadre, le deuxième chapitre traite la prise de décision et les outils du contrôle de gestion d'aide à la décision d'entreprise.

- La première section sera consacrée au contexte de la décision dans l'entreprise,
- La deuxième section va traiter les différents facteurs et techniques de la décision,
- La troisième section nous apportera un éclairage sur les outils du contrôle de geste d'aide à la décision.

Section01 : le contexte de la décision dans l'organisation

En fonction de la nature et l'objet de l'organisation, il est nécessaire pour chaque mission spécifique du dirigeant de prendre des décisions importantes, car elle est la condition de toute entreprise pour sa réussite et de son développement. Pour cela, le décideur doit disposer de toutes les informations dont il aura besoin pour faire face à l'incertitude et d'éviter les effets négatifs de ces décisions.

Dans ce cas, nous allons essayer d'étudier la notion de la décision et le contexte de la prise de décision dans l'organisation et pour finir nous présenterons les outils d'aide à la décision.

1.1 Définition

Décider en latin veut dire trancher une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

La littérature pour la décision est abondante. Tout d'abord, il convient de préciser que pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, où comme le dit Castles et All (1971) «*A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action*». ²⁰

C'est à dire un choix à une seule option est exclu. Pour Rudan(2010) : «*la décision est une Sélection d'une alternative pour deux ou plusieurs alternatives pour déterminer une option D'action*» ²¹ .

Une décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

La décision n'est pas nécessairement exprimée (mais elle doit être consciente). L'observation du comportement extérieur peut renseigner sur l'état du processus de décision (expression non verbale).

La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. La prise de décision est la théorie de la décision.

Par ailleurs, la décision est synonyme de choix entre plusieurs actions existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection. Pour JEAN-LUC Lemoine, décider revient à identifier et résoudre les problèmes que rencontre toute organisation. ²² Roy et Bouyssou (1993) estiment que la décision est souvent présentée

²⁰ D.Ali (2008), « *Optimality in Translation* », Edition Write scope Pty Ltd, p 56.

²¹ R. B. Rudani(2013), « *Principles of Management* », Edition Tata McGraw Hill Education Private Limited, p 230

²² A. Abdelkader(2010), « *Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil* », Thèse de doctorat, université Toulouse III, Edition Toulouse, p 07.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

comme le fait d'un individu isolé (décideur) qui exerce librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps.²³

Selon Mintzberg(2003), une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme «l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu».²⁴

On trouve aussi Simon(1960) qui définit la prise de décision comme un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix, une sélection, consciente ou inconsciente entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité ».²⁵

Les résultats de ces définitions nous mènent à dire que la décision est caractérisée Par :

- ✓ Processus composé d'un ensemble d'étapes.
- ✓ L'existence d'un problème qui nécessite une résolution.
- ✓ L'existence de plusieurs solutions possibles pour répondre à ce problème.
- ✓ Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certains nombres de critères bien précis.
- ✓ La solution doit être satisfaisante par apport au but fixé.
- ✓ La décision nécessite un temps limité.

Enfin, il est évident que la décision ne peut pas être réduite à un simple acte de sélection de choix, c'est tout un processus, ou un ensemble d'étapes imbriquées, et la prise de décision n'est qu'une dernière étape de ce processus.

1.2Le processus de la prise de décision :

Plusieurs étapes peuvent être distinguées, la direction générale nous devons trancher les problèmes qui se posent lors de chaque phase sont bien différents, certains sont brefs, par contre beaucoup plus long. Par ailleurs, les techniques mises en œuvre varient, il s'agit de la créativité et surtout de l'analyse multicritères.

²³ Cité par A. Abdelkader (2010), Idem, p 07.

²⁴ H.Mintzberg (2003), «*Structure et dynamique des organisations* », Edition Paris, 1er Edition, p 26.

²⁵ Cité par R. Leurebourg(2014), « *Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone* », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, volume 2, p 06.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

Pour réduire l'arbitraire, et harmoniser les modalités de prise de décision, on définit parfois méthodiquement les processus et les règles qui doivent être respectées pour choisir une solution. On utilise de nombreux outils d'aide à la prise de décision :

1.2.1 Phase de compréhension et de perception du problème :

Il s'agit pour le décideur de faire une mise en œuvre détaillée et précise du problème. Il est nécessaire d'observer l'environnement de développement de l'entreprise pour les situations qui nécessitent une prise de décision.

La phase de compréhension et de perception du problème comprend trois dimensions qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : les dimensions de phase de compréhension et de perception des problèmes

Perception d'une situation Décisionnelle	Recherche D'information	Perception des Composants du problème
Le décideur doit prendre Conscience de la nécessité De la prise de décision.	Cette démarche doit être Facilitée par l'utilisation D'un système d'information	Le décideur doit tenir Compte des objectifs Suivis et des contraintes Pour cerner le véritable Problème

1.2.2 Phase de conception : Après avoir identifié le problème, nous pouvons passer à la deuxième étape : Cette étape du processus décisionnel amène le décideur à déterminer toutes les solutions possibles au problème.

- ✓ Décideurs Organiser et structurer les informations collectées.
- ✓ Il fait face au problème ses objectifs mettent ainsi en évidence l'écart entre la situation réelle et la situation idéale.
- ✓ Il Différentes alternatives et leurs avantages et inconvénients sont répertoriés.

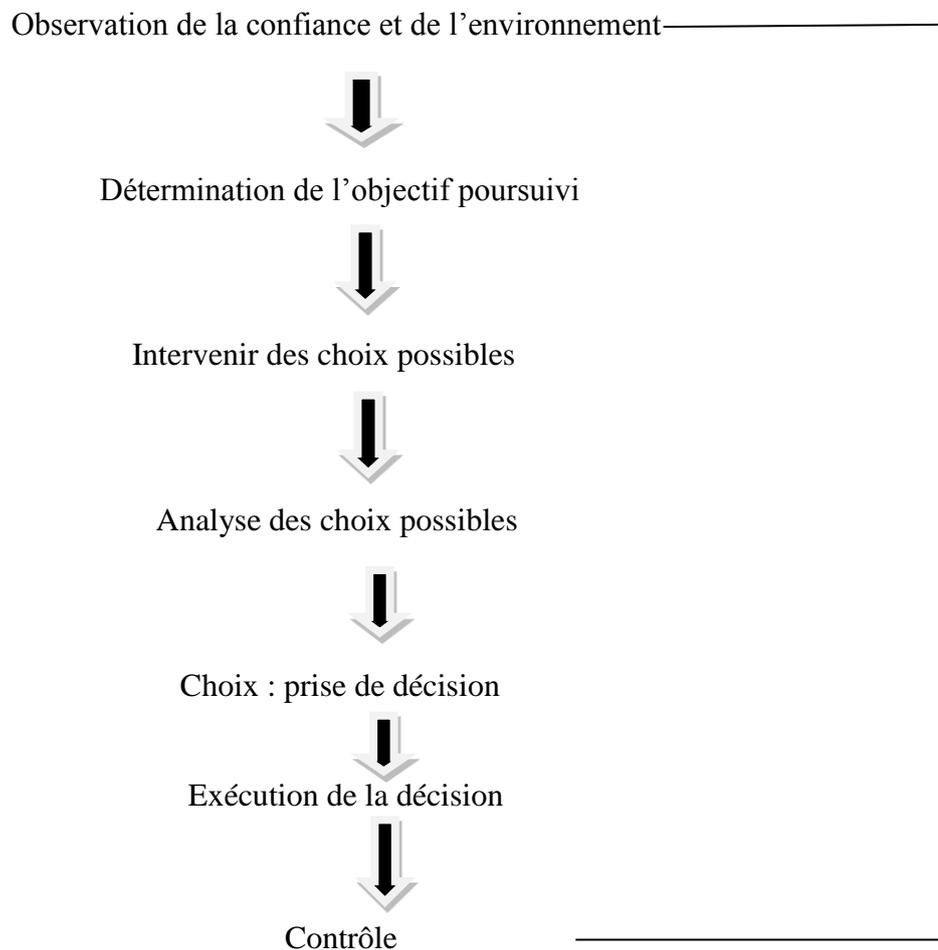
1.2.3 Phase de sélection : La phase de sélection consiste à choisir la meilleure solution en tenant compte Contraintes concrètes (objectifs prédéfinis) et contraintes abstraites (intuition du décideur, etc.). Cette étape est généralement courte, mais retardée en raison des

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

préoccupations des décideurs politiques. Développer l'intelligence artificielle et les technologies d'aide à la décision peuvent jouer un rôle important en cas de choix, même le décideur est seul responsable.

1.2.4 Phase d'évaluation : Ce dernier est destiné à confirmer les choix effectués ou à remettre en question le processus. En réactivant l'une des trois premières étapes. Après la phase d'évaluation finale, les décisions prises sont concrétisées sous forme de Programme d'action, communiqué au personnel et aux services concernés. la demande et L'impact des décisions peut être contrôlé. Ce contrôle confirmera ou infirmera le bien-fondé de la décision.

Figure 7 : Grandes étapes de la décision



Source : DJEMER. A, IUFM d'auvergne, P9

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

1.3 Le processus de la prise de décision dans l'organisation :

Le processus de prise de décision dans les organisations ne suit pas toujours une méthodologie normalisée ou une modélisation des processus rigide et défini avec précision.

Cette incohérence méthodologique (et pourtant de processus) se produit à un degré chaque fois **plus grand, conforme augmente le niveau hiérarchique du preneur de décision.** et il est facile de comprendre la raison de cela.

Toute personne qui doit prendre une décision dans une organisation ou dans sa vie personnelle, doit tenir compte de deux aspects :

- Les aspects rationnels et analytiques
- Les aspects émotionnels et le caractère individuel

Sans oublier la bonne vieille intuition, qui vient biaiser l'aspect émotionnel, mais que certains savent très bien s'en servir et avec des résultats brillants ; et d'autres, pas vraiment.

En tenant compte de ces 2 aspects, la personne qui se trouve devant un processus de prise de décision dans les organisations subit encore la pression d'un troisième facteur : **le temps.**

Comme le disait déjà cette ancienne expression :

« La pire décision de toutes est celle que l'on n'a pas prise ».

Cependant, en même temps que le niveau hiérarchique augmente, les caractéristiques psychologiques et de personnalité du leader, sa confiance en soi et son expérience peuvent faire pencher la balance vers les aspects émotionnels et de caractère, avec une bonne dose d'intuition, surtout s'il n'a pas assez de temps pour analyser les informations de manière objective ou s'il n'est pas suffisamment bien informé par ses équipes ou un système d'information robuste.

1.4 Les modèles organisationnels de prise de décision :

Le processus de prise de décision a commencé à susciter l'intérêt des théoriciens dès 1910

Quand le modèle de décision classique a été introduit par John Dewey. Selon cette perspective.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

La décision s'effectue par un décideur qui dispose d'une connaissance parfaite de son environnement.

Par opposition à ces théories classiques de la décision qui postulent une rationalité parfaite, Simon²⁶ en 1947 propose un modèle où le comportement voire la psychologie du décideur sont au cœur de leurs théories. Selon ce modèle de la décision organisationnelle le décideur dispose d'une rationalité limitée. Ses capacités humaines ne lui permettent pas de comprendre la complexité de l'environnement et sa collecte d'informations reste imparfaite et incomplète. Certaines décisions prises au niveau inférieur de la hiérarchie peuvent être programmées puisqu'elles sont prises par routine et par habitude alors que d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables puisqu'elles requièrent de l'intuition et de la créativité. Ainsi, l'acteur préfère avoir recours à des heuristiques permettant l'élaboration des solutions possibles pour pouvoir en sélectionner la solution la plus « satisfaisante » et non pas la plus optimale. Le modèle de Simon est donc un processus séquentiel qui va de l'identification du problème, au traitement des données jusqu'au choix final.

1.5 Typologie de décision :

Les décisions peuvent être classifiées selon plusieurs critères. Selon le niveau Hiérarchique, Ansoff différencie trois types de décision :²⁷

1. Décisions stratégiques :

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa survie. Il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation ou un lancement d'OPA, une fusion, une absorption, etc.... Ce sont finalement les décisions les plus incertaines.

Les caractéristiques principales des décisions stratégiques sont les suivantes :

- Elles sont toutes centralisées à un haut niveau hiérarchique (ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation de groupe).
- Elles présentent un caractère non répétitif et engageant l'entreprises Sur le long terme.

En effet, ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procède à une OPA, une augmentation de capital, une implantation d'unité de production à l'étranger, ou encore à un lancement de produit nouveau.

²⁶H.A.Simon (2003), « De la rationalité substantive a la rationalité procédurale », (traduction française de l'article de Simon) publié en 1973, Revue PISTEST, N°3, octobre2003, p 06..

²⁷ K. Ghuman(2010), « Management: Concepts, Practice & Cases »,Edition The Tata McGraw Hill Education PLT Limited ,p206

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- Comme nous l'avons souligné plus haut, ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et, surtout, sont très mouvantes.

2. Décisions tactiques (D.T)

Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles. Ces décisions sont susceptibles d'être décentralisées. Par exemple, on peut dire qu'une décision prise par un « chef fonctionnel » tel qu'un directeur des ressources humaines est une décision tactique.

Ces décisions correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques Ex :

- Modèle de Wilson en gestion des stocks
- Méthode des moindres carrés pour les prévisions de ventes
- Technique d'études quantitatives de marché
- Modèle BCG d'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise
- Modèles d'**organisation** etc....

D'une manière générale ces décisions engagent l'entreprise à moyen terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise.

3. Décisions opérationnelles (D.O) :

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc....

Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (ce sont donc des décisions « certaines »). Elles n'engagent, en principe, l'entreprise que sur le moyen terme.

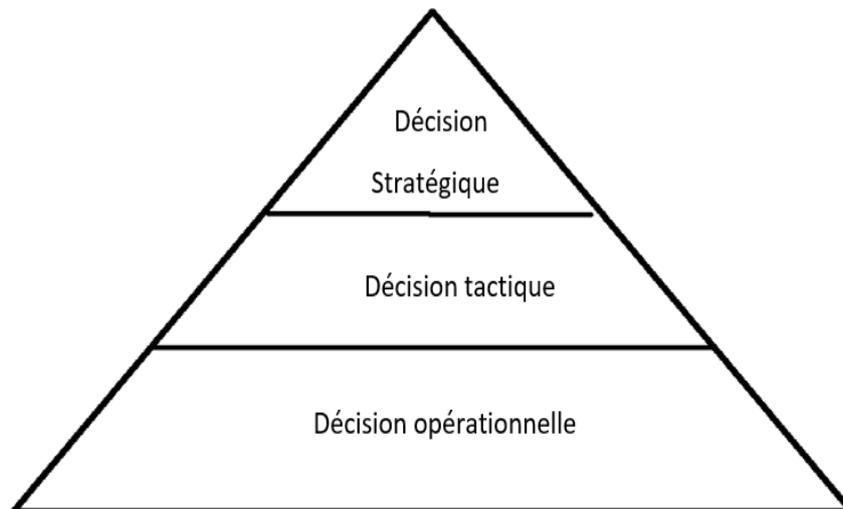
En conclusion sur ce point, on peut donc dire que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquels les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique (c'est le cas, par exemple, des décisions tactiques ou de pilotage). Au contraire, lorsque les facteurs de décision sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

Figure 8 : Niveaux de la décision



Source: DARBELLET.M,«Notions fondamentales de gestion d'entreprise»,Edition,FOUCHER,Paris,2012

SECTION 2 : Techniques et Facteurs de la décision :

1. Technique Qualitative de prise de décision :

Les études récentes ont observée, le recours à l'intuition dans la plupart des travaux des managers.Agor(1989) a recensé les cas dans lesquels le recours aux capacités intuitives Semble le plus fréquent :

- ✓ Il existe un haut niveau d'incertitude.
- ✓ Il y a peu de précédents pouvant servir de base à l'action, face à de nouvelles Tendances qui apparaissent.
- ✓ Les données sont limitées ou inutilisables.
- ✓ Il se présente plusieurs alternatives possibles au choix, alternatives qui sont toutes valables et cadrent avec les faits dont on dispose.
- ✓ Le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne Décision.

L'expérience passée du manager représente une base importante et précieuse pour la Prise de décisions.²⁸

²⁸M.S. Murugan(2007) , «Management Principles And Practices » , Edition Nova Science Publishers, p 288.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

Toutefois, quand une situation similaire se reproduise le manager peut compter sur la décision passée et prendre une solution similaire. Pour Simon(1987), résume que le manager expérimenté garde en mémoire un grand nombre de connaissances Accumulées par entraînement et expérience et organisés en associations d'informations. C'est Pour cela qu'il arrive à comprendre une situation et à donner la réponse adéquate beaucoup Plus vite qu'un débutant.

Avant de procéder à la prise de décision ou à la résolution d'un problème, beaucoup de Managers prennent en considération l'opinion de groupe ou d'autres personnes qui Composent l'organisation. On a déjà énuméré les avantages liés à la participation d'autres Individus à la prise de décision.²⁹

2. Techniques quantitatives de prise de décision :

L'utilisation de la mathématique dans le monde de la décision a permis de développer Plusieurs techniques.

La Programmation linéaire est une technique simplifiée et sophistiquée pour résoudre Un problème d'entreprise avec peu de temps. L'arbre de décision est un outil scientifique très Sophistiqué qui permet au manager de présenter et de manipuler le problème sous forme Graphique (racine, branche, et feuilles). Il est utilisé pour prendre des décisions dans un Univers incertain, en particulier, lorsque la situation est complexe et le résultat de la situation

Ultérieure dépend du résultat de la première situation. Dans cet Arbre, le manager peu voir Clairement tous les alternatives disponibles, risques, et résultats probables de chacune des Actions.

La théorie des jeux est aussi un outil utile à la prise de décision, particulièrement, dans La recherche d'une solution des problèmes de l'entreprise impliquée dans des situations Concurrentielle. Elle fournit une base pour déterminer sous certaines conditions spécifiques, la Stratégie qui résulte du gain maximum ou une perte minimum, peu importe ce que pense le Concurrent.

3. Facteurs essentiels pour une décision efficace :

Selon Cannon, Bower et Belle(1997), l'efficacité de la décision est caractérisée par les Facteurs suivants :³⁰

1. Flexible (ou souples). Le contexte de prise de décision est mal structuré, dynamique et Complexe nécessite que les managers fassent preuve de souplesse.

²⁹M.S.Murugan(2007), « *Management Principles And Practices* »,Edition New Age International, p 110,

³⁰D.S,Denise (2011) , « *Advances in Cross-Cultural Decision Making* »Edition Taylor & Francis Group , p 182.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

2. Rapide (disponibilité du temps). Une autre caractéristique importante d'efficacité est la Prise de décision sous la pression du temps disponible. Cette exigence d'allocation du Temps nécessite que les managers soient en mesure de prendre une décision rapide.

3. Résiliente. Ce facteur indique que les managers devraient être en mesure d'effectuer des Tâches associées à la résolution des problèmes ou des décisions sous contrainte sans Éprouver une baisse de performances moyennes et al(1993).

4. Adaptative. Dans le cas des décisions stratégiques, le décideur doit impliquer un Processus d'évaluation continu pour modifier la stratégie en identifiant la décision Appropriée et ajuster la stratégie en conséquence.

5. La prise de risque. Lorsque les environnements sont caractérisés par de hauts enjeux, Les décideurs doivent être en mesure déterminé tous les alternatives possibles, ainsi D'évaluer le risque associé à divers.

6. Exacte et Précise. Le manager doit être capable d'effectuer toutes les compétences Nécessaires avec précision au cours de toute cette tâche de décision.

2.4 Les facteurs d'influence à la décision :

Plus l'organisation est grandes et décentralisée, plus les décisions seront réparties et influencées. Selon Mary FOLLET, la prise de décision dans une entreprise devrait impliquer toutes les parties prenantes parce qu'elles sont liées à la survie de l'entreprise. Certaines personnes au sein de l'entreprise peuvent avoir une influence à la décision du manager en raison de ses pouvoirs informel.

a- L'influence des salariés : Les salariés est l'un des pionniers qui maintien la survie de l'entreprise. En effet, toutes sorte d'organisation des salarier tels que les syndicats, les comités d'entreprise et autres peuvent influencer la prise de décision du dirigeant. C'est pourquoi, certaines entreprises impliquent ses salariés à la fixation des objectifs. Son but c'est de limiter les risques de conflits.

b- L'influence des consommateurs : Pour chaque entreprise la confiance des consommateurs est primordiale parce qu'elle peut nuire à la survie de l'entreprise. Pour cela, les décisions qui sont prises par le dirigeant doivent tenir compte des consommateurs parce que :

- Le comportement des clients intéresse directement les résultats de l'entreprise.
- Les différentes associations des consommateurs peuvent nuire à la survie de l'entreprise

c- L'influence des partenaires : Il est normal que chaque entreprise veuille obtenir les meilleures conditions commerciales. Pour cela, chaque dirigeant doit faire attention et tenir

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

une relation équilibrée avec ses partenaires. La prise de décision du dirigeant doit donc tenir compte des intérêts de leurs fournisseurs ou partenaires afin de développer un réel partenariat.

d- L'influence de l'Etat : Parce que l'existence de l'entreprise intervient dans l'économie nationale, donc l'Etat intervient pour régler le prix, la concurrence, les méthodes de commercialisation, la concentration des entreprises, etc. d'où le dirigeant doit tenir compte de l'Etat pour toutes ces décisions.

e- L'influence des actionnaires : La prise de décision du dirigeant doit tenir compte des avis des actionnaires de l'entreprise parce que parfois le gouvernement d'entreprise décide des règles de fonctionnement 18 qui permettent de s'assurer que les dirigeants salariés ou managers doivent agir en conformité avec les intérêts des actionnaires.

f- L'influence des autres facteurs : Les facteurs influençant la décision au sein de l'entreprise ne touchent qu'à des facteurs proches de l'entreprise. Ces facteurs sont :

- Le changement de la culture de l'entreprise,
- Changement du dirigeant,
- Modification de la structure et le système de gouvernance,
- L'histoire de l'entreprise,
- Niveau de rationalité de décision, etc..

Il y a plusieurs des facteurs individuels qui influent la prise de décision.

Les facteurs importants comprennent les expériences passées, une variété des préjugés cognitifs, les différences individuelles, y compris l'âge et le statut socio-économique, et d'une pertinence personnelle.³¹

³¹Cite par Cindy Dietrich (2010), « *Decision Making: Factors that Influence Decision Making* », Heuristics Used, and Decision Outcomes, 2010, Volume 2, N° 02, p1.

SECTION 3: les outils du contrôle de gestion d'aide à la décision :

Le plan comptable général définit le contrôle de gestion comme un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques qui vont leur faciliter la prise de décision. Le contrôle de gestion comprend plusieurs outils, tel que la comptabilité analytique, gestion budgétaire et les tableaux de bords.

1. comptabilité générale(C.G) :³²

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise, elle est d'un apport important au système de contrôle de gestion, elle représente une photographie de la situation de l'entreprise ou de ses entités à un moment donné.

Elle rend compte du résultat d'une période (compte de résultat) et la situation du patrimoine en fin de période (bilan), elle permet de fournir :

- ✓ Les informations servant de base à l'analyse financière pour établir la situation de l'entreprise et déterminer les ratios financiers (de solvabilité, d'endettement, et de rentabilité).
- ✓ Les données globales et synthétiques, nécessaires au calcul et à l'analyse des coûts en comptabilité analytique.
- ✓ Les éléments d'informations utilisés en gestion budgétaire pour la détermination des écarts et leur interprétation.
- ✓ Les informations issues de la comptabilité générale ont trois caractéristiques bien définies :
- ✓ Elles traduisent les faits économiques, une fois qu'ils sont produits : elles deviennent historiques.
- ✓ Elles mesurent également les performances de l'entreprise sur la période (exercice comptable) : elles sont circonscrites dans le temps.
- ✓ Elles concernent l'ensemble des activités de l'entreprise : elles sont globales.

La comptabilité générale constitue l'outil de base pour le pilotage d'une entreprise car, des notions importantes telles que la valeur ajoutée et le résultat avant impôt, y sont identifiées.

En revanche, cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et

³² : BERRAHMANE (Felle) et HAFID (Nesrine) et ZIAT (Wanis) : *le contrôle de gestion comme levier d'aide à la prise de décision*, mémoire d'ingénieur d'Etat en finance et actuariat, école nationale supérieure de statistique et économie appliquée, koléa, 2012, p 30.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

fiscale, il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

2. Comptabilité analytique (C.A) :

C'est l'un des moyens indispensables pour optimiser les allocations de ressources dans les grandes et moyennes entreprises, et même les petites.

La comptabilité analytique a pour objectif d'établir des prévisions de charges et de produits d'exploitation, de déterminer et d'expliquer les écarts entre les prévisions et réalisations.

D'après **M. GERVAIS**, la connaissance du coût complet des produits achetés, fabriqués ou vendus étant un élément d'information non négligeable pour conduire et contrôler sa gestion.

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données financières ayant pour objectif d'expliquer les résultats financiers : la comptabilité générale donne une vue globale des comptes de l'entreprise ; la comptabilité analytique présente, quant à elle, une vision détaillée de chaque activité.

Cette technique permet d'identifier les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise : production, commercialisation, service après-vente, etc. Elle est propre à chaque entreprise et constitue un système de mesure neutre et objectif.

La comptabilité analytique permet également de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan comptable (elle peut servir, par exemple, à évaluer les stocks).

Enfin, elle sert de base pour bâtir des prévisions, prévoir des budgets, constater leur réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

2.1 Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économique dont les objectifs essentiels sont les suivants :

D'une part :

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale.
- ✓ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks Fabriqués par elle-même ou immobilisations créés par ses propres moyens).
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits des biens et services pour les Comparer aux prix de vente correspondant.

D'autre part :

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

Permettre dans le cadre du contrôle budgétaire :

- ✓ D'établir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets D'exploitation, par exemple).
- ✓ D'en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des Budgets par exemple).

2.2. Principales méthodes de calculs de coûts de la comptabilité analytique :

Il existe de très nombreuses méthodes permettant de calculer des coûts en comptabilité analytique. Nous ne présenterons que les principales d'entre elles : la méthode des coûts complets, la méthode des coûts partiels, la méthode du direct costing, et la Méthode des coûts marginaux.

A. La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets repose sur la distinction fondamentale existant entre les charges directes et les charges indirectes. Toutes les charges issues de la comptabilité générale doivent être ventilées entre :

- ✓ Les charges non incorporables : ce sont principalement les charges exceptionnelles ainsi que les charges qui n'ont aucun rapport avec l'activité courante de l'entreprise. Elles ne doivent pas être prises en compte dans cette méthode de calcul.
- ✓ Les charges incorporables : ces charges vont servir de base aux calculs des coûts. Il conviendra d'y distinguer les charges directes des charges indirectes.
- ✓ Les charges directes pourront être attribuées directement au coût d'un produit.
- ✓ Les charges indirectes devront, quant à elles, faire l'objet d'une répartition entre plusieurs produits. Elles nécessitent des calculs préalables dans des centres d'analyse
 - Les centres auxiliaires (activités fonctionnelles communes aux différentes fonctions de l'entreprise).
 - Les centres principaux (fonctions propres de l'entreprise).

On y distingue :

a) Les centres opérationnels : L'activité peut y être mesurée par une unité physique appelée unité d'œuvre : $\text{Coût d'une Unité d'œuvre} = \text{coût du centre} / \text{nombre d'Unités d'Œuvre}$.

b) Les centres de structure : Aucune unité physique ne peut être définie. Dans ce cas, le coût est réparti en fonction d'une assiette conventionnelle. $\text{Taux de frais} = \text{coût du centre} / \text{montant de l'assiette}$

B). La méthode des coûts partiels

- ✓ La méthode des coûts partiels est fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Le recensement de chacune d'entre elles permet :
- ✓ De calculer une marge sur coûts variables et un taux de marge sur coût variable.
- ✓ De calculer le seuil de rentabilité (chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre la totalité des charges et dégage donc un résultat nul) : charges fixes / taux de marge sur coûts variables.
- ✓ Cette méthode passe généralement par l'élaboration d'un compte de résultat différentiel.
- ✓ **C). LA méthode du « Direct-Costing »**³³
- ✓ Le direct Costing ou « coût variable » est une méthode qui s'est développée aux Etats-
- ✓ Unis après la deuxième guerre mondiale. Le Direct-Costing repose sur l'idée que le coût de revient comprend
- ✓ Des charges variables proportionnelles au niveau d'activité (ventes, production...)
- ✓ Des charges fixes indépendantes du niveau d'activité.
- ✓ Le Direct Costing comporte deux variantes :
- ✓ Le Direct-Costing simple.
- ✓ Le Direct-Costing évolué
- ❖ **Direct Costing simple** : Les charges fixes sont considérées comme des charges qui se rapportent non à des produits, mais à une période de temps.
- ❖ **Direct Costing évolué** : Dans ce cas les charges fixes ne sont pas obligatoirement

Communes à tous les produits de l'entreprise.

d). Méthode des coûts marginaux (coûts différentiels)

Le marginal d'un produit est le coût qui résulte de la production d'une unité

Supplémentaire de ce produit : c'est le coût de la dernière unité produite.

L'évaluation d'un coût marginal constitue un élément à prendre en compte pour faciliter la prise de certaines décisions.

Il peut aider à orienter des décisions concernant, par exemple :

- L'opportunité d'une sous-traitance.
- L'affectation des ressources entre plusieurs productions

³³DIDIER(L), *L'essentiel de la comptabilité analytique*, édition d'organisation, paris, 2011, p.45.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

3. La gestion budgétaire (G.B) :

La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise

3.1 Définition :

La gestion budgétaire est un système qui a pour buts d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit, et d'assurer une certaine sécurité à court terme.

Le terme de « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « bagage »³⁴.

On peut citer diverses définitions données par de multiples auteurs : « La gestion budgétaire comme étant : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³⁵.

La gestion budgétaire est « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »

En résumé, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées et permet la mise en évidence des écarts et des actions correctives.

3.2 Les objectifs de la gestion budgétaire :

- La gestion correcte du budget tant qu'il est bien réparti, nous permettra d'atteindre non seulement les objectifs économiques des budgets, mais aussi les objectifs individuels qui y sont donnés.
- Assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision.
- Avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation.
- inciter et engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.

³⁴Didier .L, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, 2012, p : 5.

³⁵Doriath .B ,Contrôle De Gestion En 20 Fiche », 5eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, p : 01

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise

3.3 Le rôle de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire, permet à la fois d'attendre les objectifs de l'entreprise et de ne pas se laisser surprendre par des dérivés éventuels. La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outil de pilotage, s'il leur adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont l'essentiel est constitué par la mise en évidence des écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctives.

3.4 Les caractéristiques de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est caractérisée par :

- **La planification :** C'est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources nécessaires.
- **La coordination :** l'ensemble des budgets garantit une harmonie dans l'exécution des actions de l'entreprise et ils permettent un échange d'information entre les différents responsables.
- **L'évolution :** le budget permet de mesurer la performance de l'entreprise, d'écarter les insuffisances et leurs causes et prendre en conséquence les mesures correctives.

4. Tableau de bord (T.B) :

Le tableau de bord permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

4.1 Définition :

Par définition, « Le tableau de bord est un outil basé sur l'action qui se bâti sur la définition d'éléments décisionnels clés et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise »³⁶.pour cela Il existe plusieurs façons de définir les tableaux de bord.

Selon Boisselier le TBG est « Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »³⁷.**Selon Pierre Voyer** : « Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique , fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail ».³⁸

D'une manière brève, le tableau de bord de gestion est un document d'information, sur Mesure, de synthèses, orientées généralement vers le contrôle et la prise de décision. Il doit Permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans Des délais brefs. C'est également un instrument de communication privilégié pour les Différents acteurs de l'organisation.

On peut conclure donc, que le tableau de bord est un outil de suivi qui permet de Réaliser des prévisions à court et moyen terme. Pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé Préalablement, il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs budgétaires et extra Budgétaires, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

4.2 Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif de constituer une aide au pilotage de l'entreprise où Du service concerné.

Il est constitué par une liste synthétique d'indicateurs établis par et pour répondre dans le but d'éclairer la prise de décision et de contrôler les variables dont il a la maîtrise.

Ce système est un instrument de mesure, instrument de contrôle et de comparaison et un Instrument d'aide à la décision.

³⁶Mémoire « la prise de décision» école supérieur de commerce promo 2018

³⁷BOISSELIER. P, «contrôle de gestion, cours et application », Vuibert, Paris, p.70.

³⁸BERLAND(N) :*Contrôle de gestion*, édition Pearson n, Paris, 2010, p 300.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

4.2.1. Le tableau de bord comme instrument de mesure :

Le tableau de bord est un instrument de mesures ou d'évaluation des performances pour un Fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise.

Ce système est considéré comme un mécanisme jouant le rôle de simulateur pour mieux saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et Instable, nous pouvons considérer le tableau de bord comme étant la base de jugement de la Performance de l'entreprise.

4.2.2 Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :

Par son contrôle permanent, le tableau de bord est un instrument comparaison indiquant si les prévisions déterminées selon les normes de gestion, ont été réalisées dans les meilleures Conditions.

Il permet de détecter en détail les obstacles qui ont une importance significative empêchant la poursuite ou la réalisation des objectifs de sorte à engendrer des effets positifs sur la gestion De l'entreprise.

4.2.3 Le tableau de bord aide à la décision :

Le tableau de bord contient une information synthétique, comptable qui est une essentielle Source d'aide à la décision. Une fois les obstacles connus, il convient d'analyser les causes de ces obstacles par la mise en œuvre des actions correctives.

4.3 Les rôles d'un tableau de bord :

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de ³⁹ :

- Réduire l'incertitude : le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- Stabiliser l'information : l'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

³⁹FERNANDEZ. A., (2013), « *l'essentiel du tableau de bord* », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, P 08-09.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- Faciliter la communication : lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion : le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- Maîtriser le risque : on ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

4.4 Les instruments d'un tableau de bord :

Tout tableau de bord comprend, outre des données brutes, des éléments informationnels que l'on peut regrouper en écarts, ratios, graphiques et clignotants.

a. Les écarts : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

b. Les ratios : Ce sont des rapports entre des grandeurs significatives concernant la structure ou le Fonctionnement de la firme. Certains d'entre eux sont calculés à partir de la comptabilité générale, d'autres proviennent de statistiques d'exploitation.

Comment utiliser les ratios ?

- Les comparer à une norme
- Les comparer à des ratios moyens de branche d'autres entreprises leaders
- Pour utiliser les ratios, il faut les situer dans le temps et dans l'espace
- Les comparer aux objectifs

c. Les graphs : Par rapport aux tableaux chiffrés, les graphs possèdent de multiples vertus pédagogiques :

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- Ils facilitent la compréhension de phénomènes complexes.
- Ils explicitent les variations et les écarts.
- Ils visualisent des évolutions et des tendances.
- Ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres Dans un tableau de bord, la présence des graphes est devenue indispensable soit pour effectuer des zooms sur des indicateurs, c'est à dire détailler un chiffre global (détail d'un chiffre d'affaires par produit par exemple), soit pour visualiser des évolutions ou des tendances.

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

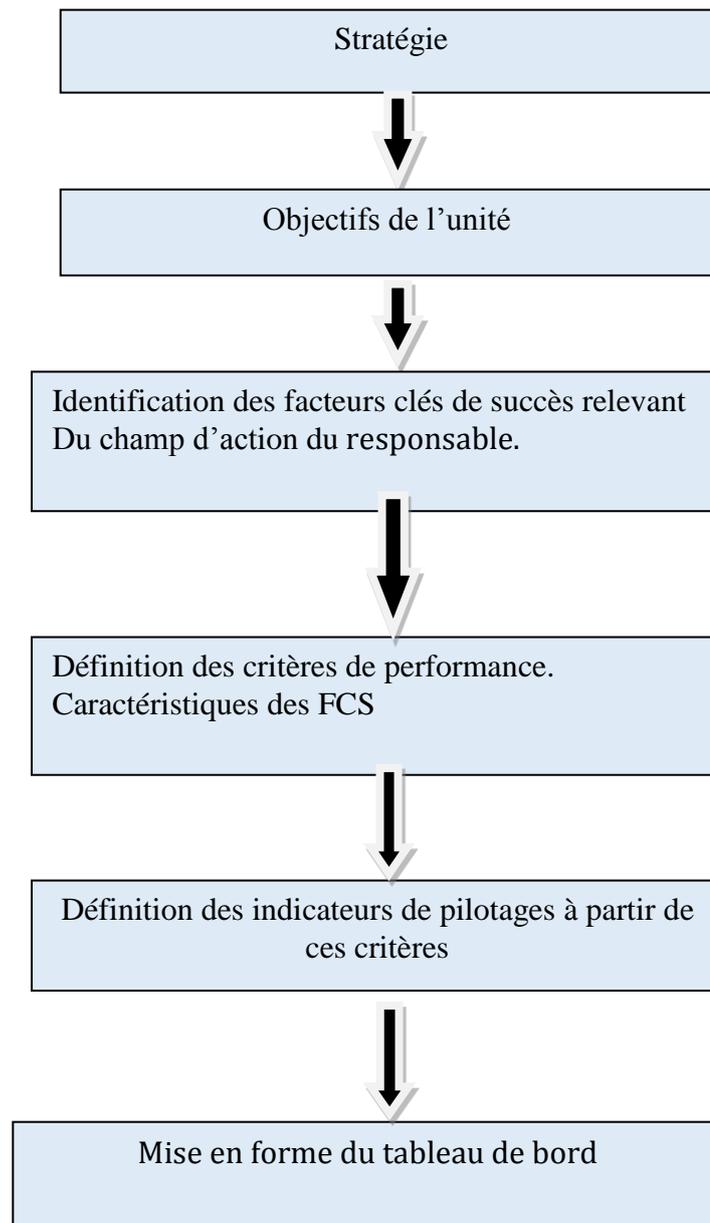
Toute difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en Fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par L'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, L'action s'impose.

e. Les commentaires : Les commentaires doivent une explication supplémentaire par rapport aux chiffres aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- ✓ Les explications des écarts .
- ✓ Les décisions prises par le responsable.
- ✓ Questions sur les décisions à prendre.
- ✓ Justification des prévisions sur les mois à venir.
- ✓ Avancement des actions prises précisément.

Figure 9 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :

Source : DORIATH.B « Le contrôle de gestion », DUNOD, 5emeEdition, Paris, p286.

5. Système d'information ERP :

5.1 Définition : L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Ressource Planning ». ⁴⁰

Un Enterprise Ressource Planning (ERP ou Progiciel de Gestion intégré) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la relation client,

⁴⁰ Cours_ ERP_PGI_master cca2010.pdf 23/04/2022

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

les achats, la gestion des stocks, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. Un progiciel ERP induit généralement une réponse rapide (time to market) aux besoins des entreprises.

L'ERP est basé sur la construction des applications informatiques de l'entreprise (comptabilité, gestion de stocks, etc.) sous forme de modules indépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication de données entre les applications.

On parle d'ERP lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une même base de données, par le biais d'un système automatisé prédéfini, éventuellement paramétrable (un moteur de workflow).

Le traitement de l'information dans l'entreprise est en pleine mutation. Aujourd'hui, toutes les entreprises, aussi bien nationales et internationales que les PME et les PMI sont confrontées aux besoins changeant du marché tels que : acquisitions, fusions, solutions collaboratives, monnaie unique européenne, extension européenne, concurrence... Ces enjeux sont tels qu'ils nécessitent une remise en question complète des systèmes existants. Lors de cette migration, bon nombre d'entreprises choisissent d'abandonner leurs solutions applicatives "sur mesure" pour se tourner vers le monde des ERP "prêts à implanter".

5.2 Le rôle d'un ERP :

Les progiciels de gestion intégrés (ou les ERP) sont aujourd'hui l'épine dorsale du système d'information de toute grande entreprise et d'un nombre croissant de PME. C'est un sujet "en vogue" dans ces entreprises. C'est un symbole de "modernisation" et de progrès. Mais notre expérience nous montre qu'en effet, c'est un sujet mal maîtrisé en termes de "business" et de "management". Peu de gens ont compris ce qu'est un progiciel de gestion et à quoi il sert

5.3 Les bénéfices d'un ERP Pour l'entreprise sont les suivants :

- ✓ Eviter la redondance d'informations entre différents SI de l'entreprise.
- ✓ Cohérence et homogénéité des informations
- ✓ Disposer d'un outil multilingue et multidevises (très adapté aux multinationales comme aux PME PMI qui veulent exporter)
- ✓ Eviter des restitutions d'informations divergentes entre différents services et donc apaiser les conflits qui en résultaient

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- ✓ Une meilleure coordination des services et un meilleur suivi du processus de commande qui inclut la prise de commande, l'enregistrement d'une sortie de stock, l'expédition de la commande et l'émission d'une facture
- ✓ Une meilleure maîtrise des stocks

Globalement, meilleur fonctionnement des processus de l'entreprise donc meilleure réponse aux attentes clients en terme de qualité, de service voire de coût des produits.

Cette situation nouvelle produit, bien entendu, de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Les ERP sont des systèmes de gestion intégrés de plus en plus courants dans les organisations qui visent à optimiser à la fois leurs standards d'efficacité, de performance et de service à la clientèle.

5.4 Processus clés d'ERP, Domaines Fonctionnels

Dans l'ERP, l'entreprise est organisée en processus clés et domaines fonctionnels. Cette organisation orientée processus (BPM : Business Process Management) donne de la cohérence et permet de construire le système d'information sur des modèles correspondants au déroulement réel des activités de l'entreprise. Cette approche processus nécessite souvent une réorganisation de l'entreprise classique lors de l'implémentation d'un ERP.

5.4.1 La gestion des stocks et les flux matière

- ✓ La définition des magasins et des flux.
 - Magasins îlots et leur flux.
 - La sous traitance et son flux.
 - Les encours et flux inter-îlots.
 - ✓ La gestion des transactions de stocks.
 - ✓ La méthode d'inventaire.
 - ✓ La gestion des emplacements.
 - ✓ L'inspection d'entrée.

5.4.2 La gestion de production

- ✓ Lancement, avancement.
- ✓ Les déclarations de production.
- ✓ La collecte des données d'atelier.
- ✓ quantitatives.
- ✓ qualitatives.

Chapitre 2 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion

- ✓ La gestion court terme des charges.
- ✓ La gestion des stocks produits finis et de la demande client.
- ✓ La gestion des produits retour.
- ✓ La gestion de la sous-traitance.

5.4.3 Finances

- ✓ Comptabilité fournisseurs.
- ✓ Comptabilité générale.
- ✓ Gestion des investissements.
- ✓ Ecritures comptables
- ✓ Les immobilisations.
- ✓ Le suivi économique des projets.
- ✓ La trésorerie

Conclusion :

Au terme de ce chapitre (la prise de décision et les outils de contrôle de gestion) nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion est considéré à l'aide de ces outils comme un processus ou instrument qui évalue et analyse les résultats, pour aider les responsables dans la prise de décision stratégique, et pour piloter l'entreprise à améliorer et atteindre ses objectifs.

Dans ce chapitre on retient que le contrôle de gestion utilise de nombreux outils qui lui permettent de collecter et traiter les informations nécessaires pour aider les responsables à la mesure de la performance, et l'entreprise elle doit suivre le développement de ces outils, qui constituent des moyens indispensables de pilotage.

Par ailleurs, pour mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion dans la prise de décision et sa capacité de contribuer à l'amélioration des performances et les outils du contrôle de gestion, notre prochain chapitre, c'est le résultat du stage pratique effectué au sein de **SPA CONDOR ELECTRONICS**, permettra d'éclairer au mieux ces notions.

*Chapitre03 : cas pratique à
l'entreprise SPA CONDOR
ELECTRONICS*

INTRODUCTION :

Après avoir donné une vue détaillée sur la gestion budgétaire et le tableau de bord, de son importance dans le processus de prise de décision, voulant mettre en pratique ces outils de contrôle de gestion, nous avons choisi une entreprise très importante au niveau national qui occupe un secteur électronique : SPA CONDOR ELECTRONICS, malgré son leadership, la volonté d'évolution et développement est exprimée par le pouvoir décisionnel de ce dernier.

Il est donc nécessaire que la DG doive disposer des outils lui offrant la visibilité à moyen terme sur les conséquences du choix de telle ou telle stratégie. Celles-ci lui permettront en fonction de l'évolution réelle du marché, de ses résultats ou de ses nouveaux choix stratégiques de faire évoluer ses actions afin d'atteindre les objectifs fixés.

Nous voulions étudier et analyser tous les budgets et les tableaux de bord de cette entreprise et voir le circuit de l'information, mais la contrainte de temps et autres obstacles nous ont obligé à consacrer notre étude sur **la direction régionale centre** de la filiale CONDOR ELECTRONICS.

A travers ce chapitre, nous ferons la présentation de cette entreprise où nous allons parler du GROUPE BENHAMADI et de la filiale en montrant leur missions et attributions, puis nous étudierons le service contrôle de gestion, ses missions et aussi le rôle des contrôleurs de gestion, enfin nous allons essayer d'analyser le budget de l'année 2021 ainsi que le tableau de bord au sein de cette entreprise.

SECTION 1 : Présentation générale de l'entreprise CONDOR filiale de groupe benhamadi:

L'entreprise SPA Condor Electronics a été créée par le groupe BENHAMADI en 2002. Avons d'avoir vu la présentation de l'entreprise, nous verrons une petite présentation du groupe BENHAMADI.

1.Présentation du groupe BENHAMADI :

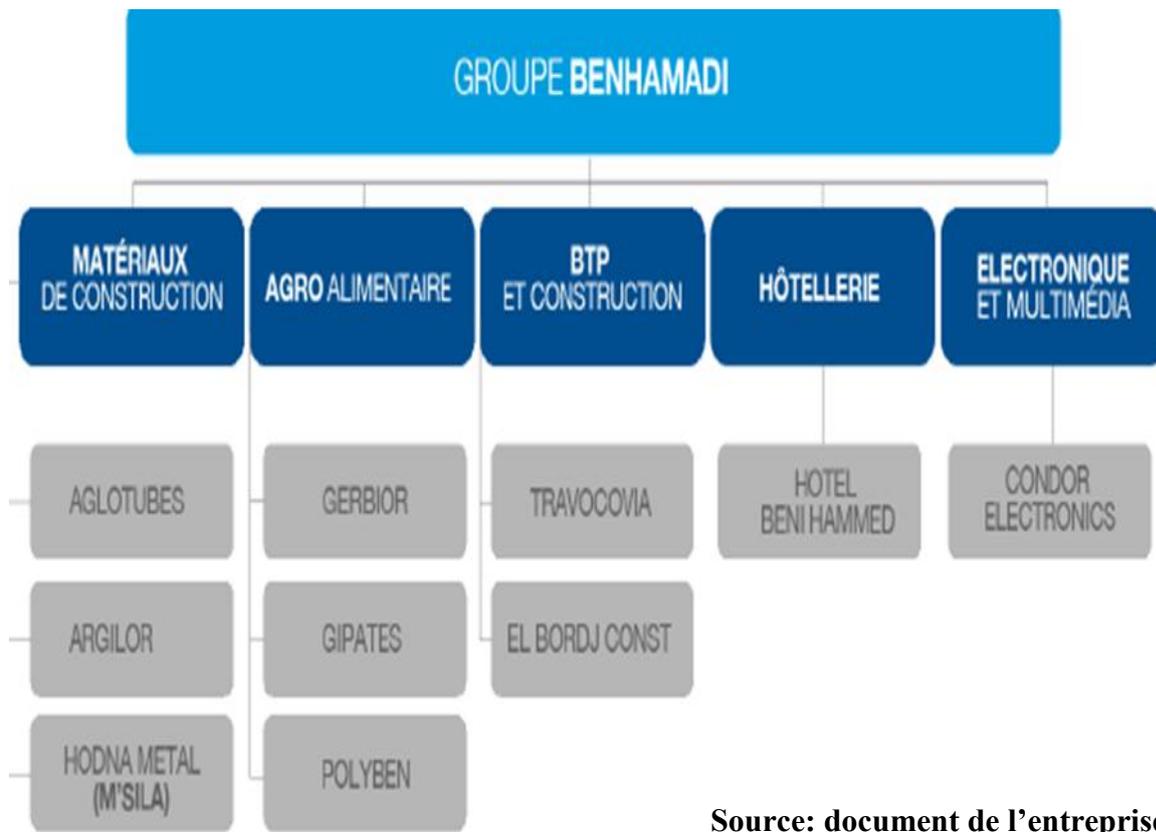
C'est dans l'est Algérien, il y'a près d'un demi-siècle, que le groupe Benhamadi a vu le jour. À l'origine c'était une petite affaire familiale de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par Mr El Hadj Mohamed Tahar Benhamadi.

Grâce à ses réflexes du métier, un esprit commercial et un sens de création très éveillé, El Hadj Mohamed Tahar, a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe Benhamadi.

Suite à une guerre de libération sanglante et bardée de sacrifices, la famille Benhamadi se lancera dans la grande bataille du revenu algérien et surtout dans la quête de l'algérien d'origine. Ceci fait suite à la réalisation et l'accomplissement de plusieurs projets, dont la haute qualité reste un exemple pour des générations futures.

Avec sa densité et son efficacité, le groupe benhamadi brassera un gros volume d'affaire et de projets que seul ce géant algérien peut mener à bon port, et cela dans des domaines clés (équipement domestique, électronique et électroménager, agro-alimentaire, emballage, Hôtellerie, matériaux de construction et commerce international).

Aujourd'hui, le groupe représente un des conglomérats d'Entreprises algériennes les plus puissantes et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans différents domaines d'activité et affiche des résultats dignes d'être cités en exemple

Figure 10 : explicatif du groupe benhamadi

Source: document de l'entreprise.

2. Présentation du SPA CONDOR ELECTRONICS :

2.1 La SPA CONDOR ELECTRONICS est une société algérienne, spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des appareils électroniques et électroménagers, produits informatiques.

Créée le 09/02/2002 par le groupe BENHAMMADI sous la forme juridique de la société par action.

Condor signifie le volant le plus grand dans le monde qui existe seulement en Amérique latine et le signe® signifie que l'entreprise est enregistrée dans l'office national des publications innovantes pour protéger ses produits de contrefaçon.

Son capital social est de 4 277 000 000 DA et son chiffre d'affaires en 2021 est de 9 403 613 300 DA. Elle emploie 6000 personnes.

3. le déroulement chronologique de croissance de l'entreprise condor :

En 1997 les frères BENHAMADI se sont spécialisés dans l'importation des produits électroniques, électroménagers... etc. Pour avoir une relation directe avec leurs clients du point de vue service après-vente, ils ont décidé d'opter pour une marque 100 % Algérienne, ce

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

qui les a menés à la création de l'entreprise Condor. L'entreprise CONDOR est une société spécialisée dans la fabrication d'équipements Électronique, électroménager et informatique. Avec une ancrée dans la diversité, Condor électronique rayonne sur le marché des équipements domestiques.

Crée en 2002, date de dépôt de la marque Condor à l'ANPI, en commençant par l'assemblage simple des produits électroniques importés, avec le temps le Directeur général constate que des économies pouvaient être réalisées en fabriquant localement certaines parties des produits, cela sera réaliser par la suite. Le premier investissement pour créer l'entreprise s'élève à 300 millions de dinars,

Aujourd'hui le taux d'intégration atteint, plus de 80 %. Cette stratégie a permis à l'entreprise de prendre de l'ampleur et conquérir le marché national.

Tableau 5 : Evénement marquantes

2002	Création de la marque CONDOR
2003	l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène
2004	L'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique.
2006	L'intégration de l'unité de fabrication réfrigérateurs et de l'unité de fabrication des climatiseurs centralisées. Et aussi l'intégration du système de management de la qualité
2007	Eclairage, grande infrastructure urbaine. Certificat ISO 9001.
2008	Unité de fabrication des téléviseurs LCD et des produits informatiques.
2010	Prix algérien de la qualité.
2011	Unité de fabrication des produits blancs. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.
2013	Unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphone mobiles.
2017	après avoir déclaré viser le marché européen, Condor annonce que 30 000 unités de son nouveau Smartphone, le Griffé W1, seront commercialisées en France
2018	Condor devient le premier constructeur en Afrique.
2018	Condor inaugure son premier showroom en Tunisie

Tableau 6 : Présentation générale de l'entreprise :

SPACONDORELECTRONICS	
Logo	
Date de creation	09/02/2002
Forme juridique	Société par action
Siège social	Zoned'activitéRtedeM'silalot70,section161Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers
DG	Mr. Ahmed harouz
PCA	Mr. Amir BENHAMADI.
Clients	Grossistes, Entreprises et Etablissements.
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GREE et HISENSE(Chine) ➤ DONGBUDAEWOO(Corée de sude) ➤ INTEL et MICROSOFT(USA)
Date dépôt demarque dépôt à l'INAPI	Le30 Avril 2003.

1.4 Les différents concurrents de condor :

Le marché de l'électronique et de l'électroménager a connu l'intervention de plusieurs intervenants qui sont difficiles à identifier. Dans le tableau suivant figure la liste des concurrents les plus importants actuellement sur le marché algérien : Tableau N°2: liste des concurrents de condor :

Tableau 7 : liste des concurrents de condor

CONCURRENTS	SPECIFICATIONS
IRIS SAT	Secteur privé, créé en 2004, spécialisé dans la fabrication

	des produits électroniques et électroménagers. Compte (2000 employés)
STREAM SYSTEME	Secteur privé, créé en 2001 spécialisé dans la fabrication des produits électroniques et mécaniques. Compte (850 employés)
ENIEM	Secteur public spécialisé dans la fabrication de : audio, vidéos et de composants électroniques, crée en 1983. compte (1329 employés)

1.5 Les missions et objectifs de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS:

1.5.1 Les missions de l'entreprise :

La mission principale du SPA CONDOR ELECTRONICS est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable.

D'autres missions sont projetées par l'entreprise dans le moyen et le long terme qui sont :

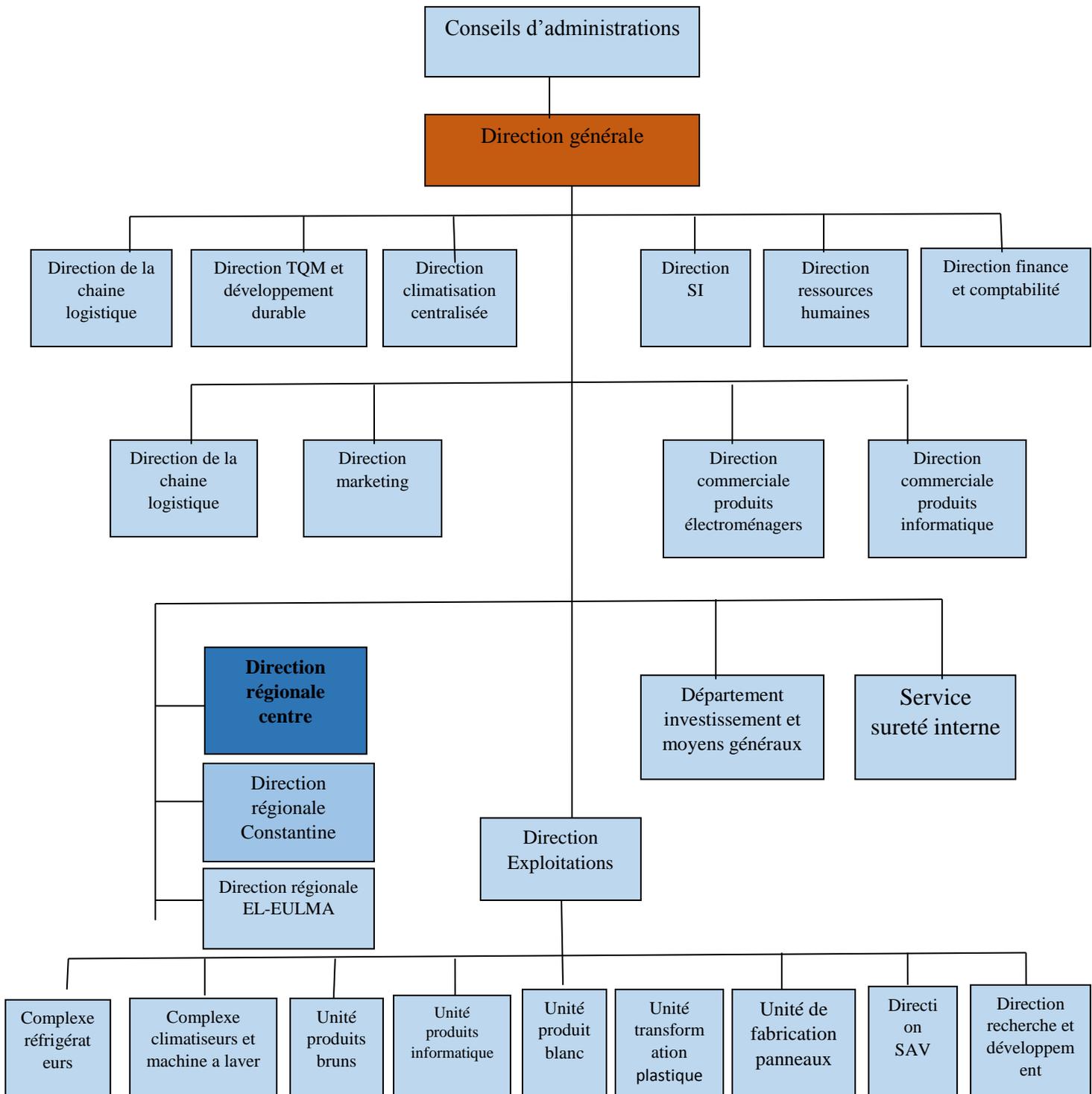
- ✓ Le développement de l'activité de l'entreprise
- ✓ L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché d'électroménagers et électroniques
- ✓ Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.

1.5.2 Les objectifs de l'entreprise :

- ✓ Disposer de tous concurrentiels pour pérenniser et développer son activité.
- ✓ Créer de l'emploi.
- ✓ Conquérir de nouveaux marchés à l'international.
- ✓ Elargir le réseau de distribution sur tout le territoire national et développer une politique de distribution par le biais des showrooms de condor électroniques.
- ✓ Améliorer et renforcer le service après-vente de ses produits.
- ✓ Maîtriser la valeur de ses produits par l'amélioration du rapport qualité / prix et la réduction des coûts de fabrication

1.6 Organigramme de l'entreprise :

Figure 11 : Organigramme de l'entreprise



Source: document de l'entreprise.

7. Présentation du la direction régionale centre :

Le Champ d'activité de condor englobe le centre d'Algérie. La création d'une direction régionale au capital a été les premiers pas de l'implantation du Groupe pour activité principale de la commercialisation des produits électroménager aux régions centre dans les Wilayas suivantes : Blida, Alger, Boumerdes, Tipaza, Bouira, Tizi Ouzou, Médéa et Ain Defla.

Créé en 2005 est implantée dans la zone industriel de dar Beida. Sa localisation géographique a proximité de l'entrée du capital et a moins de 6 km du port d'Alger et de 500 mètres de l'aéroport international.

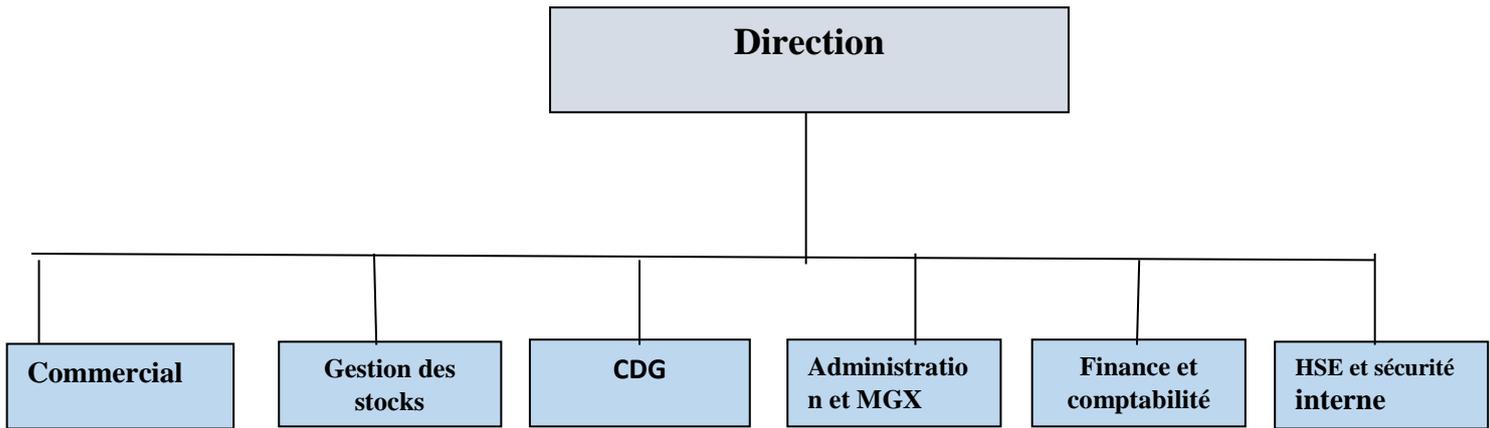
Cette localisation lui confère une position stratégique de premier ordre dans ses relations Commerciales et internationales. Elle dispose d'une infrastructure de distribution et de stockage de près de 3000 M2, pour ses besoins de stockage des produits finis, qu'elle a réalisée en autofinancement pour la majeure partie. Un bâtiment administratif destiné à abriter les structures de la direction.

7.1 Les missions et objectifs de la direction régionale centre :

- ✓ Planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités de la Direction.
- ✓ Assurer la distribution des produits de l'Entreprise et analyser les ventes.
- ✓ Exécuter la politique de l'Entreprise sur le plan commercial.
- ✓ Assurer aux clients dans le cadre de la garantie, les prestations après-vente des produits de l'Entreprise.
- ✓ Traiter les réclamations clients.
- ✓ Participer à l'amélioration de la qualité des produits par l'analyse des statistiques.
- ✓ Veiller au respect des normes de travaille à la discipline générale.
- ✓ Optimiser les ressources mises à sa disposition et maximiser la rentabilité, dans le cadre des objectifs fixé

7.2 Organigramme de la direction régionale centre :

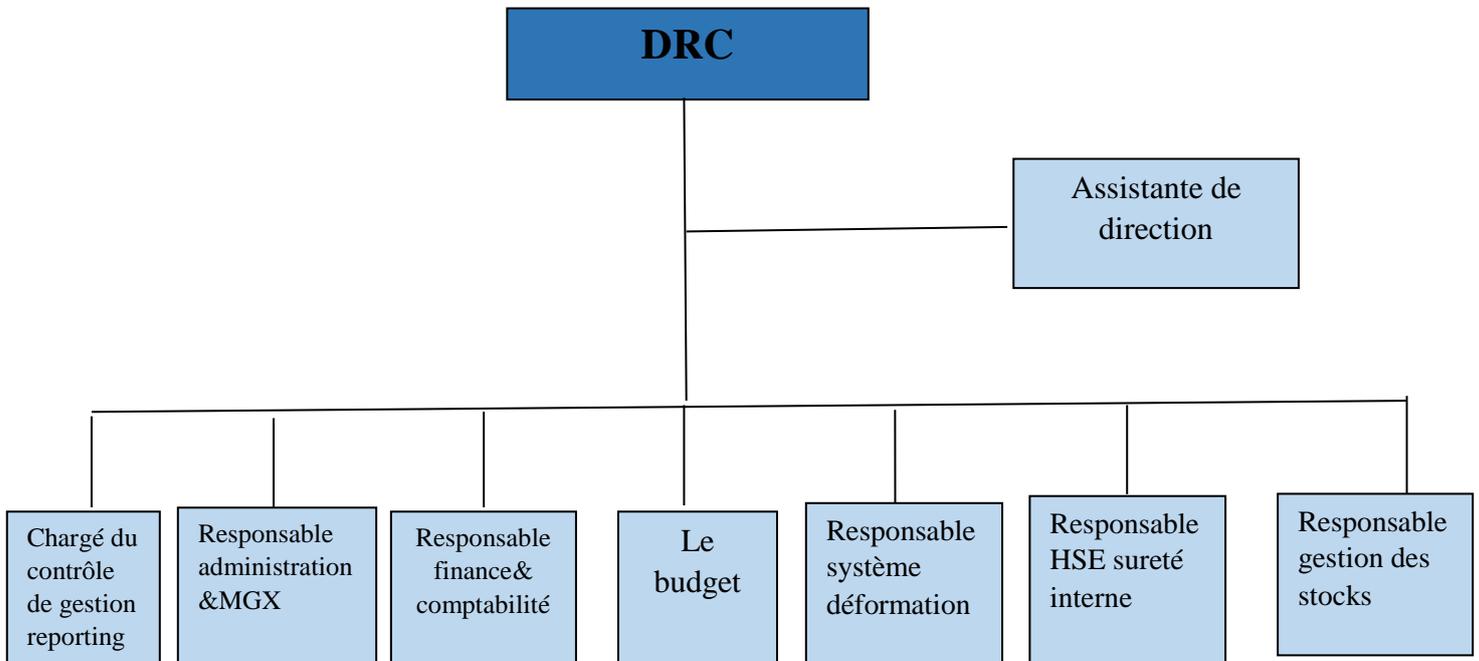
Les structures organisationnelles de la direction sont représentées par l'organigramme ci-dessus. Cet organigramme est de type fonctionnel avec domination des liens hiérarchiques verticaux.

Figure 12 : Organigramme de la direction régionale centre

Source : Etabli par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

1.7.3 Les différentes structures de la direction régionale centre:

➤ **Direction** : son rôle est la coordination des différentes activités et services de l'entreprise, elle veille à la pérennité de l'entreprise et à la préservation des personnes et des biens, défendre l'intérêt et l'image de l'entreprise, tracer les grandes orientations et les objectifs à atteindre. Œuvrer au développement de l'Entreprise et à l'amélioration de ses résultats.

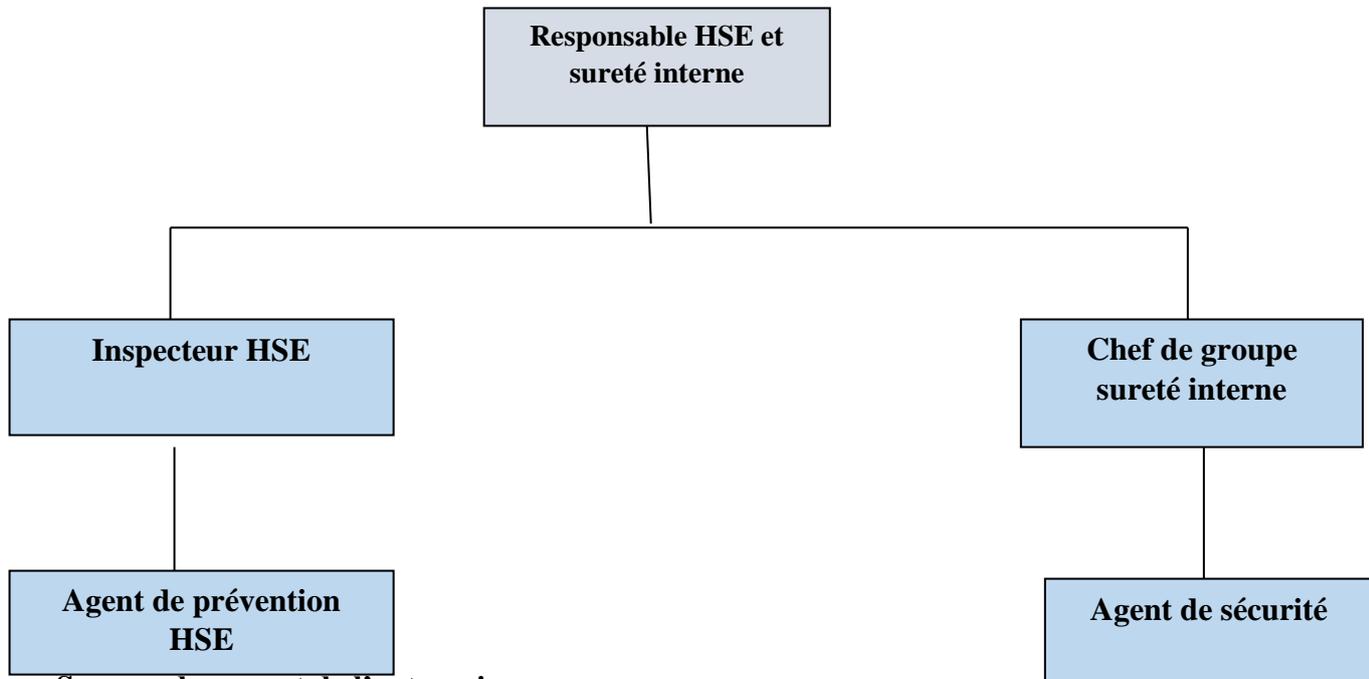
Figure 13 : structures de la direction régionale centre

Source: document de l'entreprise.

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

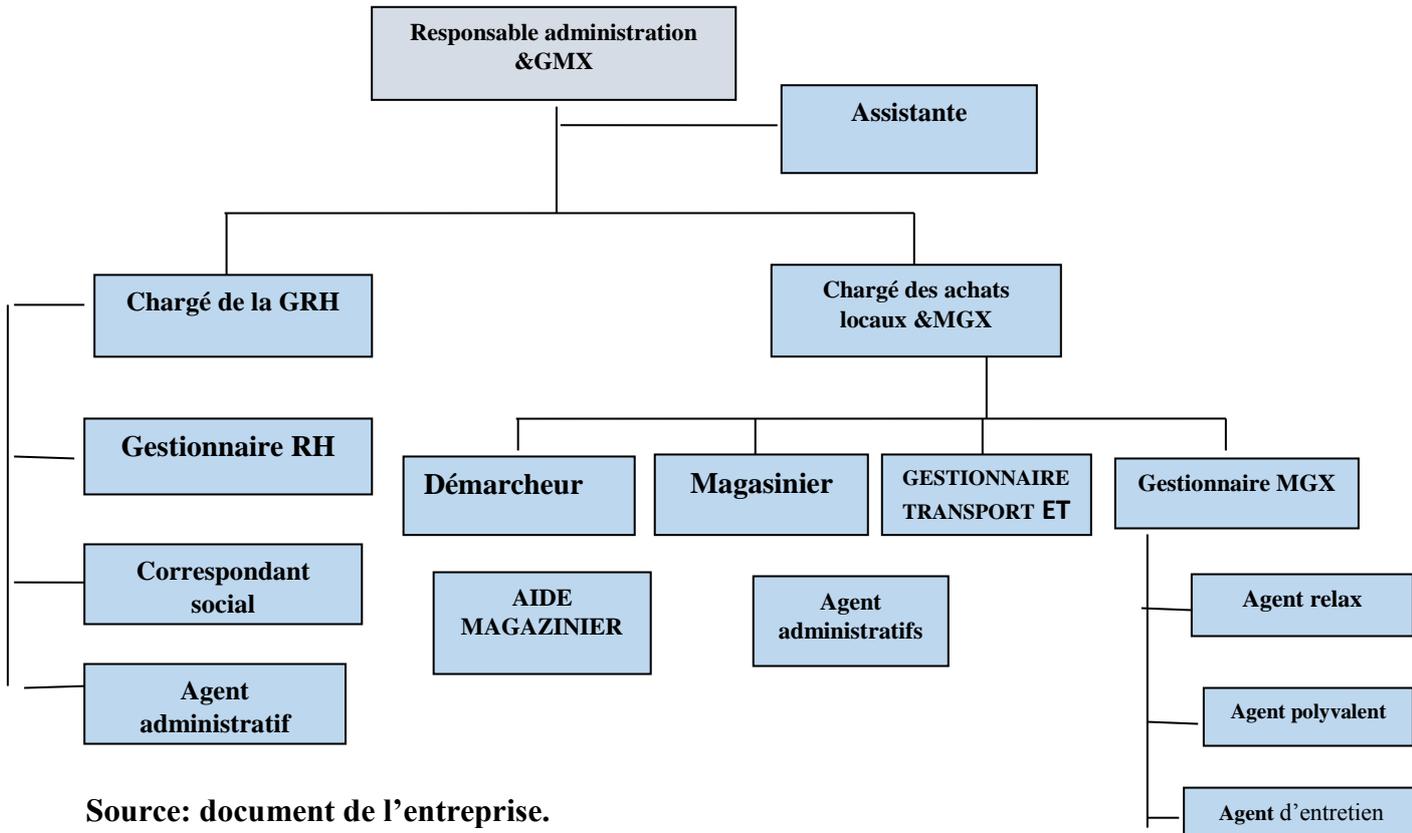
➤ **Service sécurité interne** : les missions de ce service est la mise en œuvre d'une politique en matière de sécurité interne et l'assurance des missions de prévention, de surveillance et de protection des biens et des personnes, en respectant la législation et la réglementation en vigueur, ainsi que les instructions des hiérarchie.

Figure 14 : les structures sécurité interne



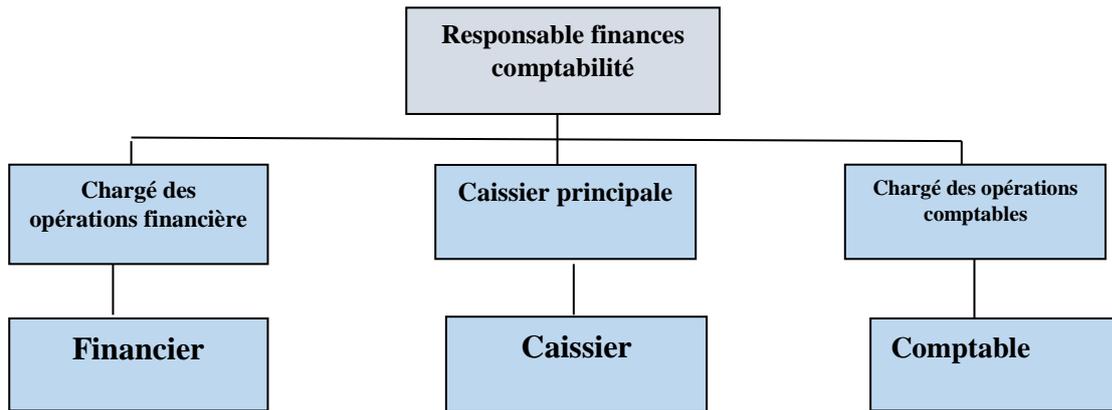
Source: document de l'entreprise.

- **Service ressources humaines et moyens généraux** : a pour rôle
- La définition de la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction et mettre en place et maintenir les moyens humains et matériels
 - Assurer de l'utilisation rationnelle des effectifs.
 - Préserver le climat social par des contacts permanents avec le partenaire social.
 - Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires.
 - Coordonner toutes les études à même de rendre plus efficiente la gestion des Ressources Humaines.
 - Veiller au respect des procédures et disposition sarrètes dans le cadre de la certification.

Figure 15 : Service ressources humaines et moyens généraux

➤ **Service finance et comptabilité** : son rôle est

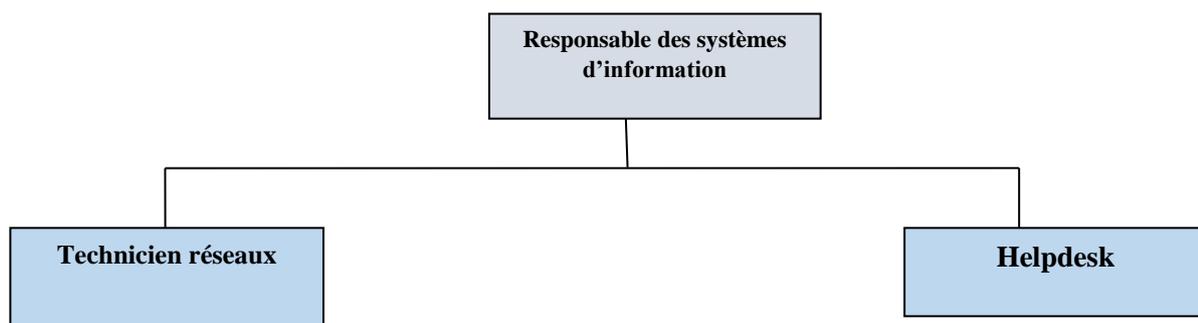
- La supervision de l'activité financière, comptable et fiscale de l'entreprise,
- La recherche et la mise en place les ressources financières nécessaires au fonctionnement De l'Entreprise,
- La gestion, la suivie et le contrôle du budget,
- L'élaboration des budgets annuels, Mener les analyses financières et engager des actions correctives.
- Superviser la comptabilité analytique.
- Participer à la définition d'une politique des prix de vente.
- Représenter l'Entreprise auprès des organismes relevant du domaine financier.

Figure 16 : Service finance et comptabilité

Source: document de l'entreprise.

➤ **Service Systèmes D'informations** : les missions de cette structure sont:

- Définir, Mettre en place et maintenir les moyens humains et matériels nécessaires au développement du Système informatique de l'Entreprise.
- Concevoir un Schéma et un Plan adapté aux besoins de l'Entreprise : organisation interne / banque de données par fonction / exploitation commerciale....
- Proposer des applications, analyser celles qui lui sont demandées et aider les structures opérationnelles dans l'expression de leurs besoins.
- Veiller au respect des procédures et disposition sarrètes dans le cadre de la certification.

Figure 17 : Service Systèmes D'informations

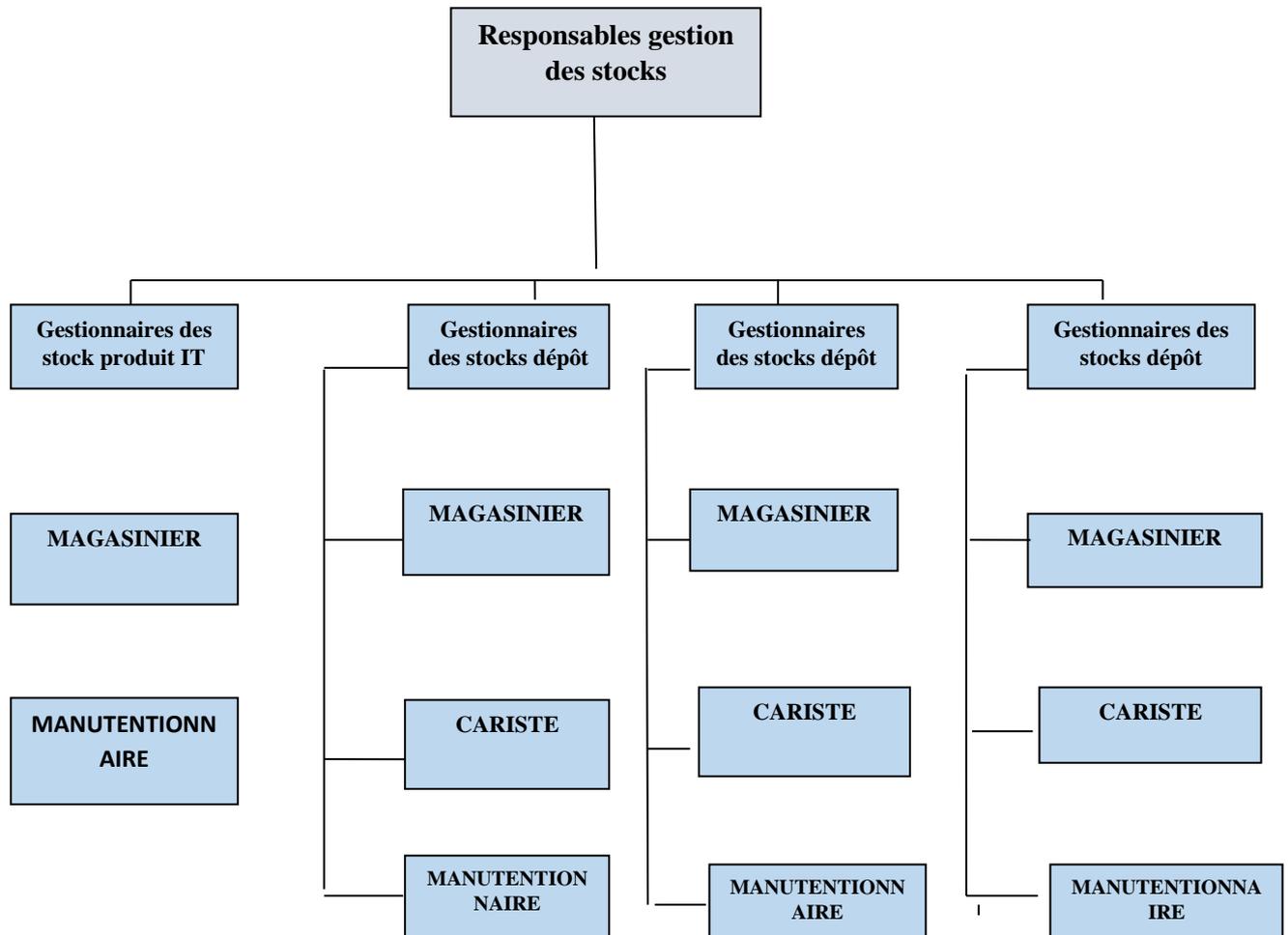
Source: document de l'entreprise.

➤ **Service de gestion des stocks** :

- ✓ Assurer l'approvisionnement régulier, en fonction du planning, des produits finis de la société et au maintien du niveau des stocks destinés à la clientèle.

- ✓ Superviser les opérations de préparation des commandes et de distribution à l'extérieur de la société.

Figure 18 : Service de gestion des stocks



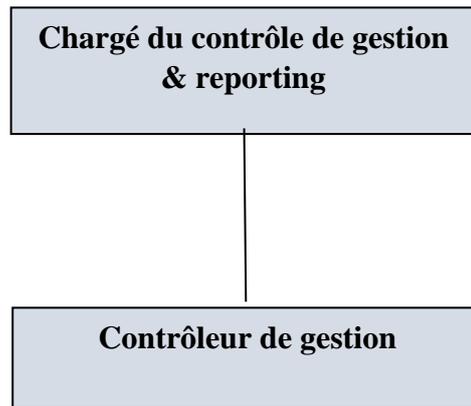
Source: document de l'entreprise.

Section 02 : la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :

Le service de contrôle de gestion est sous l'autorité directe de la direction, sous la direction d'un assistant en contrôle de gestion, son rôle consiste à consolider les budgets annuels et l'interactivité de l'information. Après y avoir arrêté les grands axes stratégiques et la détermination de l'objectif globale assigner dans le plan stratégique, le travail du service de contrôle de gestion consiste à constituer les budgets par structure afin d'assurer la réalisation des sous objectifs à court terme et qui sont directement déclinés de l'objectif à long terme assigné dans le plan stratégique.

Au sein de l'entreprise le poste de contrôleur de gestion se manifeste à deux niveaux distincts.

Figure 19 : la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :



Source: document de l'entreprise.

1. Premier niveau : le poste d'assistant Directeur chargé du contrôle de gestion et reporting

a- Compétence et formation :

Le niveau minimum de formation initia demandé est le master en sciences de gestion option Management/finances ou le master en sciences économiques option Economie et gestion des entreprises ou encore avoir le diplôme d'Ingénieur d'Etat en statistiques/Planification. En plus de son niveau initial de formation, il est demandé à l'assistant de suivre une formation spécifique sur les normes de management ISO9001/14001/18001. Les aptitudes particulières demandées à ce poste sont : avoir le sens de la communication et la capacité de constituer et de gérer une équipe ; avoir une bonne présentation. L'assistant Directeur général dépend hiérarchiquement du directeur.

b- Objectifs :

- ✓ Les principaux objectifs à remplir :
- ✓ Traduire en terme économique la stratégie globale adoptée par l'entreprise en établissant ses prévisions à court, moyen et long terme justifiées et révisables.
- ✓ Collecter et mettre en forme les données des prévisions à long terme, suivre et analyser les réalisations par rapport aux prévisions pour orienter l'expansion de l'entreprise.
- ✓ Envisager les modalités financières de son développement, analyser ses performances commerciales, préparer le choix des investissements en moyens techniques et humains.

c- Les tâches

Est appelé à remplir certaines tâches comme :

- ✓ Contrôler et établir les documents de synthèse représentant l'activité d'ensemble de l'entreprise en vue de marquer l'évolution de l'activité et faciliter les décisions correctives, tenant compte des conditions d'évolution de la profession et de la conjoncture économique.
- ✓ Consolider les budgets à court et moyens termes en cohérence avec le plan pluriannuel.
- ✓ Contrôler l'adéquation plan-budget.
- ✓ Superviser les études spécifiques rentrant dans le cadre d'opération ponctuelle.

2 Deuxième niveau : le cadre chargé du contrôle de gestion

a- Compétences et formations :

Pour ce poste, il avoir un niveau minimum de formation initiale égale à : Licence ou Magister en sciences de gestion/économiques/ commerciales. La formation spécifique porte sur les normes de management ISO9001/14001/18001 et comme aptitudes, il faut être dynamique et engagé. Ce dernier dépend hiérarchiquement de l'assistant Directeur Général chargé du contrôle de gestion.

b- Objectifs :

- ✓ Les principaux objectifs de ce poste sont :
- ✓ Gestion prévisionnelle et budgétaire de l'entreprise et des unités dans le cadre des options stratégiques définies par les organes de Direction ;
- ✓ Consolider les rapports d'activité périodiques transmis par les différentes structures de l'entreprise.

c- Les tâches :

Les tâches principales sont :

- ✓ Élaborer les rapports d'activité de l'entreprise (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) ;
- ✓ Analyser et évaluer périodiquement les activités de l'entreprise et des unités
- ✓ Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandés par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion au sein de la direction régionale centre condor :

La direction régionale centre elle contient plusieurs outils parmi ces outils on a :

1.Le budget :

Le budget est un état prévisionnel de dépenses et de recettes pour un exercice futur.

1.1 Elaboration de budget :

La procédure budgétaire d'EI, est une activité rythmique et qui anime chaque année la vie de l'entreprise comme suit :

- ✓ en septembre, la direction générale publie une lettre de cadrage (pré-budget), destiné aux responsables fonctionnels, dans le but de définir les objectifs, et les grandes orientations pour l'année à venir, tout en assurant la cohérence avec les axes stratégiques définies dans le business plan, et en tenant compte de l'évolution de l'environnement ;
- ✓ début octobre, une réunion de sensibilisation se déroulera entre la direction générale et toutes les directions et assistants pour la détermination des grandes orientations pour fixer le planning d'élaboration des budgets connu sous le nom de pré-budget ;
- ✓ en mi-octobre, tous les centres de responsabilité budgétaire transmettent leurs propositions de budget à la direction générale et aux services contrôle de gestion, afin de les examiner et de vérifier la cohérence entre les différents budgets vu leurs indépendances, ainsi qu'avec les axes stratégiques, pour enfin trouver un accord sur des niveaux de programmes définitifs ;
- ✓ en novembre, le contrôleur de gestion procède à la consolidation et l'examen des budgets par un conseil de coordination pour approbation ;
- ✓ en mi-novembre, une fois le budget général approuvé, il est soumis au conseil d'administration pour approbation définitive. Chaque budget doit être mensualisé et analysé avant son exécution pour pouvoir effectuer un contrôle efficace.

1.2 L'articulation budgétaire :

Toutes les entreprises industrielles se caractérisent par deux grandes catégories de budgets :

- ✓ les budgets déterminants (ventes, productions) ;
- ✓ les budgets résultants (approvisionnement, investissement, effectifs, trésorerie).

Pour la détermination du budget des ventes, l'EI procède par l'usage des techniques de prévisions suivantes : les contrats de commandes fermes des clients et les statistiques de ventes antérieures.

1.3 Les types de budgets :

Comme la majorité des entreprises utilise plusieurs types de budgets, parmi ces derniers, nous pouvons citer : le budget commercial, le budget d'approvisionnement, le budget de ressources humaines.

- Le budget commercial : il est déterminé à la base des commandes fermes des clients fidèles à l'entreprise.
- Le budget d'approvisionnement et de ressources humaines se feront sur la base de la production.
- La DFC établira par la suite un plan de financement prévisionnel pour chaque programme en même temps que le service de contrôle de gestion fera la consolidation des programmes.
- Le programme passera enfin par le conseil d'administration pour être validé.

La figure ci-dessus nous détaille la relation entre ces différents budgets ainsi que l'implication du contrôleur de gestion et celle de la structure finance et comptabilité.

Ces budgets sont structurés en des rubriques ; ceci fera l'objet de la suite du travail.

1.4 Les rubriques du budget :

La direction structure ces budgets de la façon suivante.

- la prévision commerciale (budget de vente) .
- la prévision de stock de produits finis.

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

-la prévision d'approvisionnement.

-la prévision d'emploi.

-la situation financière prévisionnelle (le TCR prévisionnel ; le solde intermédiaire de gestion prévisionnel et le plan de financement prévisionnel).

Ceci permet de visualiser comment la direction élabore ces budgets.

1.5 Elaboration des budgets de la direction de l'exercice 2021 :

Le budget 2021 a été établi à la base du budget 2020 ; celui-ci ayant été moins rentable à l'entreprise en termes de produits vendus, la quantité de stock de produits resté invendu étant très importante.

1. Le budget de vente :

Le programme de ventes de la direction pour exercice 2021 est présenté comme suit dans le tableau n°8 en quantité vendue.

La formule de taux d'évolution : $((Va-Vd)/Vd)*100$

Où Va est la valeur d'arrivée et Vd la valeur de départ

Tableau 8 : le budget de vente

Famille de produit	Quantité			Taux d'évolution	
	Prévision 2020 (1)	Réalisation 2020 (2)	Prévision 2021 (3)	(3) / (2)	(3) / (1)
Chauffe-eau	15 580	15 417	12100	-10%	-22%
Climatiseurs	53 273	83 031	45200	-10%	-15%
Cuisson	61 823	70 420	56100	-5%	-9%
Froid	78 945	78 452	74400	-3%	-6%
ACCESSOIRE	71 801	68 535	69900	2%	-3%
PEM	44 628	56 014	39600	-2%	-11%
CHAUFFAGE	49 510	46 656	46100	-1%	-7%
TV	99 599	100 237	90400	-5%	-9%
VENTILLATEUR	5 754	5 945	5010	-6%	-13%

Interprétation :

Le programme de prévision des ventes 2021 est en diminution par rapport la réalisation de 2020 et diminution par rapport la prévision de 2020.

Cette diminution par rapport les prévisions et que les objectifs était difficilement réalisable dans des conditions très flous et les restrictions de l'état lié Au COVID 19 qui a fortement impacté le marché De l'électroménager.

2. Etat prévisionnel des stocks de produits :**Tableau 9** : les prévisions de stocks de produits finis d'EI pour l'année2021

Dépôts	Quantité			Taux d'évolution	
	Prévision 2020 (1)	Réalisation 2020 (2)	Prévision 2021 (3)	(3) / (2)	(3) / (1)
Dépôt clim	60 200	53 000	46 100	-13%	-23%
Dépôt froid	80 300	62 100	67 130	8%	-16%
Dépôt CHAUFFE EAU	16 120	80 200	13 150	-84%	-18%
Dépôt tv	100 900	85 200	93 000	9%	-8%
Dépôt cuisson	68 200	74 300	59 200	-20%	-13%
Dépôt chauffage	50 300	51 000	47 600	-7%	-5%
Dépôt Jumia	113 260	57 000	62 000	9%	-45%
Dépôt PEM/ACC	120 150	110 420	100 300	-9%	-17%

Interprétation :

Le programme de prévision des stocks durant l'exercice 2021, nous observant un rabaissement des stocks de produits finis suite à la non disponibilité de matière premiers a causé a cité en priorité la crise du covid1-19 qui a causé une perturbation dans l'importation des matières premières ainsi que le retard accumulé dans l'exécution de certains programmes d'importation .

2. Le budget de dépenses :

Consiste un document qui comprend les dépenses ordinaires de la direction qui nous aide à projeter l'activité générale de la direction via les revenus sur les ventes et les dépenses sur les couts.

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

Tableau 10 : le budget de dépense :

Rubrique	Objectif 2020	Objectif 2021	Taux d'évolution
1- Matières consommables			
Lubrifiants			
Carburant et combustibles	4 200 000 DA	3 100 000 DA	-26%
SOUS TOTAL	4 200 000 DA	3 100 000 DA	-26%
2- Fournitures consommables :			
Fournitures produits alimentaires	110 000 DA	90 000 DA	-18%
Fournitures de bureau	1 200 000 DA	700 000 DA	-42%
Fournitures informatiques	140 000 DA	24 000 DA	-83%
Fournitures consommables diverses	200 000 DA	200 000 DA	0%
SOUS TOTAL	1 650 000 DA	1 014 000 DA	-39%
3- Services et sous-traitance			
Sous-traitante Diverses	70 000 DA	30 000 DA	-57%
Location logements	200 000 DA	150 000 DA	-25%
Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité	40 000 DA	20 000 DA	-50%
Transports de biens	850 000 DA	850 000 DA	0%
Déplacements, missions et réceptions	250 000 DA	200 000 DA	-20%
Téléphone et ADSL	559 000 DA	500 000 DA	-11%
SOUS TOTAL	1 969 000 DA	1 750 000 DA	-11%
4- Charges du personnel			
Cotisations aux mutuelles	140 400 DA	120 400 DA	-14%
Médecine du travail	52 200 DA	52 200 DA	0%
Frais d'activités socio-culturelles et sportives	800 000 DA	600 000 DA	-25%
Médailles du mérite	100 000 DA	50 000 DA	-50%
SOUS TOTAL	966 600 DA	716 600 DA	-26%
TOTAL GENERAL	8 785 600 DA	6 580 600 DA	-25%

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

Source : Établi par nos propres soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Interprétation :

Le programme de budget de dépense ont été revues à la baisse en 2021

Le résultat de dépense de 2021 est inférieur à celui de 2020 ceci s'explique que l'activité générale de la direction via les revenus sur les ventes et les dépenses sur les couts en 2021 a été revue à la baisse par rapport à la réalisation en 2020

4. Etat prévisionnel des effectifs (prévisions2021) :

La prévision en termes d'effectifs de 2021 nous est présentée dans le tableau

Tableau 11 : Etat prévisionnel des effectifs (prévisions2021)

Rubrique	Quantité			Taux d'évolution	
	Initiale 2020 (1)	Clôture 2020 (2)	Objectif 2021 (3)	(3) / (2)	(3) / (1)
Cadre	47	47	48	2%	2%
Maitrise	60	63	68	8%	13%
Exécution	58	63	72	14%	24%
Total	165	173	188	9%	14%

Interprétation :

La prévision 2021 a augmenté de 9% soit 188 employés par rapport à l'effectif de fin 2020 et de 14% soit 23 employés par rapport à la prévision de 2020 ; cette augmentation d'effectif est une prévision pour pallier les départs en retraite et pour la politique commerciale de condor pour renforcer les ventes B2B.

- La structure des effectifs pour les prévisions 2021 par catégorie professionnelle est présentée comme suit :
- Les cadres : 48 agents, ce qui représente un taux d'évolution de (2 %) par rapport à La clôture 2020
- Les agents de maîtrise : il est prévu 68 soit 8% de plus que l'effectif clôture 2020 ;
- Les agents d'exécution : la prévision est de 72 soit une augmentation de 14% par rapport à l'effectif de clôture 2021.

5. Plan de formation :

Tableau 12 : plan de formation

Type de formation	Nombre d'agents	Jours	Taux d'évaluation
Formation Spécialisée Cadres			
Prévu 2020	9	114	44%
Prévu 2021	13	40	
Formation Spécialisée Maitrise			
Prévu 2020	5	120	80%
Prévu 2021	9	270	
Formation Spécialisée Exécution			
Prévu 2020	15	280	60%
Prévu 2021	24	340	

La formation vise le développement des compétences managériales et pour une Meilleure intégration des nouveaux recrues.

6. La situation financière prévisionnelle :

Elle regroupe à elle seule le TCR prévisionnel, le solde intermédiaire de gestion et le Programme prévisionnel de financement.

TCR et le solde intermédiaire de gestion

Le programme de tableau de compte de résultat 2021 soldes intermédiaires de gestion de l'EI est présenté comme suit :

Tableau 13 : le comptes des résultats 2021 soldes intermédiaires de gestion (prévision).

Rubriques	Clôture 2020	Objectifs 2021	Taux dévolution (2/1)
Ventes & produits (1)	251014625	210 033 999	-16%
Variation stocks produits finis & encours(2)	19 100 971	17 104 831	-10%
Production immobilisé(3)	0	0	0%
Subvention d'exploitation(4)	0	0	0%

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

Production de l'exercice(5)=(1) +(3) +(2) +(4)	270115636	227 138 830	-16%
Achat consommés(6)	161023382	140 011 275	-13%
Services extérieurs & autres consommation(7)	4 510 000	3 210 385	-29%
Consommation de l'exercice(8)=(6) +(7)	165533382	143 221 660	-13%
Valeur ajoutée (9)=(5)-(8)	104582254	83 917 170	-20%
Charges de personnel(10)	18 119 801	18 917 182	4%
Frais de personnel/ valeur ajoutée	17%	23%	30%
Impôts et taxes assimilées(11)	2 712 187	2 012 246	-26%
Autres produit opérationnels(12)	571 202	421 226	-26%
Autres charges opérationnelles(13)	521 000	301 000	-42%
Dotations/ amort. Et prov (14)	22 102 415	19 103 000	-14%
Reprise s/perte de valeurs et prov(15)	0	108	0%
Excédent Brut L'Exploitation(16)=(9)-(10)-(11)	83750266	62 987 742	-25%
Taux d'EBE = (EBE/CA)	33%	30%	-10%
ENE (17) = (16)-(14)	61 647 851	43 884 742	-29%
Résultat opérationnel(18)= (16+12+15-13-14)	83 800 468	63 108 076	-25%
Produits financiers(19)	8 112 625	7 012 405	-14%
Charges financiers(20)	1 812 000	1 112 000	-39%
Résultat financier(21)= (19-20)	6 300 625	5 900 405	-6%
Résultat ordinaire avant impôts(22)= (18+21)	90 101 093	69 008 481	-23%

Chapitre 3 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision

Impôts exigibles s/résultats(23)	2 614 976	2 314 841	-11%
Impôts différés s/résultats ordin (24)	4 068	3 189	-22%
Résultat Net de l'Exercice(25)= (22-23+24)	87 490 185	66 696 829	-24%

Source : document interne de l'entreprise.

Interprétation :

Les ventes et produits ont été revues à la baisse en 2021 soit 6% inférieur aux ventes 2020.

Le résultat prévisionnel de 2021 est inférieur à celui de 2020 ceci s'explique du fait que l'objectif des ventes de 2021 a été revus à la baisse par rapport au ventes réalisées en 2020 et Vu que les achats consommés représentant les charges les plus importantes , alors, on constate une baisse du résultat prévisionnel de 2021.

Conclusion :

Ce chapitre représente la partie pratique de notre recherche, il a été consacré à présentation de l'entreprise d'accueil, la méthodologie empruntée pour répondre à notre question de recherche, à l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin une analyse des tableaux de bord de l'entreprise et les recommandations.

A travers cette étude, nous nous sommes fixés comme objectif d'analyser le système de contrôle de gestion dans une entreprise, en vue de voir si cette entreprise applique ce système (ou dispose d'un service de contrôle de gestion) ou encore de savoir si cette dernière comme d'autres entreprises connaissent des problèmes de gestion, de montrer le rôle de ce système et son impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise, et si cette dernière se comporte bien dans la prise de décision.

Au terme de ce chapitre, CONDOR, étant une entreprise assujettie à un secteur Dynamique qui joue sur les prix et qui a besoin en permanence d'avoir des données Ponctuelles, fiables et pertinentes, doit impérativement intégrer Le contrôle de gestion dans sa boîte à outils car la connaissance du coût complet des projets est un élément D'information non négligeable pour conduire une entreprise.

L'environnement actuel des entreprises est devenu incertain et turbulent. En conséquence, il est impératif à ces dernières d'être plus flexibles et plus réactives face à certaines exigences qu'elles soient d'ordre opérationnel ou stratégique.

Dans un sens large, la performance est reconnue par tous comme le moteur de la société, celui qui pousse l'homme à se développer et améliorer son entreprise.

Et pour démarrer ce moteur, la fonction de contrôle de gestion doit être mise en place.

Cette dernière consiste en un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation à mettre en œuvre la stratégie qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif pour répondre à un objectif fixé, à travers les méthodes et les outils qui permettent non seulement de mesurer les résultats, mais aussi de les analyser et les piloter vers un meilleur niveau.

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage performant capable de répondre aux Besoins des dirigeants. Il est mis en œuvre dans le but d'améliorer l'entreprise et la rendre Plus performante.

En effet, notre étude a eu pour objectif d'analyser un cas pratique de contrôle de Gestion dans la prise de décision, et pour cela, on a été affecté au service contrôle de gestion de **la direction régionale centre SPA CONDOR ELECTRONICS**, dans lequel on a Essayé de vérifier nos hypothèses.

Au cours des jours qu'on a passés à ce service, on a étudié la fonction de contrôle de gestion pour montrer la place qu'elle occupe au niveau de la DRC, et ce, en abordant ses Différents outils qui sont : la gestion budgétaire et le tableau de Bord.

On a remarqué que le contrôle de gestion est important dans cette entreprise, A l'aide à la décision stratégique vu la place donnée à cette fonction dans l'organigramme. Cette situation ne donne l'autorité et le pouvoir au contrôleur de gestion pour orienter les responsables à utiliser les ressources d'une manière à réaliser les objectifs voulus.

Notre stage n'a été que d'une durée restreinte de deux mois, une courte expérience Qui nous a permis de ressentir un manque concernant les informations qu'on a pu acquérir, Mais malgré ces contraintes, elle nous a tout de même permis de forger notre idée de la vie Active et professionnelle.

Conclusion

Ce qui nous a permis de proposer quelques recommandations à CONDOR en Lui proposant de donner plus d'importance à Les stagiaires de fin d'étude.

En fin, on espère que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet de notre Mémoire.

Table des matières

Remerciements	
DEDICACES.....	
Liste des tableaux.....	
Liste des figures.....	
Liste des abréviations :	
Le sommaire	
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 01 : Contexte sur le contrôle de gestion	3
Introduction :	4
SECTION 1 : Définitions de la notion de contrôle:.....	5
1.1 Le contrôle de gestion :	5
1.1.1 L'apparition et l'histoire du contrôle de gestion.....	5
1.1.2 Définition du contrôle de gestion:	5
1.2 La notion de contrôle :	6
1.2.1 Le processus du contrôle de gestion :.....	7
1.2.2 Les décisions de gestion et les niveaux de contrôle	7
1.3 Les formes de contrôle :	9
1.3.1 Le contrôle organisationnel.....	9
1.3.2 Le contrôle interne.....	9
1.3.3 Audit Interne	10
SECTION2 : Rôles, missions et finalité du contrôle de gestion :.....	11
2.1 Rôles du contrôle de gestion :	11
2.2 Les missions du contrôle de gestion :	12
2.2.1 Le contrôle de gestion comme outils de motivation	12
2.2.2 Le contrôle de gestion comme outil de décentralisation :	12
2.2.3 Le contrôle de gestion comme outil de créativité et de communication :	13
2.2.4 Le contrôle de gestion comme outil de sanction :	13
2.3 LA finalité du contrôle de gestion	13
SECTION 3 :	15
3.1 Le système d'information.....	15
3.1.1 Définitions du système d'information.....	16
3.1.2 Qualités de système d'information.....	17
3.1.3 Fonctions de système d'information :.....	17

3.1.4 Les formes de système d'information.....	18
3.1.5 Les sources d'information pour le contrôle de gestion	18
3.2 Le système du contrôle de gestion	19
3.2.1 Définition :.....	19
3.3Le contrôleur de gestion	20
3.3.1la définition du contrôleur de gestion	20
3.3.2 Évolution du métier de contrôleur de gestion	20
3.3.3 Rôle de contrôleur de gestion.....	21
3.3.4 Les qualités du contrôleur de gestion :	22
3.3.5 Les thèmes d'action du contrôleur de gestion.....	23
Conclusion :	25
Chapitre 02 : la prise de décision et les outils du contrôle de gestion	26
Introduction du chapitre :	27
<i>Section 01 : le contexte de la décision dans l'organisation</i>	<i>28</i>
1.1 Définition.....	28
1.2Le processus de la prise de décision	29
1.2.1 Phase de compréhension et de perception du problème :.....	30
1.2.2 Phase de conception	30
1.2.3Phase de sélection :.....	30
1.2.4 Phase d'évaluation	31
1.3 Le processus de la prise de décision dans l'organisation.....	32
1.4 Les modèles organisationnels de prise de décision :	32
1.5 Typologie de décision.....	33
SECTION 2 : Techniques et Facteurs de la décision.....	35
2.1. Technique Qualitative de prise de décision :	35
2.2. Techniques quantitatives de prise de décision	36
2.3. Facteurs essentiels pour une décision efficace.....	36
2.4 Les facteurs d'influence à la décision :.....	37
SECTION 3: les outils du contrôle de gestion d'aide à la décision :	39
3.1 comptabilité générale(C.G)	39
3.2 Comptabilité analytique (C.A)	40
3.2.1Les objectifs de la comptabilité analytique :.....	40
3.3La gestion budgétaire (G.B).....	43
3.3.1Définition :.....	43
3.3.2Les objectifs de la gestion budgétaire :.....	43
3.3.3 Le rôle de la gestion budgétaire :.....	44

3.3.4 Les caractéristiques de la gestion budgétaire :.....	44
3.4 Tableau de bord (T.B) :.....	44
3.4.1 Définition :.....	45
3.4.2.1 Le tableau de bord comme instrument de mesure :	46
3.4.2.2 Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison	46
3.4.2.3 Le tableau de bord aide à la décision.....	46
3.4.3 Les rôles d'un tableau de bord :.....	46
3.4.4 Les instruments d'un tableau de bord :	47
3.5 Système d'information ERP :.....	49
3.5.1 Définition :.....	49
3.5.2 Le rôle d'un ERP :.....	50
3.5.3 Les bénéfices d'un ERP Pour l'entreprise sont les suivants :	50
3.5.4 Processus clés d'ERP, Domaines Fonctionnels.....	51
3.5.4.1 La gestion des stocks et les flux matière.....	51
3.5.4.2 La gestion de production.....	51
3.5.4.3 Finances.....	52
Conclusion :.....	52
Chapitre03 : le rôle du contrôle de gestion à l'aide à la prise de décision à l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS.....	53
INTRODUCTION :	54
SECTION 1 : Présentation générale de l'entreprise CONDOR filiale de groupe benhamadi:.....	55
1.1 Présentation du groupe BENHAMADI :.....	55
1.2. Présentation du SPA CONDOR ELECTRONICS :	56
1.2.1 La SPA CONDOR ELECTRONICS.....	56
1.3. LE déroulement chronologique de croissance de l'entreprise condor :	56
1.4 Les différents concurrents de condor	58
1.5 Les missions et objectifs de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS:.....	59
1.5.1 Les missions de l'entreprise :	59
1.5.2 Les objectifs de l'entreprise :	59
1.6 Organigramme de l'entreprise :.....	60
1.7 Présentation du la direction régionale centre :	60
1.7.1 Les missions et objectifs de la direction régionale centre :	61
1.7.2 Organigramme de la direction régionale centre :.....	61
1.7.3 Les différentes structures de la direction régionale centre:	62
Section 2 : la position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise condor :.....	66
2.1. Premier niveau : le poste d'assistant Directeur chargé du contrôle de gestion et reporting....	67

b- Objectifs :.....	67
c- Les tâches.....	68
2.2 Deuxième niveau : le cadre chargé du contrôle de gestion.....	68
a- Compétences et formations :.....	68
b- Objectifs :.....	68
c- Les tâches :.....	68
SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion au sein de la direction régionale centre condor :	69
3.1Le budget :.....	69
3.1.1 Elaboration de budget :.....	69
3.1.2 L'articulation budgétaire :.....	70
3.1.3 Les types de budgets :.....	70
3.1.4 Les rubriques du budget :.....	70
3.1.5 Elaboration des budgets de la direction de l'exercice 2021 :	71
1.Le budget de vente :.....	71
etat prévisionnel des stock de produits :.....	72
Interprétation :.....	72
3.Le budget de dépenses :	72
Interprétation :.....	74
4. Etat prévisionnel des effectifs (prévisions2021) :.....	74
5. Plan de formation :.....	75
6. La situation financière prévisionnelle :	75
Interprétation :.....	77
Conclusion :.....	79
Table des matières	80