

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**Le contrôle de gestion et le pilotage de la
performance de la chaîne
d'approvisionnement**

**CAS : Unité transformation Plastique
SPA CONDOR**

Présenté par :

BELGUERMI Fatima Zahra

Encadré par :

Pr. RABIA Lamia

Année universitaire

2024-2025

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THÈME :

**Le contrôle de gestion et le pilotage de la
performance de la chaîne
d'approvisionnement**

**CAS : Unité transformation Plastique
SPA CONDOR**

Présenté par :

BELGUERMI Fatima Zahra

Encadré par :

Pr. RABIA Lamia

Année universitaire

2024-2025

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE 01 : Concepts théorique sur le contrôle de gestion et la performance de la chaine d’approvisionnement.....	4
Introduction du chapitre.....	5
Section01 : Généralités sur le contrôle de gestion	6
Section 02 : Fondements de la gestion de la chaîne d’approvisionnement	27
Section 03 : La performance dans le cadre de la chaîne d’approvisionnement ...	42
Conclusion du chapitre	55
CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la SPA CONDOR	56
Introduction du chapitre.....	57
Section 01 : Présentation de l’entreprise SPA CONDOR filiale de groupe	58
Section 02 : Méthodologie de recherche et collecte des données	69
Section 03 : Recommandations	97
Conclusion du chapitre	98
Conclusion générale	100
Bibliography.....	104
Annexes.....	107

Dédicace

À mon père, si aujourd'hui j'en suis là, c'est avant tout grâce à toi. Tes choix, ta force et ton regard m'ont toujours guidée, même dans mes moments de doute et de faiblesse.

Tu es celui qui m'a appris à me relever, à avancer malgré les obstacles. Tout ce que j'ai pu accomplir, je le dois à ta confiance et à ta présence.

Sans toi, je ne serais rien. Merci pour tout ce que tu es.

À ma chère mère, dont les prières, les sacrifices silencieux et l'amour inconditionnel me portent chaque jour.

Aucun mot ne suffirait à exprimer à quel point je t'aime.

À mes frères, Mamine et Yacine, mes piliers, vous étiez toujours là pour moi, avant même que je ne demande quoi que ce soit.

Vous êtes ma force tranquille, mon soutien au quotidien.

À mes sœurs, Yasmine et Farah, véritables sources de joie et d'amour. Avec vous, je suis moi-même, sans masque, sans retenue. Merci d'être là, de partager mes rires, mes doutes et mes rêves.

Votre présence rend chaque instant plus beau et plus fort.

À mes amies précieuses, qui ont partagé avec moi les rires, les larmes, les doutes et les moments de folie. Vous avez su être présentes dans chaque

étape, je vous porte dans mon cœur toujours.

À toutes les autres amies avec qui j'ai vécu des instants sincères et inoubliables au fil de ces années...

Merci pour cette belle aventure. Vous allez me manquer.

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant qui m'a donné la force, la patience et le courage nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à mon encadrante, Madame LAMIA RABIA, pour avoir accepté de superviser ce travail et pour m'avoir accompagnée avec patience et bienveillance. Ses précieux conseils, son exigence professionnelle et son soutien constant ont été essentiels tout au long de cette expérience.

Je remercie également Madame TALBI Sabrina et Madame CHERIFA, qui m'ont encadrée lors de mon stage à la SPA Condor Électronique. Grâce à elles, j'ai pu évoluer dans un environnement professionnel riche en apprentissages, notamment au sein de l'unité de transformation plastique, où toute l'équipe m'a accueillie avec respect et confiance.

Je n'oublie pas de remercier tous les enseignants de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, et tout particulièrement ceux du département Audit et Contrôle de gestion, pour la qualité de leur enseignement, leur écoute et leur encouragement tout au long de mon parcours.

Un merci tout spécial à ma famille, pilier de ma vie, pour son amour, sa patience et ses prières, ainsi qu'à mes amis fidèles, pour leur soutien constant, leurs mots réconfortants et leur présence.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes, même de loin, qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Chaque geste, chaque conseil et chaque mot d'encouragement ont compté.

Liste des figures

Figure 01 : Le triangle de contrôle de gestion	10
Figure 2 : Formes du contrôle de gestion	18
Figure 3 : Les missions du contrôleur de gestion.....	20
Figure 4 : Les taches du contrôleur de gestion	21
Figure 5 : Etapes du processus de la supply Chain	29
Figure 6: Les niveaux de décision dans la supply chain.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 7: Les flux d'informations.....	37
Figure 8:Les fonctions de la chaine d'approvisionnement	37
Figure 9:Présentation du groupe BENHAMADI	59
Figure 10:Organigramme de l'entreprise.....	64
Figure 11:Unité de production, activités, effectif de l'entreprise CONDOR SPA	65
Figure 12:L'organigramme de BU TP.....	66
Figure 13:Taux de couverture de la matière première 2023 et 2024.....	87
Figure 14: Taux de réalisation plan d'achat	89
Figure 15:Taux de réalisation plan d'achat 2023 et 2024.....	91
Figure 16 : Taux de saving pour l'année 2024.....	93
Figure 17: Comparaison taux de saving 2023 et 2024	96

Liste des tableaux

Tableau 1: Objectif du contrôle de gestion	13
Tableau 2: les qualités requises pour le contrôleur de gestion	23
Tableau 3: Le processus d'achat	38
Tableau 4: Performance interne et externe	45
Tableau 5: Fiche technique SPA condor ELECTRONICS	61
Tableau 6: Profile des répondants	72
Tableau 7: Les indicateurs de performance liés à la chaîne d'approvisionnement	84
Tableau 8: Taux de couverture de la matière première 2023 et 2024	86
Tableau 9: Etat de stock mois de juillet	88
Tableau 10: Taux de réalisation plan d'achat pour l'année 2024	89
Tableau 11 : Taux de réalisation plan d'achat 2023 et 2024	90
Tableau 12: Taux de saving pour le mois juillet	91
Tableau 13: Taux de saving de l'année 2024	92
Tableau 14: Comparaison taux de saving 2023 et 2024	95

Liste des abréviations

KPI	Key Performance Indicators (Indicateur clé de performance)
SPA	Société par Actions
SCM	Supply Chain Management (Gestion de la chaîne d'approvisionnement)
FIFO	First In, First Out (Premier Entrée, premier sortie)
LIFO	Last In, First Out (Dernier entré, premier sorti)
CMUP	Coût Moyen Unitaire Pondéré
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
MRP	Material Requirements Planning (Planification des besoins en matières)
DRP	Distribution Resource Planning (Planification des ressources de distribution)
ABC	Méthode de classement des articles en fonction de leur valeur
XYZ	Méthode de classification basée sur la stabilité de la demande
QTé	La quantité

Liste des Annexes

Annexe 1:guide d'entretien.....	108
Annexe 2:La fiche de non-conformité.....	110

Résumé

Le contrôle de gestion est un levier essentiel pour piloter la performance de la chaîne d'approvisionnement. À travers une étude de cas au sein de l'unité de transformation plastique de SPA Condor, nous avons examiné l'utilisation des indicateurs de performance (KPI) et les pratiques de pilotage mises en place.

Cette étude a confirmé que le contrôle de gestion contribue à l'efficacité et à l'optimisation des flux, tout en soulignant des axes d'amélioration possibles, notamment en matière de coordination et de collaboration entre les acteurs. Ces constats mettent en avant l'importance d'une approche intégrée pour renforcer durablement la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Mots clés : contrôle de gestion, chaîne d'approvisionnement, performance, indicateurs de performance.

Abstract

Management control is an essential lever for driving the performance of the supply chain. Through a case study conducted at the plastic transformation unit of **SPA Condor**, we examined the use of performance indicators (KPIs) and the management practices implemented.

This study confirmed that management control contributes to the efficiency and optimization of flows, while also highlighting possible areas for improvement, particularly in terms of coordination and collaboration between the different actors. These findings underscore the importance of an integrated approach to sustainably strengthen the performance of the supply chain.

Keywords: management control, supply chain, performance, performance indicators

الملخص:

تعدّ مراقبة التسيير رافعة أساسية لدفع أداء سلسلة التوريد. ومن خلال دراسة حالة أُجريت داخل وحدة تحويل البلاستيك لدى شركة كوندور، قمنا بفحص استخدام مؤشرات الأداء (KPI) والممارسات المعتمدة في عمليات التسيير.

وقد أكدت هذه الدراسة أنّ مراقبة التسيير تساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين تدفقات العمليات، مع تسليط الضوء على بعض الجوانب القابلة للتحسين، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق والتعاون بين الفاعلين. وتُبرز هذه النتائج أهمية تبني مقاربة متكاملة لتعزيز الأداء المستدام لسلسلة التوريد.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، سلسلة التوريد، الأداء، مؤشرات الأداء.

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte économique mondial de plus en plus concurrentiel, les entreprises industrielles sont confrontées à des défis majeurs pour maintenir leur position sur le marché et assurer leur croissance durable. La mondialisation, l'évolution des technologies et les attentes croissantes des clients les obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion.

Dans ce cadre, la performance de la chaîne d'approvisionnement revêt une importance stratégique particulière. Elle dépasse le simple acheminement de marchandise mais elle constitue un levier essentiel pour créer de la valeur et relever les défis liés à l'approvisionnement, à la gestion des stocks, à la volatilité des prix des matières premières, ainsi qu'aux exigences en matière de coûts, de qualité et de délais. Une gestion performante de la chaîne d'approvisionnement devient donc une condition essentielle de survie et de croissance pour les entreprises industrielles.

Pour y parvenir, les entreprises comptent sur une gestion transversale et coordonnée de leurs activités. Dans cette dynamique, le contrôle de gestion est un acteur majeur. Il ne se limite pas à la comptabilité analytique ou au suivi budgétaire, mais contribue activement à la prise de décision, à l'anticipation des risques et à l'amélioration continue des performances stratégiques et opérationnelles. Il fournit des outils tels que les indicateurs de performance (KPI), les tableaux de bord et les analyses d'écarts, permettant d'analyser les résultats et d'orienter les actions correctives.

Au cours de notre expérience au sein de l'entreprise industrielle et durant notre parcours de master, nous avons constaté l'importance du contrôle de gestion dans le pilotage des processus de la chaîne d'approvisionnement. Cette immersion concrète nous a permis de mieux comprendre les enjeux liés à la coordination des flux, à la maîtrise des coûts et à l'anticipation des risques. En tant qu'étudiants spécialisés en Audit et Contrôle de gestion, nous avons été particulièrement intéressés par la manière dont ces disciplines s'articulent pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

Dans ce contexte notre travail de recherche consiste à répondre à la problématique principale suivante « **Comment le contrôle de gestion contribue-t-il au pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement dans l'entreprise industrielle SPA CONDOR ?** »

Pour explorer de manière approfondie notre sujet de recherche, nous avons identifié plusieurs questions secondaires qui en découlent naturellement :

Introduction générale

- Quels sont les outils et méthodes mobilisés par le contrôle de gestion pour optimiser les flux ?
- Comment les indicateurs de performance (KPI) sont-ils utilisés dans le contrôle de gestion pour améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement au sein de la SPA CONDOR électronique ?
- Comment le contrôle de gestion améliore-t-il la coordination entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement au sein de la SPA CONDOR électronique ?
- Comment le contrôle de gestion permet-il de réduire les coûts dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein de la SPA CONDOR électronique ?

Pour orienter notre recherche et élaborer des réponses pertinentes à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'utilisation des indicateurs de performance (KPI) par le contrôle de gestion constitue un levier essentiel pour mesurer les résultats et identifier les points d'amélioration dans la chaîne d'approvisionnement, contribuant ainsi à une meilleure efficacité des processus.

Hypothèse 2 : La mise en place d'outils de pilotage par le contrôle de gestion renforce la coordination et la communication entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, ce qui favorise une meilleure fluidité des flux et réduit les dysfonctionnements.

Hypothèse 3 : Le contrôle de gestion, à travers l'analyse des coûts et des écarts, permet d'identifier les gisements d'économies et d'optimiser les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement, contribuant ainsi à une réduction durable des coûts.

Pour mener à bien cette étude, nous mènerons une recherche bibliographique approfondie, qui nous permettra de recueillir des informations pertinentes sur notre sujet. Cette démarche inclura la consultation d'ouvrages spécialisés, l'examen d'articles académiques ainsi que l'analyse de rapports et de documents internes de l'entreprise.

À travers cette étude, nous appliquerons un modèle d'analyse combinant une approche qualitative pour recueillir les perceptions et les constats à travers des entretiens, et une approche descriptive analytique pour exploiter les données chiffrées et analyser les indicateurs de performance. Cette combinaison nous permettra d'examiner en profondeur les processus et les pratiques de contrôle de gestion au sein de la SPA CONDOR, tout en décrivant les résultats de

Introduction générale

Manière détaillée. En adoptant cette méthode, nous pourrons obtenir une compréhension complète et nuancée du rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Afin de répondre efficacement à notre problématique, notre recherche sera structurée en deux chapitres : un chapitre théorique et un chapitre pratique.

Dans le premier chapitre, notre recherche bibliographique se concentrera sur l'exploration des concepts fondamentaux relatifs au contrôle de gestion et à la chaîne d'approvisionnement. Nous étudierons les missions, les outils et les méthodes du contrôle de gestion, en mettant en lumière leur rôle stratégique dans l'optimisation des processus. Nous examinerons également les enjeux de la chaîne d'approvisionnement, les principaux processus, ainsi que les indicateurs de performance (KPI) mobilisés pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, nous présenterons les principaux leviers mobilisés par le contrôle de gestion pour accompagner et piloter la performance de cette chaîne d'approvisionnement.

Le deuxième chapitre de ce mémoire porte sur une étude de cas pratique réalisée au sein de l'unité de transformation plastique de SPA CONDOR électronique. Dans cette partie, nous présenterons l'entreprise et son organisation, ainsi que les pratiques de contrôle de gestion mises en place pour piloter la performance de la chaîne d'approvisionnement. Nous explorerons la démarche de collecte des données, l'exploitation des indicateurs de performance et les résultats issus des entretiens avec les acteurs qui contribuent à la performance de cette chaîne.

De plus, nous identifierons les leviers d'optimisation et les pistes d'amélioration des pratiques de pilotage au sein de l'entreprise, en mettant en évidence les apports du contrôle de gestion pour anticiper les risques et améliorer la performance globale.

CHAPITRE 01 :
Concepts théorique sur le contrôle de gestion et la
performance de la chaine d'approvisionnement.

Introduction de chapitre

Ce chapitre introductif a pour objectif de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension du lien entre le contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement. Il est structuré en trois sections principales.

La première section est consacrée au contrôle de gestion elle présente ses définitions, ses objectifs, ses missions ainsi que les principaux outils mobilisés pour suivre la performance et appuyer la prise de décision.

La deuxième section porte sur les fondements de la chaîne d'approvisionnement. Elle explique les niveaux de décision, les différents types de flux et les fonctions essentielles comme l'approvisionnement, la logistique et la planification.

La troisième section s'intéresse à la performance de la chaîne d'approvisionnement. Elle en expose les dimensions clés et les indicateurs utilisés pour les mesurer, tout en soulignant le rôle du contrôle de gestion dans le suivi et l'amélioration continue de ces résultats.

En combinant ces trois axes, ce cadre théorique permet de mieux comprendre comment le contrôle de gestion peut soutenir un pilotage efficace de la supply Chain et contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Section01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Cette première section vise à poser les bases du contrôle de gestion, fonction clé dans le pilotage de la performance des organisations. Elle présente les définitions fondamentales du contrôle de gestion, ses objectifs, ses principales missions, ainsi que ses niveaux d'intervention. Elle abordera également les outils mobilisés par cette fonction pour planifier, mesurer et analyser les écarts, et contribuera ainsi à mieux comprendre son rôle dans la prise de décision et l'amélioration continue des performances internes.

1. Apparition et historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu progressivement en réponse aux évolutions économiques et industrielles profondes du XIX^e et XX^e siècle. À mesure que les entreprises devenaient plus grandes et plus complexes, un besoin croissant de mieux organiser, contrôler et piloter les activités internes.

L'origine du contrôle de gestion peut être retracée aux États-Unis, entre les deux guerres mondiales. Cette époque est marquée par des transformations majeures du travail industriel, notamment grâce aux travaux de Frederick Taylor sur la gestion scientifique du travail (1905) et de Henry Gantt sur l'ordonnancement de la production (1915). L'introduction de structures divisionnaires par des entreprises pionnières comme General Motors (1923) a également contribué à poser les bases de cette fonction.¹

La reconnaissance officielle du contrôle de gestion en tant que discipline indépendante remonte avec la création du Controller Institute of America aux États-Unis, institut des contrôleurs de gestion en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.

À cette époque, le rôle du contrôleur se limitait principalement à des missions comptables internes. Toutefois, sous l'influence de praticiens comme David R. Anderson (1947), la fonction évolue pour intégrer la protection des actifs de l'entreprise, la conformité aux exigences légales et l'aide à la prise de décision stratégique.

Dans les années 1940 et 1950, le contexte de la Seconde Guerre mondiale a accéléré la diffusion des méthodes de contrôle à travers l'utilisation de techniques de recherche opérationnelle et de planification économique. Après 1945, les entreprises américaines adoptent

¹ Alazard C., & Sépari S. (2010), « Contrôle de gestion : Manuel et applications », 2^e éd., DUNOD, Paris, p. 5.

Chapitre 01 : Concepts théoriques sur le contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement

Largement ces outils pour améliorer leur gestion interne, marquant un tournant vers une approche plus structurée du pilotage de la performance.

En parallèle, le concept de contrôle de gestion commence à émerger timidement en Europe. Toutefois, la crise de 1929 et la Seconde Guerre mondiale retardent son développement. Ce n'est qu'à partir des années 1950, avec le retour de l'abondance, l'intégration européenne (création du Marché Commun) et la mondialisation croissante du commerce, que les entreprises européennes ressentent la nécessité d'adopter systématiquement des dispositifs de contrôle de gestion

Sur le plan théorique, des chercheurs comme Alfred Chandler (1977) ont montré que l'évolution des entreprises industrielles vers des structures complexes nécessitait la mise en place de systèmes de coordination interne plus sophistiqués. Sa théorie sur "la main visible" du management illustre parfaitement comment le contrôle de gestion s'est imposé comme un mécanisme clé pour surmonter les limites du marché libre.

Par ailleurs, l'analyse sociologique proposée par Abbott (1988) souligne que le développement du contrôle de gestion s'inscrit dans une dynamique de compétition entre différentes professions pour contrôler l'information économique interne des organisations.

À partir des années 1970, l'évolution économique mondiale marque une rupture importante : la saturation des marchés transforme la logique industrielle du « produire pour vendre » vers le « produire ce qui sera vendu », mettant l'accent non seulement sur le coût, mais aussi sur la qualité et les délais de production. Cette nouvelle configuration accentue encore l'importance du contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance globale²

Enfin, dans le contexte algérien, l'histoire du contrôle de gestion suit un chemin particulier, étroitement lié aux étapes économiques du pays : la période coloniale, l'indépendance en 1962, les politiques de planification étatique dans les années 1970-1980, puis l'ouverture économique des années 1990.³

² Touicher O., & El Idrissi Rioui S. (2024), « Genèse et évolution du contrôle de gestion », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 26, pp. 519

³ Rabia L., (2024), « support de Cours de contrôle de gestion, 3^e année », *ESGEN*, p. 6.

2. Définitions et principes fondamentaux

2.1. Définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion définit et redéfinit au fil du temps par plusieurs auteurs. Chaque définition apporte un éclairage différent, révélant l'évolution progressive du rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Définition selon de Robert N. Anthony (1965)

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente »⁴

Anthony, l'un des pères du contrôle de gestion, présente ici une vision simple mais essentielle : il s'agit avant tout de s'assurer que les ressources sont bien utilisées pour atteindre les objectifs. Dans cette optique, le rôle du manager est de contrôler non seulement le résultat final mais aussi la manière dont les moyens sont consommés. Cela implique une double exigence : efficacité (atteindre les résultats visés) et efficience (minimiser les coûts et les pertes). Cette définition reste très utilisée dans les entreprises classiques où l'accent est mis sur la rigueur et la rentabilité.

Définition de Burlaud et Simon (1997)

« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsqu'elle s'exerce dans le cadre d'une organisation. »⁵

Burlaud et Simon proposent une lecture plus humaine et comportementale. Pour eux, contrôler signifie d'abord agir sur les comportements individuels et collectifs à l'intérieur de l'organisation. Le contrôle de gestion n'est pas uniquement basé sur des chiffres ou des procédures, il repose aussi sur l'adhésion des individus aux objectifs collectifs. C'est une approche plus fine et réaliste : une entreprise peut avoir les meilleurs outils financiers du monde, mais sans l'engagement des hommes, elle n'atteindra pas ses buts. Cette définition est très actuelle, surtout avec l'importance de la culture d'entreprise et du leadership participatif.

Définition d'A. Khemahem

⁴ Arnoud, H. (2001). "Le contrôle de gestion... en action." Dans *Liaisons*, p.8

⁵ Burlaud A., & Simon C. (1997), « Le contrôle de gestion », 3^e éd., La Découverte, Paris, p. 9.

« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité. »⁶

Khemahem met en lumière l'adaptabilité du contrôle de gestion. Selon lui, chaque entreprise doit concevoir son propre système de contrôle en fonction de ses réalités : taille, secteur d'activité, culture interne, etc. Le contrôle n'est donc pas figé, il doit évoluer avec les besoins et les changements de l'organisation. Cela rejoint la tendance actuelle où les entreprises doivent être flexibles et agiles, capables de s'ajuster rapidement à l'environnement externe. Ainsi, le contrôle de gestion devient un processus vivant qui accompagne la croissance et la transformation de l'entreprise

Définition d'Alazard et Sépari (2007)

« Le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec les responsables. Il ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation. »⁷

Avec Alazard et Sépari, la définition évolue vers une vision plus moderne et dynamique du contrôle de gestion. Celui-ci ne se contente plus de surveiller l'exécution, il devient un outil d'anticipation et d'adaptation. Le contrôle doit être capable de suivre les résultats au fur et à mesure, corriger les écarts, mais aussi améliorer la stratégie elle-même si besoin. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui le pilotage de la performance. Leur approche insiste également sur la dimension motivationnelle : le contrôle n'est pas imposé d'en haut, il doit impliquer les responsables à tous les niveaux de l'organisation.

Alors Le contrôle de gestion est un processus qui vise à garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources d'une organisation afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il ne se limite pas à la mesure des résultats, mais s'inscrit dans une démarche continue d'analyse, d'orientation et d'amélioration de la performance.

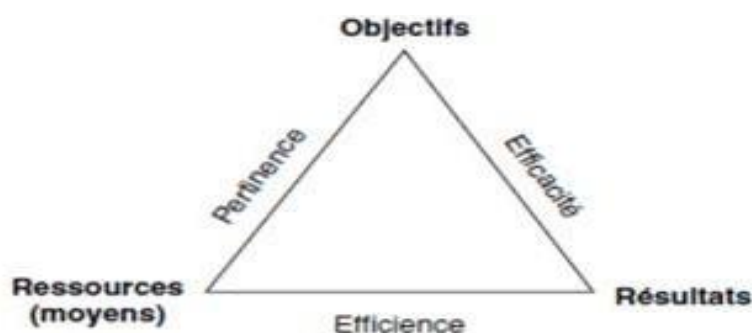
⁶ Hervé ARNOUD. *Op. Cit*, p.9.

⁷ Alazard C., & Sépari S., *op. Cit*, p. 5.

Ce processus repose sur la définition d'objectifs clairs, la collecte et l'analyse d'informations fiables, la comparaison des résultats avec les prévisions, ainsi que la mise en œuvre d'actions correctives si nécessaire.

Par ailleurs, le contrôle de gestion doit rester adaptable aux spécificités et à l'évolution de chaque organisation, pour rester pertinent dans des environnements changeants.

Figure 01 : Le triangle de contrôle de gestion



Source : Löning H, et All., « contrôle de gestion organisation, outil et pratique », 3^{ème} Édition, Dunod, paris, 2008, p6

2.2. Les principes fondamentaux

Le contrôle de gestion, tel que défini par le professeur Robert N. Anthony en 1965, trouve ses fondements dans les travaux sur les processus de contrôle, notamment ceux du professeur américain Harold Koontz (1909–1984). Ce dernier propose 14 principes qui sont souvent au cœur de tout système de contrôle efficace sont :⁸

- **Principe d'identification des objectifs** : Les contrôles doivent contribuer à l'accomplissement des objectifs, en détectant les écarts par rapport aux plans à temps, afin de permettre des actions correctives. Cela suppose de définir clairement les objectifs de l'entreprise dès le départ.

- **Principe de détection des écarts** : Les contrôles sont efficaces s'ils détectent réellement les écarts et permettent des actions correctives avec un minimum d'effets

⁸ <https://pilotagedentreprise.com/showpub/les-14-principes-fondateurs-du-controle-de-gestion> consulté le 03/04/2025 à 20h10.

Indésirables. Le système de contrôle doit donc repérer les écarts entre les résultats et les objectifs fixés.

- **Principe de la responsabilité** : Le contrôle ne peut être exercé que par le manager chargé de l'exécution des plans. Il est donc essentiel de bien identifier les responsables du contrôle.

- **Principe du contrôle du futur** : Un contrôle efficace doit chercher à prévenir les écarts présents et futurs. Un bon système de contrôle doit permettre d'anticiper les contre-performances.

- **Principe du contrôle direct** : Le moyen le plus efficace consiste à s'assurer de la qualité des managers de niveau inférieur. Il est donc important d'avoir des responsables compétents à tous les niveaux.

- **Principe de cohérence avec les plans** : Les contrôles doivent être conçus de manière à refléter la structure des plans. Le dispositif de contrôle doit être aligné avec la planification stratégique.

- **Principe de pertinence organisationnelle** : Les contrôles doivent être adaptés à la structure de l'organisation. On ne peut évaluer un acteur que sur ce qui relève réellement de son champ de responsabilités.

- **Principe de spécialisation des contrôles** : Les contrôles doivent répondre aux besoins spécifiques de chaque manager. Il est donc nécessaire de personnaliser les outils et méthodes de contrôle selon les besoins.

- **Principe de standardisation** : Un bon contrôle repose sur des standards clairs, objectifs et pertinents. » Ces standards permettent de mesurer la performance de façon équitable.

- **Principe de focalisation sur les éléments stratégiques** : L'attention doit être portée sur les facteurs stratégiques. Le contrôle ne doit pas être noyé dans les détails, mais se concentrer sur l'essentiel.

- **Principe d'exception** : Le manager doit se concentrer sur les écarts significatifs. Inutile de suivre tous les indicateurs : seuls les écarts importants doivent retenir l'attention.

- **Principe de flexibilité du contrôle** : Le contrôle doit rester efficace même en cas de changement de plan. Le système doit être suffisamment souple pour s'adapter aux imprévus.

- **Principe d'actualisation** : Le système de contrôle doit être révisé régulièrement. Cela permet de vérifier qu'il reste adapté aux objectifs et aux évolutions de l'environnement.

- **Principe d'actions correctives** : Le contrôle n'est utile que s'il débouche sur des mesures correctives. Il s'agit de réagir aux écarts constatés par une meilleure organisation ou planification.

3. Objectifs et rôle dans l'entreprise

3.1. Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont : ⁹

a. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

b. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les

⁹ Alazard C., & Sépari S., *op. Cit.*, p. 9.

Coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

c. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

Tableau 1: Objectif du contrôle de gestion

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était la :	<i>maîtrise des coûts</i>	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs.
Aujourd'hui, on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	<i>l'amélioration continue des processus</i>	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Source : Contrôle de gestion manuels et application Claude ALAZARD Sabine SÉPARI P,22

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.

Les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats a posteriori mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

3.2. Rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans toute organisation. D'après les auteurs Bollecker (2007), Hopper (1980) et Sathe (1983), deux fonctions principales se dégagent clairement :¹⁰

¹⁰ Nadah T. (2020), « Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux », *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 3, pp. 109–110.

a. Le rôle de vérification :

Le contrôle de gestion est ici perçu comme un mécanisme de surveillance indépendant. Il permet de garantir que les informations produites sont fiables et que les règles internes sont bien appliquées. Sathe (1983) précise que ce rôle nécessite une certaine neutralité afin d'assurer un reporting rigoureux, objectif et conforme aux attentes de la direction générale.

b. Le rôle d'aide à la décision :

Dans cette fonction, le contrôle de gestion se rapproche davantage des opérationnels. Il met à disposition des données utiles, aide à l'interprétation des résultats et soutient les responsables dans la conduite de leurs actions. Ce rôle repose sur une collaboration étroite avec les autres fonctions pour améliorer la performance globale.

Sathe (1983) évoque également la possibilité de concilier ces deux fonctions à travers ce qu'il appelle un "strong controller", c'est-à-dire un système de contrôle capable d'être à la fois rigoureux dans la vérification et actif dans l'accompagnement des décisions.

Ces deux rôles ne sont pas opposés. Ils peuvent très bien coexister dans une entreprise, selon son organisation et ses besoins. Le contrôleur de gestion doit ainsi s'adapter et trouver le bon équilibre entre contrôle et accompagnement des décisions.

En plus de ses deux rôles centrales la vérification et l'aide à la décision, le contrôle de gestion s'impose progressivement comme un acteur transversal du pilotage organisationnel. Son périmètre d'intervention s'est élargi, traduisant sa contribution effective à la conduite et à la performance des entreprises parmi ces rôles :¹¹

• Pilotage de la performance

Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans le suivi de la trajectoire de l'entreprise. Grâce à une observation continue des résultats au regard des objectifs, il permet de repérer les écarts et de proposer des ajustements. Cette fonction d'alerte renforce la capacité de réaction face aux dérives et contribue à maintenir l'organisation alignée avec ses priorités stratégiques.

• Élaboration et suivi budgétaire

¹¹ <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/> consulté le 18/04/2025 à 19 h30

La planification budgétaire représente un pilier structurant du contrôle de gestion. Elle repose sur une coordination avec les différents services afin de traduire les orientations stratégiques en allocations financières concrètes. Une fois les budgets arrêtés, leur suivi permet de vérifier la conformité des actions entreprises et de rectifier les éventuels écarts.

• Mesure et analyse des performances

À travers des outils tels que les tableaux de bord et les indicateurs clés, le contrôle de gestion analyse les résultats obtenus à tous les niveaux de l'organisation. Cette lecture transversale permet d'identifier les réussites, de cerner les défaillances, et de nourrir une démarche d'amélioration continue.

• Appui à la décision stratégique

Dans un contexte marqué par l'incertitude et la compétition, le contrôle de gestion fournit aux décideurs des analyses chiffrées, des simulations et des comparaisons qui facilitent la prise de décision stratégique. Il permet ainsi de mieux anticiper les enjeux à venir, tout en assurant la cohérence entre les objectifs et les ressources.

• Optimisation des ressources

Enfin, le contrôle de gestion vise à accroître l'efficacité globale de l'organisation. En identifiant les poches d'inefficacité ou de gaspillage, il contribue à rationaliser les coûts, à améliorer la gestion des flux, et à orienter les efforts là où ils produisent le plus de valeur.

4. Processus de mise en œuvre et formes de contrôle de gestion

4.1 Processus mise en œuvre

Le contrôle de gestion repose sur une démarche structurée visant à accompagner les responsables dans la prise de décision, l'atteinte des objectifs, et l'amélioration continue des performances. Ce processus s'organise autour de trois grandes phases complémentaires : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. À cela s'ajoute une dynamique itérative qui permet d'apprendre des écarts constatés pour ajuster les plans futurs.

a. La finalisation¹²

¹² Alain D., Patrick D., Laurent G., Christophe G., Sara N., Caroline T., *Management et contrôle de gestion : DSCG3*, 5^e éd., Magnard-Vuibert, Paris, 2017, pp. 43–46.

La finalisation constitue la phase préparatoire du processus. Elle a pour but de définir les objectifs à atteindre, en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation, et d'identifier les moyens nécessaires à leur réalisation.

Elle comprend trois étapes :

- **De la finalité aux objectifs** : il s'agit de traduire les grandes orientations stratégiques en objectifs opérationnels concrets, accompagnés d'un échéancier.

- **L'allocation des ressources** : cette étape consiste à mobiliser les moyens humains, matériels et financiers nécessaires, tout en respectant les contraintes budgétaires.

- **La définition des indicateurs de performance** : il est essentiel de prévoir des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs qui permettront, plus tard, d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

b. Le pilotage

Le pilotage intervient pendant l'action. « Le pilotage s'inscrit généralement dans une logique de régulation ou il s'agit de comparer, régulièrement, les états observés du Système à des objectifs, des prévisions, des standards ou normes de fonctionnement et d'apporter des mesures correctrices en cas de dérives »¹³

Il permet de suivre l'avancement des réalisations et de comparer régulièrement les résultats obtenus avec les prévisions. En cas d'écarts, des mesures correctives peuvent être prises rapidement.

Cette phase s'inscrit dans une logique de régulation et s'appuie sur la gestion par écarts. Elle permet de garder le cap fixé au départ, tout en s'adaptant aux évolutions de l'environnement interne ou externe. Plus la planification a été rigoureuse, plus le pilotage est pertinent.

c. Évaluation¹⁴

¹³ Augé Bernard, & Naro Gérald (2011), *Mini manuel de contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, p. 15.

¹⁴ *Idem*

L'évaluation a lieu après l'action. Elle consiste à analyser les résultats finaux en les confrontant aux objectifs initialement fixés. L'objectif est de tirer des enseignements utiles pour améliorer les processus futurs.

L'approche prévisionnelle a pour but de prévoir les obstacles en établissant des buts réalisables et des stratégies d'action logiques. Toutefois, la performance réelle pourrait diverger des prévisions, surtout si les mesures prévues ne sont pas correctement mises en œuvre ou en situation d'imprévu. Il est donc essentiel de Suivre les résultats concrets et les mettre régulièrement en comparaison avec les buts fixés.

• Techniques d'évaluation des résultats

Parmi les techniques d'évaluation des résultats, on trouve :¹⁵

- Évaluer les différences entre les résultats attendus et réels afin de déterminer la nécessité de mesures correctives.
- Déterminer les raisons des déviations pour guider les mesures correctives.

d. Suivi des résultats¹⁶

L'évaluation des résultats devient de plus en plus rapide et efficace, faisant appel à des représentations détaillées de la performance. L'objectif de cette étape est d'adapter les plans d'action selon les résultats obtenus.

• Boucle de régulation ¹⁷

Le système de contrôle opère en boucle, offrant une régulation comparable à celle d'un thermostat qui ajuste les fluctuations pour garantir la stabilité. Cette boucle de contrôle rectifie les divergences sans modifier le contexte d'intervention.

• Boucle d'apprentissage¹⁸

¹⁵ Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M.-H., & Bescos P.-L. (2005), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e éd., Gualino éditeur, Paris, p.27.

¹⁶ *Idem*

¹⁷ *Ibid.* 28

¹⁸ *Ibid.* 29

Néanmoins, la simple régulation ne suffit pas, en particulier dans un contexte instable et évolutif. La planification est basée sur des suppositions qui peuvent être contredites. Par exemple

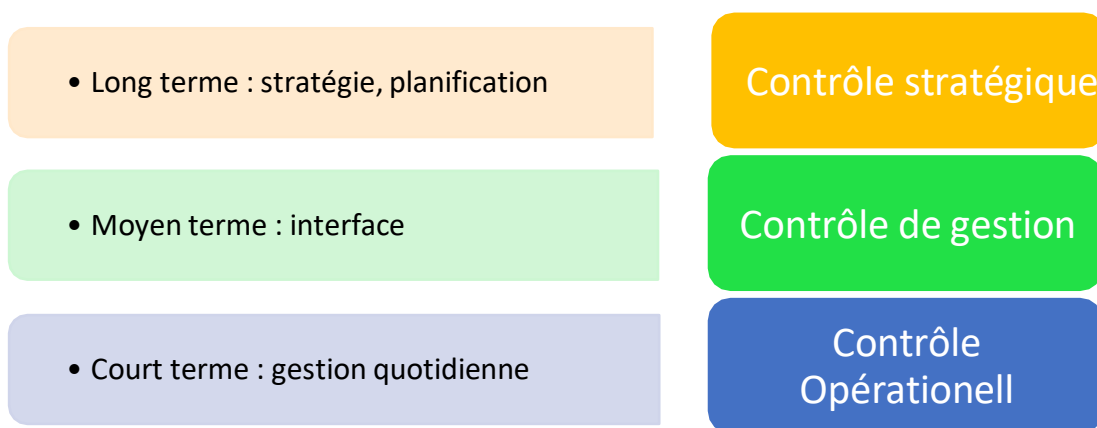
Une croissance économique inférieure aux attentes ou l'innovation significative d'un concurrent pourrait exiger une révision des objectifs et des stratégies d'action.

Le mécanisme d'apprentissage offre la possibilité de réviser les objectifs et les stratégies d'action basées sur les divergences relevées, indiquant ainsi le besoin de changer l'approche initiale. À l'inverse de la boucle de régulation qui ne fait qu'intensifier l'application du plan existant, la boucle d'apprentissage modifie le contenu même du plan.

4.2 Formes du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion constitue un pilier central dans la conduite des activités d'une entreprise, car il influence l'ensemble de ses choix et de ses actions.

Figure 2: Formes du contrôle de gestion



Source : Claude Alazard et Sabine Sépari, Contrôle de gestion : Manuel et application (2ème éd.). (2010). DUNOD, Paris. P9

C'est dans ce contexte que R. Anthony distingue trois types de contrôle, chacun correspondant à un niveau de pilotage organisationnel :¹⁹

a. Le contrôle stratégique : Il repose sur des processus et systèmes qui permettent à la direction de définir ou de réajuster les grandes orientations de l'entreprise (missions, métiers, domaines d'activité, facteurs clés de succès). Il se projette sur le long terme et aide

¹⁹ Alazard C., & Sépari S., op. Cit., pp. 7–9.

À juger la pertinence des choix stratégiques à travers la planification et l'analyse prospective, basée sur des diagnostics internes et externes.

b. Le contrôle de gestion : Positionné à un niveau intermédiaire, il englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent d'évaluer l'impact des décisions prises à moyen terme. Il veille à la cohérence entre la stratégie définie et les actions mises en œuvre, tout en exerçant une fonction de vigilance constante.

c. Le contrôle opérationnel ou d'exécution : Il concerne les actions quotidiennes et vise à garantir que les décisions prises sont bien exécutées conformément aux consignes établies. Ce contrôle se manifeste par un suivi régulier des opérations répétitives, qu'elles soient productives ou administratives, en vérifiant que les règles en place sont respectées.

On trouve aussi d'autres types du contrôle de gestion comme :²⁰

a. Le contrôle préventif : Ce type de contrôle a pour objectif de garantir que toutes les conditions nécessaires au bon déroulement des activités de l'entreprise sont réunies avant même le lancement des actions. Il consiste à vérifier les dispositions mises en place et à s'assurer qu'elles sont adéquates pour éviter d'éventuels dysfonctionnements.

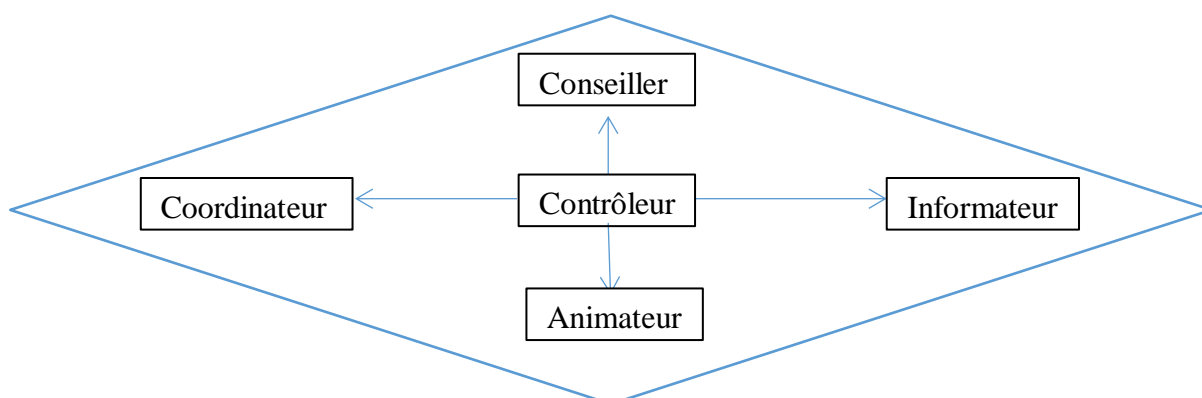
b. Le contrôle en cours de processus : Ce contrôle est réalisé tout au long de la production. Il permet de suivre l'évolution des actions entreprises, d'évaluer les résultats au fur et à mesure et de fournir des informations continues sur le déroulement des opérations.

c. Le contrôle correctif : Ce contrôle intervient généralement à la fin d'un cycle ou d'une étape du processus de production. Il permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et, si nécessaire, d'apporter des ajustements pour améliorer la performance dans l'exercice en cours ou pour les périodes suivantes. Toutefois, en raison de son caractère postactif, ce type de contrôle peut parfois arriver trop tard et s'avérer coûteux ou inefficace.

²⁰ <https://www.petite-entreprise.net/P-2467-136-G1-les-differents-types-de-contrôles.html> consulté le 20/04/2025 à 13h55

5. Le contrôleur de gestion : missions et profil

Figure 3 : Les missions du contrôleur gestion



Source : Alazard, C., & Separis, S. (2007). Contrôle de gestion : Manuel et application (p. 30). Dunod, Paris.

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »²¹

5.1 Mission du contrôleur de gestion

L'information : il est chargé de mettre en place des outils de pilotage adaptés (budgets, tableaux de bord, indicateurs), et de les faire évoluer en permanence pour répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs et au contexte de l'organisation.

Le soutien à la gestion : il agit comme un relais auprès des responsables opérationnels en les accompagnant dans l'usage des outils de gestion. Il facilite la compréhension des résultats, conseille dans la prise de décision et contribue à diffuser une culture de gestion fondée sur la performance.

L'organisation : au-delà des aspects techniques, le contrôleur de gestion participe activement aux projets de transformation. Il appuie les démarches de changement, renforce la coordination interne et aide à la structuration des processus pour une meilleure efficacité collective.²²

²¹Alazard C., & Sépari S. (2007), *Contrôle de gestion : Manuel et application*, Dunod, Paris, p. 32.

²² Ibid. P29

« Il y a un noyau dur des tâches autour des termes de prévisions budgétaires, d'analyse des écarts, de reporting et d'élaboration de procédures »²³, ce traduit dans ce schéma

Figure 4: Les taches du contrôleur de gestion



Source: Alain.D, Patrick.D, Laurent.G, Christophe.G, Sara.N, Caroline.T, OP.cit, p15.

Donc les missions du contrôleur de gestion se regroupent ou se concentrent sur un ensemble de tâches :²⁴

a. Prévision budgétaire : Cette tâche implique l'établissement des buts et leur conversion en valeurs financières. Vérification de la compatibilité des budgets de différents centres opérationnels par leur rapprochement. Et leur alignement sur les buts de l'organisation.

b. Analyse des écarts : Cette tâche implique la confrontation des résultats réalisés avec les buts établis, l'examen des raisons de non-conformité et la mise en œuvre d'actions rectificatives lors de la détection d'écarts. De signification importante « On s'inscrit ici dans une phase de contrôle budgétaire pouvant aboutir à une remise en cause

²³ Alain D., Patrick D., Laurent G., Christophe G., Sara N., Caroline T., op. Cit., p. 15.

²⁴ IDEM

Des plans d'actions initiaux ou à un questionnement sur la validité des hypothèses du budget, pour une éventuelle révision des objectifs »

c. **Le reporting** : consiste à résumer l'activité de l'entreprise en intégrant des données comptables et financières clés, accompagnées de commentaires explicatifs. Ces rapports sont ensuite transmis à la direction générale pour l'aider à mieux comprendre la situation de l'entreprise et à prendre des décisions adaptées aux enjeux du moment.

d. **Audit et élaboration des procédures** : Cette activité consiste à s'assurer de l'existence des procédures de gestion qui permettra d'obtenir des informations fiables et pertinentes. Le contrôleur de gestion doit veiller sur le respect des procédures.

5.2 Le profil du contrôleur de gestion

Dans le but d'accomplir sa mission, le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois²⁵ :

- **Spécialiste** : maîtriser les outils pointus.
- **Généraliste** : organiser, coordonner les procédures.
- **Opérationnel** : gérer l'exécution.
- **Fonctionnel** : conseiller les décideurs.
- **Technicien** : intégrer la dimension technique.
- **Humain** : gérer les hommes et les groupes

Le tableau qui suit résume les qualités requises par un contrôleur de gestion :

²⁵ Alazard C., & Sépari S., *op. Cit.*, p. 33.

Tableau 2: Les qualités requises pour le contrôleur de gestion

Qualité technique	Qualité humaine
Rigoureux, méthodique, organisé	Morale : Honnêteté
Fiable, clair	Communicante : dialogue, animation,
Cohérent	Formation,
Capable de synthèse	Mentale : ouverture, critique,
Faisant circuler les informations	Créativité. Empathie
Sélectionnées	Collective : accompagnement, écoute,
Maitrisant les délais	Implication
Connaissant des outils	Sociale : gestion des conflits
	Entrepreneuriale : esprit d'entreprise

Source : Alazard, C., & Separis, S. (2007). Contrôle de gestion : Manuel et application (p. 30). Dunod, Paris

6. Méthodes et outils du contrôle de gestion

Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés pour le pilotage et qui sont :

26

a. Les outils prévisionnels :

Elle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques.

Les outils prévisionnels sont :

- **Le plan :**

²⁶ <https://fr.scribd.com/doc/187930656/Les-outils-a-la-disposition-du-controleur-de-gestion>
Consulté le 25/04/2025 à 17 h38

Pilotage à moyen et long terme il permet de passer d'une réflexion orientée vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10 ans) et formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif global.
- **Le plan opérationnel** : il vise le moyen terme (de 2 à 5 ans) en comprenant :
 - Le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
 - Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).

- **Le budget :**

Constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie)

b. Les outils de suivi de la réalisation :

Pour mesurer et analyser les performances à posteriori, plusieurs instruments peuvent être utilisés :

- **La comptabilité financière :**

Permet de déterminer le résultat d'une période grâce au compte de résultat ainsi de la situation du patrimoine en fin de période par le biais de bilan. 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 fiscale. Il en résulte qu'il est le plus souvent tardif, trop détaillé et peu compréhensible pour les gestionnaires opérationnels.

- **La comptabilité analytique :**

C'est par la comptabilité analytique que les performances Internes d'une entreprise peuvent être mises en œuvre (par produit, par fonction ou par département). Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données concernant l'activité de l'entreprise en vue de déterminer des coûts, des prix de revient et des résultats ainsi de calculer les indicateurs de gestion qui permettent de prendre les meilleures décisions.

- **Le contrôle budgétaire :**

Le suivi budgétaire a pour objectif de comparer le niveau des réalisations aux prévisions préétablis. Il permet de constater les écarts et d'analyser leurs causes et origines pour prendre les mesures correctives idoines.

Certes, la gestion budgétaire représente l'outil incontournable pour le pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise.

- **Le reporting:**

Il est défini comme étant "un ensemble de procédures de circulation des informations assurant leur remontée régulière et formalisée des filiales et des unités de base vers les niveaux hiérarchiques supérieurs et la direction générale".

Le reporting est un outil de contrôle, à posteriori, il permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

- **Le tableau de bord :**

Les tableaux de bord sont les instruments de pilotage à court terme dirigé vers l'action, « Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, Financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il Ya lieu d'établir un Tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ».²⁷

²⁷ Grandguillot F., & Béatrice G., *L'essentiel du contrôle de gestion*, 4^e éd., Gualino, Lextenso, Paris, 2009, p. 165.

Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs et pertinents. Ces derniers peuvent être financiers, physiques et qualitatifs.

Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des responsables sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

- Le reporting et le tableau de bord²⁸

Souvent, on confond entre le tableau de bord et le reporting, même si on peut relever certains points communs mais ils restent différents points communs entre tableau de bord et reporting.

Une simple description des deux notions, plusieurs similitudes peuvent apparaître

Tous les deux sont des outils d'aide à la prise de décision, offrant la possibilité d'adoption des mesures correctives ;

Ils reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats

Ils permettent de déceler les anomalies et perturbations et mettent en évidence les tendances

Enfin ils s'adaptent à l'organisation et à son évolution

c. Les outils d'appui :

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective.

• Le réengineering:

Il permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client

• Le benchmarking :

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de l'organisation en question.

²⁸ <https://fr.scribd.com/doc/187930656/Les-outils-a-la-disposition-du-controleur-de-gestion> consulté le 20/04/2025 à 19 h00

Section 2 : Fondements de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Cette section présente les fondements essentiels de la chaîne d'approvisionnement. Elle vise à définir le concept de Supply Chain Management (SCM), à en exposer les différents niveaux de décision, à décrire la nature des flux qui la traversent, ainsi que les principales fonctions d'approvisionnement qui y sont associées. Elle mettra également en évidence les enjeux stratégiques du SCM et son rôle central dans la création de valeur et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1. Définitions

Avant de définir précisément ce qu'est la Supply Chain, il peut être utile de revenir rapidement sur le sens du mot anglais supply, qui signifie « offre », et qui, lorsqu'il est utilisé comme verbe, peut se traduire par « fournir » ou « approvisionner ». En français, le terme Supply Chain est le plus souvent traduit par chaîne d'approvisionnement, même si d'autres expressions comme chaîne logistique ou chaîne logistique étendue sont parfois utilisées selon les contextes. Ces différentes appellations renvoient toutes à une même idée centrale : celle d'un ensemble d'activités coordonnées qui permettent d'acheminer un produit ou un service jusqu'au client final.

1.1 Définition la chaîne d'approvisionnement :

Selon ASLOG (Association française des logistiques d'entreprise) définit la supply Chain comme : « L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre, coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de la livraison »²⁹.

En 1963, Le NCPDM donne une définition complète de la supply Chain : « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières

²⁹ Texier D., Mathé H., & Colin J. (1983), *La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux*, Dunod, Paris, p. 12.

Depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients »³⁰

En 1992, Christopher est l'un des premiers auteurs anglo-saxons à prendre en compte le Supply Chain comme un élément clé de la stratégie, il définit la supply Chain comme « le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits ou services apportés au consommateur final »³¹

À travers les différentes définitions proposées par des auteurs et organismes spécialisés tels que l'ASLOG, le NCPDM ou encore Christopher, on comprend que la Supply Chain désigne bien plus qu'un simple processus logistique. Elle regroupe l'ensemble des activités et des acteurs, en amont comme en aval, qui interviennent dans le cycle de vie d'un produit ou d'un service, depuis les matières premières jusqu'au client final. Elle englobe aussi bien les opérations physiques (approvisionnement, stockage, transport, manutention) que les décisions stratégiques (localisation, coordination, anticipation de la demande).

En résumé, et pour simplifier, on peut dire que la Supply Chain correspond à « l'ensemble des étapes de production et de distribution d'un produit, depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients »³², avec pour objectif principal de créer de la valeur tout en optimisant les coûts, les délais et la satisfaction client.

La chaîne d'approvisionnement peut être divisée en trois grandes étapes, qui sont toutes essentielles pour assurer un bon fonctionnement du processus global :

- L'approvisionnement : c'est-à-dire la manière dont l'entreprise se procure les matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits. Cela implique de savoir où, quand et comment ces ressources sont obtenues.

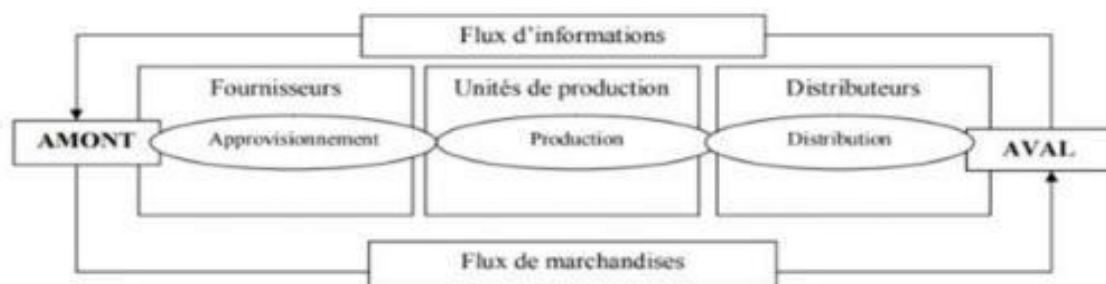
³⁰ Medan P. (2008), *Logistique et supply Chain management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, Paris, p. 11.

³¹ Christoph M. (2005), *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*, 3^e éd. Prentice Hall, London, p. 17.

³² Pimor Y., & Fender M. (2008), *Logistique, production, distribution, soutien*, 5^e éd., Dunod, Paris, p. 5

- La production : qui correspond à la transformation de ces matières premières en produits finis, prêts à être proposés aux clients.
- La distribution : qui a pour but de faire parvenir ces produits jusqu'au client final. Cela peut se faire à travers différents canaux comme les entrepôts, les magasins ou encore les plateformes de vente en ligne.

Figure 5 : Etapes du processus de la supply Chain



Source : [http// : www.logistiqueconseil.org/Articles/logistique/Activites-processus.htm](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/logistique/Activites-processus.htm) Consulté le 01/05/2025 à 13 :35

1.2 Définition de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Une définition unifiée de la Supply Chain Management et un modèle conceptuel qui était proposé par J-T Mentzer et al. Les auteurs définissent la SCM comme : « La coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme des entreprises individuelle et de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble ».³³

Le Supply Chain Management (SCM), ou gestion de la chaîne d'approvisionnement, correspond à l'ensemble des méthodes, outils, techniques et moyens mis en œuvre pour organiser, coordonner et optimiser cette chaîne de manière efficace.

Dans ce travail, notre analyse se concentre sur supply chaîne management en amont c'est la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend notamment la gestion des achats, la négociation avec les fournisseurs, ainsi que l'approvisionnement en matières premières et gestion de stock.

³³ Mentzer J.T., Dewitt W., & Keebler J.S. (2001), « Defining the supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 18.

Étudier cette partie de la Supply Chain nous permet de mieux comprendre comment une bonne organisation en amont peut impacter positivement la performance globale de l'entreprise, en réduisant les coûts, en améliorant les délais et en assurant une meilleure disponibilité des ressources

2. Enjeux et rôle stratégiques :

2.1. Les enjeux de la chaîne d'approvisionnement :

La chaîne d'approvisionnement constitue un enjeu central pour l'entreprise moderne. Elle ne se limite pas à un simple rôle opérationnel, mais devient un levier stratégique qui influence directement la performance globale et la pérennité de l'organisation. Ainsi, une logistique bien structurée permet :³⁴

- **La croissance de l'entreprise** : une stratégie de développement efficace repose sur une parfaite maîtrise des défis d'approvisionnement notamment en matière de flux, de délais et de coordination.

- **La maîtrise des coûts** : une gestion rigoureuse offre une meilleure visibilité sur les coûts associés à chaque étape du cycle de vie du produit, de l'approvisionnement à l'après-vente, permettant ainsi des économies substantielles.

- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise** : en analysant finement les processus logistiques, l'entreprise peut décider de confier certaines fonctions à des partenaires spécialisés, et ainsi se concentrer sur son activité principale.

- **La normalisation des produits et des processus de gestion** : pour fluidifier les échanges et améliorer l'efficacité, la logistique encourage la mise en place de normes (composants standardisés, procédures de gestion, normes de coûts...).

- **La diversification de l'entreprise** : une supply Chain bien maîtrisée donne à l'entreprise la capacité d'élargir son offre de produits ou de services, tout en conservant un bon niveau de performance.

³⁴ Lyonnet B., & Senkel M.-P. (2015), La logistique, Dunod, Paris, p. 25.

- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise** : en optimisant la distribution, les transports et le stockage, l'entreprise devient plus réactive face aux fluctuations du marché, renforçant ainsi sa capacité à s'adapter aux changements.

2.3. Le rôle de la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste à piloter, à organiser et à coordonner les flux ainsi que les personnes impliquées à chaque étape, tout en optimisant les processus. En effet, les entreprises doivent continuellement accélérer les opérations de la supply Chain et éliminer les gaspillages, en se montrant toujours plus efficaces, agiles et réactives. D'autant qu'elles doivent répondre à des exigences qui vont croissantes, que ce soit en matière de coût, de qualité, de délais de livraison ou encore de sécurité.

Dans le langage Lean, un gaspillage correspond à toute activité qui consomme des ressources (temps, finances, main d'œuvre...), mais qui n'apporte aucune valeur au client final. Cela peut prendre la forme de surstock, de déplacements inutiles, de défauts...

Schématiquement, une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement implique de faire coïncider quatre principes clés, que sont le niveau de service, les coûts, les stocks et la durabilité.

- **Le niveau de service** : Cela comprend le respect de la promesse de livraison, mais aussi les délais, les services à valeur ajoutée (montage et/ou installation, reprise des anciens équipements pour revalorisation...).

- **Les coûts** : Comme son nom l'indique, cette étape regroupe l'ensemble des coûts (achats, chaîne logistique, transport...).

- **Les stocks** : Ce principe consiste à veiller au stock de matières premières, d'en-cours de fabrication et, bien sûr, de produits finis.

- **La durabilité** : Il est désormais impératif de prendre en compte l'impact environnemental que la chaîne d'approvisionnement représente, c'est-à-dire les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergies, la production de déchets...

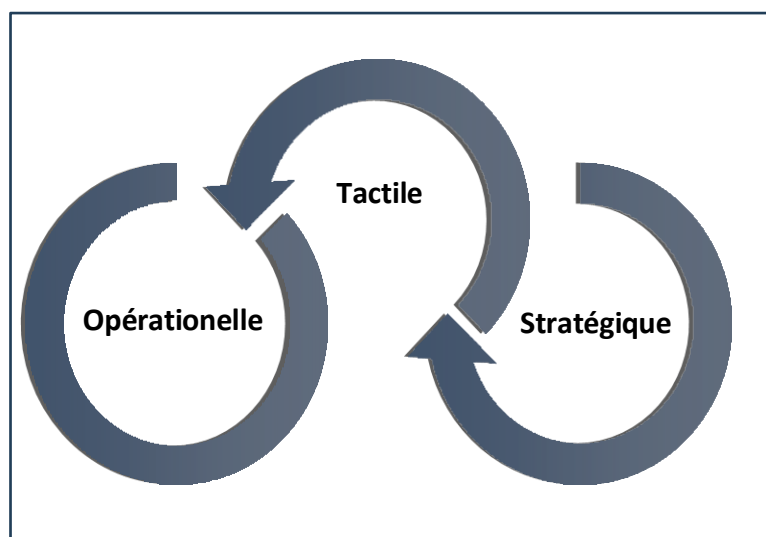
Facteur de compétitivité, de différenciation et de fidélisation clients, la chaîne d'approvisionnement joue donc un rôle clé pour pérenniser l'activité des entreprises. C'est

Pourquoi elle doit habilement concilier performance opérationnelle, économique et environnementale.³⁵

3. Les niveaux de décision dans la supply Chain

La chaîne d'approvisionnement comporte trois grands niveaux de décision, chacun ayant un impact spécifique sur la performance globale et le fonctionnement quotidien de l'organisation :³⁶

Figure 6: Les niveaux de décision dans la supply chain



Source : élaboré par moi même

a. Niveau stratégique

Au cours de cette phase, la direction au plus haut niveau prend des décisions sur l'avenir à long terme. C'est à ce stade que sont jetées les bases de l'ensemble du processus de la chaîne d'approvisionnement. Chaque partie prenante clé, comme un concurrent, un consommateur, un fournisseur, des ressources et le transport, est traitée dans cette partie. Les décisions stratégiques suivantes sont prises à ce stade :

- **Production interne ou externalisation** : La décision est prise soit de produire avec ses propres ressources, soit de sous-traiter à d'autres entreprises.

³⁵ <https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/chaine-dapprovisionnement-definition-role-et-enjeux> consulté le 05/05/2025 à 17h 30

³⁶ <https://cssprepforum.com/the-impact-of-different-levels-of-decision-phases-of-supply-chain-depends-on-timeframe-explain-the-decision-phases-in-supply-chains-with-examples/> consulté le 30/04/2025 à 18 h41

- **Localisation et entrepôt** : Au cours de cette phase, les décideurs doivent décider de l'emplacement des unités et des entrepôts. Il s'agit d'analyser l'impact sur les coûts de production et les coûts d'entreposage.

- **Changement stratégique** : La décision prise à ce stade est de savoir s'il faut opérer en tant que briques et mortiers ou en ligne.

- **Recherche et développement** : Les processus d'innovation et de recherche font partie de cette phase. Il s'agit d'une partie intégrante car les besoins des clients continuent d'évoluer.

b. Niveau tactique :

Dans cette phase, la décision est prise à une position relativement inférieure, la décision ayant un impact d'une intensité relativement moindre. Leur horizon de décision est à court et moyen terme. Ce niveau joue un rôle crucial dans la maîtrise des coûts et la réduction des risques. À ce stade, la durabilité à long terme est recherchée en veillant à ce que les objectifs à court terme soient atteints. Les décisions tactiques suivantes sont prises à ce stade :

- **Prévision de la demande** : Il s'agit de la partie la plus cruciale et la plus technique à ce niveau. Si des stocks excédentaires deviennent disponibles à l'avenir, ils augmentent les coûts d'entreposage. En revanche, une pénurie de stocks se traduit par une perte pour l'entreprise. La gestion des stocks est donc essentielle.

- **Production, planification et contrôle** : Les dommages, les pertes et les retards de production sont également essentiels pour contrôler les coûts de production. Ces questions sont traitées à ce stade.

- **Recherche de nouveaux fournisseurs** : La recherche de nouveaux fournisseurs pour réduire le pouvoir des fournisseurs est également examinée à ce niveau.

- **Rassembler les ressources matérielles et humaines** : Cette phase est importante pour les entreprises qui travaillent sur la base de projets. Veiller à ce que les ressources matérielles et humaines soient fournies en temps voulu et sans heurts est une priorité.

Il est nécessaire d'assurer l'approvisionnement en temps voulu et sans heurts en matériel et en ressources humaines pour assurer un fonctionnement efficace.

c. Niveau opérationnel :

L'encadrement inférieur est chargé de prendre des décisions opérationnelles. À ce stade, la prise de décision est liée aux activités opérationnelles quotidiennes. La plupart des décisions sont prises à ce stade car la plupart des problèmes sont également rencontrés à ce stade. C'est à ce stade que sont résolus les problèmes rencontrés au niveau le plus bas. Les décisions opérationnelles suivantes sont prises à ce stade :

- **Gestion des stocks** : Les entreprises s'efforcent d'avoir un cycle d'inventaire court. Plus les stocks sont vendus rapidement, moins les coûts d'approvisionnement sont élevés pour l'entreprise. En outre, les pertes, la casse et le vol font également partie de la gestion des stocks.

- **Traitement des commandes des clients** : Le traitement d'une commande comporte différentes phases. Parfois, des problèmes peuvent survenir dans le traitement des commandes et doivent être résolus.

- **Gestion des relations** : Les relations avec les clients, les fournisseurs et les employés font l'objet d'un suivi régulier de la part des cadres inférieurs.

- **Gestion des transports** : Les petits problèmes liés aux retards dans le transport et l'acheminement font également partie de la prise de décision au niveau opérationnel.

4. Les flux dans la chaîne d'approvisionnement

Il existe 3 flux dans la chaîne d'approvisionnement qui sont :

a. Les flux d'informations ³⁷

Les flux d'information représentent l'ensemble des échanges de données nécessaires au bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement. Ces flux peuvent être internes, c'est-à-dire circulant entre les différents services d'une même entreprise, ou externes, lorsqu'ils concernent les échanges avec les fournisseurs, les clients ou d'autres partenaires.

Ils jouent un rôle fondamental, car ils permettent d'initier, de coordonner et de contrôler les flux physiques (matières, produits) ainsi que les flux financiers.

³⁷ Samii A., & Alexandre K. (2004), *Stratégie logistique : supply chain management*, 3^e éd., Dunod, Paris, p. 19.

La qualité et la fluidité de ces flux d'informations sont essentielles pour assurer une prise de décision rapide et efficace.

Pour cela, les entreprises s'appuient sur divers outils de planification et de gestion³⁸

• Le plan stratégique

Ce plan se construit au niveau le plus élevé de la hiérarchie de l'entreprise. Il a pour objectif de concevoir la structure globale de la chaîne logistique, en déterminant l'emplacement des unités (usines, entrepôts, points de distribution) et la manière dont les flux qu'ils soient physiques, financiers ou informationnels circulent entre elles. Comme l'indique André il s'appuie sur des prévisions à long terme du marché afin d'orienter les grandes décisions, de définir une politique de gestion cohérente, et d'évaluer plusieurs scénarios possibles pour retenir celui qui offre la meilleure performance globale.

• Le plan industriel et commercial (PIC)

Le PIC est un outil de pilotage transversal à l'entreprise. Il rassemble les différentes fonctions (production, ventes, finances, ressources humaines...) pour établir un équilibre entre la capacité de production et la demande prévue. Il permet d'anticiper les besoins en machines, en personnel, en matières premières ou en financement. Ce plan couvre généralement un horizon de 6 à 18 mois et sert de base chiffrée à la stratégie globale de l'entreprise pour les principales familles de produits

• Le plan directeur de production (PDP)

Le PDP est la traduction opérationnelle du PIC. Il vise à planifier concrètement les quantités à produire, les délais de fabrication, et les dates de livraison des produits finis. Il s'appuie à la fois sur les prévisions de vente, les commandes réelles et le niveau des stocks disponibles. C'est une étape essentielle pour garantir une production fluide, sans rupture ni surplus.

• Le MRP (Manufacturing Resource Planning)

³⁸ CHABOUNI, (yamine): *Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme contraintes à l'exportation en Algérie. Cas du secteur agroalimentaire, mémoire en master Commerce International et Logistique, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.,2020, P30,*

Le MRP intervient juste après le PDP. Il détermine les besoins en composants ou matières premières nécessaires pour fabriquer les produits finis, en tenant compte des délais d'approvisionnement. Le MRP se concentre uniquement sur la planification des besoins, tandis que le MRP II intègre aussi les capacités réelles de production (machines, main-d'œuvre, etc.), pour éviter les surcharges et rendre le plan plus réaliste.

• Le DRP (Distribution Resource Planning)

Le DRP s'inscrit en aval de la chaîne logistique. Il consiste à planifier l'approvisionnement des entrepôts et plateformes de distribution en produits finis, selon les prévisions de vente. Il permet d'assurer la disponibilité des produits au bon endroit, au bon moment, et en bonne quantité, tout en évitant les ruptures ou les surstocks.

b. Les flux physiques

Les flux physiques correspondent aux déplacements de produits ou de matières entre deux entités. Cela peut se faire en interne, par exemple lorsqu'un fournisseur livre un entrepôt d'un centre de distribution, ou en externe, comme lors du transfert de produits d'un centre de distribution vers un magasin de l'entreprise ³⁹

c. Flux financier

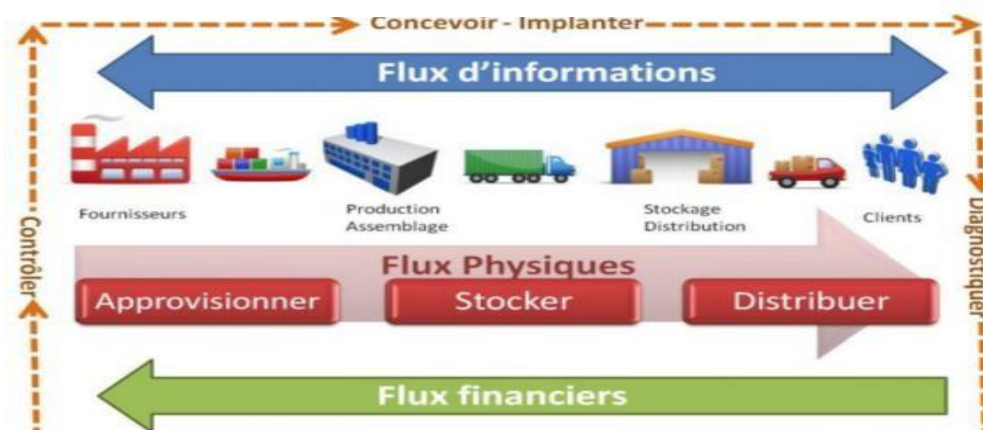
Les flux monétaires correspondent aux échanges d'argent qui se déplacent généralement de l'aval vers l'amont de la chaîne. Ils sont essentiels pour faire fonctionner les échanges de biens, en assurant la coopération entre les acteurs. Cela peut inclure, par exemple, le paiement des fournisseurs, les règlements clients, les salaires ou encore les remboursements d'emprunts.

40

³⁹ Samii A., & Alexandre K., *op. cit.*, p. 57.

⁴⁰ *Idem*

Figure 7: Les flux d'informations

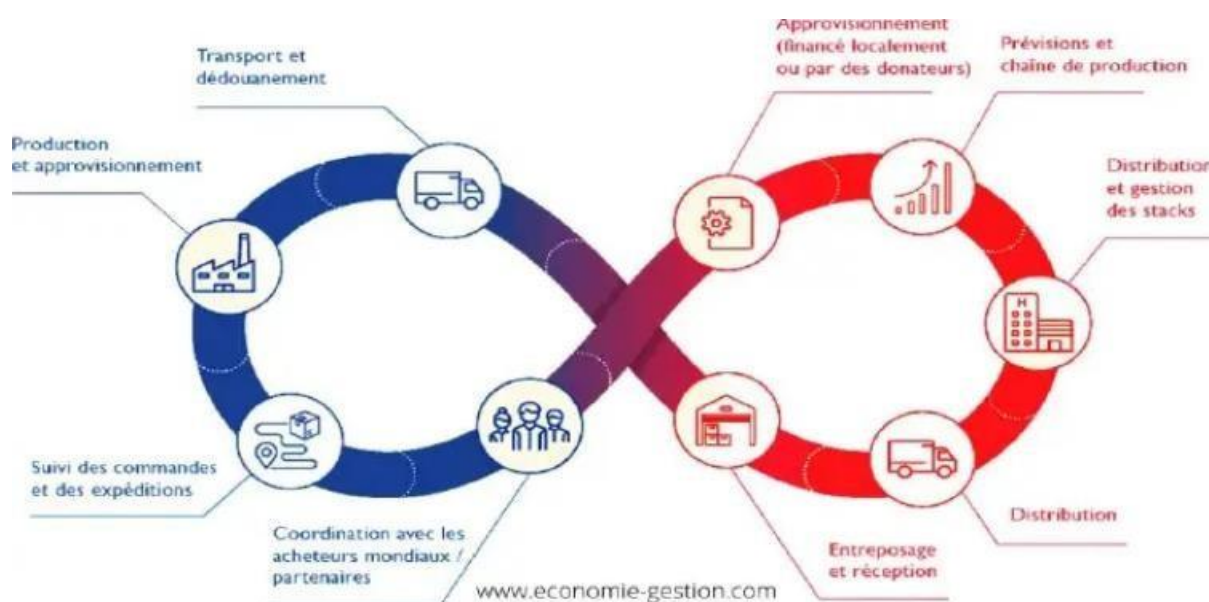


Source : <https://www.researchgate.net/profile/Saad-Lissane> consulté le 31/04/2025 à 21h04

5. La gestion des fonctions d'approvisionnements :

La gestion des approvisionnements regroupe plusieurs fonctions essentielles qui permettent d'assurer un bon déroulement du processus de production, tout en garantissant l'efficacité, la disponibilité et l'optimisation des ressources.⁴¹

Figure 8: Les fonctions de la chaîne d'approvisionnement



Source : <https://fr.scribd.com/presentation/622391722/CHAPITRE-I-LA-GESTION-DES-APPROVISIONNEMENTS> consulté le 02/05/2025 à 13h05

⁴¹ Leenders M.R., Fearon H.E., & Nollet J. (1993), *La gestion des approvisionnements et des matières*, Édition Gaëtan Morin, Québec, p. 115.

a. L'ordonnancement de la production

Grâce à des données issues des prévisions de la demande ou des commandes déjà enregistrées, le service concerné détermine le moment précis et les quantités exactes de matières à fournir, en lien direct avec le calendrier de production.

b. La planification et le contrôle des matières

Cette fonction vise à anticiper les besoins en matières premières à partir du plan global de production. Elle permet de prévoir les quantités nécessaires à l'avance afin d'éviter les ruptures ou les excédents inutiles

c. La recherche sur les matières et l'approvisionnement

Il s'agit ici d'analyser les données liées aux matières premières pour détecter des alternatives éventuelles, anticiper l'évolution de l'offre et de la demande, ou encore prévoir les tendances de prix des matériaux stratégiques

d. Les achats

Le service achats est chargé d'acquérir les biens nécessaires en fonction des besoins exprimés par les différents services (ordonnancement, stock, etc.). Il veille à commander les bons produits, en bonne quantité et au bon moment.

- **Le Processus d'achat**

Tableau 3: Le processus d'achat

Phase	Contenu
Définition des basins	Besoins et contraintes exprimés par l'utilisateur en fonction de son expérience terrain, tenant compte des avis techniques du Prescripteur
Définition des caractéristiques et des quantités à acquérir	Elaboration d'un cahier des charges s'appuyant sur les connaissances techniques du prescripteur qui formalise les spécifications, sur le service commercial

Chapitre 01 : Concepts théoriques sur le contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement

Recherche et qualification des fournisseurs potentiels	Constitution une base des données fournisseurs (panel) comprenant les fournisseurs actuellement référencés par l'entreprise, qui l'ont été ou des fournisseurs totalement nouveaux
Consultation	Recueil et analyse des propositions, de façon objective, analyse comparative des offres reçues sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs
Négociation	Relation de face à face aboutissant au choix d'un fournisseur
Contractualisation	Choix d'un fournisseur et processus de commande : contrat, bon de commande, conditions générales d'achat
Exécution et évaluation des performances	Contrôle, analyse du coût total de la prestation, évaluation de sa qualité, mesure de la satisfaction clients

Source : PASCO-BERHO C, (2007), LE STER BEAUME VEILLE H, marketing international, édition DUNOD, France, p276.

e. Le transport

Cette fonction se divise en deux volets :

- La gestion du transport, qui concerne le choix des transporteurs, la préparation des expéditions et le suivi des coûts.
- L'analyse du transport, qui permet d'évaluer l'impact financier global et de trouver des moyens d'optimisation

f. Réception

Le service réception prend en charge les matières à leur arrivée. Il s'occupe de la vérification des quantités, de leur identification, de la rédaction des rapports de réception, la conformité puis oriente les produits vers leur zone d'entreposage ou leur lieu d'utilisation.

g. L'entreposage et la gestion de stock

Cette fonction s'assure de la bonne gestion des stocks. Elle veille à éviter les pertes liées aux détériorations, aux vols ou à l'obsolescence, notamment à travers une bonne rotation des articles.

• Gestion des stocks

Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence.⁴²

• Les niveaux de stock

- Stock minimum : c'est un peu comme un seuil d'alerte. Dès qu'on y arrive, on doit commander rapidement pour éviter d'être à sec.
- Stock de sécurité : c'est une petite réserve qu'on garde de côté pour gérer les imprévus (retards, pannes, pics de demande...).
- Stock d'alerte : c'est le niveau qui déclenche automatiquement une commande. On l'utilise pour être réactif.
- Stock maximum : c'est le plafond à ne pas dépasser. Trop de stock = trop de frais, de gaspillage ou de pertes.

• Valorisation des stocks :

- FIFO (Premier entré, premier sorti) : on sort d'abord ce qu'on a reçu en premier. C'est logique, surtout si les produits ont une durée de vie limitée.
- LIFO (Dernier entré, premier sorti) : on sort d'abord les articles les plus récents. Moins réaliste, et souvent interdit en comptabilité.
- CMUP (coût moyen pondéré) : à chaque nouvel achat, on fait une moyenne du coût de tous les articles en stock. C'est équilibré et facile à gérer.
- Coût standard : on fixe un prix « moyen » à l'avance, qui ne change pas tout le temps. C'est pratique mais parfois pas très proche de la réalité.

• Les outils de la gestion de stock

⁴² Zermati P. (1990), *Les pratiques de la gestion des stocks*, Dunod, Paris, p. 8.

- ABC : on classe les articles selon leur valeur. Les "A" coûtent cher et sont prioritaires, les "C" sont moins importants.

- XYZ : cette méthode on regarde si la demande est stable ou pas. Les "X" sont réguliers, les "Z" sont imprévisibles.

- ABC + XYZ : en croisant les deux, on adapte notre gestion à chaque produit. Par exemple, un article « AX » est très important et sa demande est stable, donc on le suit de près.

- MRP : c'est un outil qui aide à planifier les besoins en matières premières selon ce qu'on prévoit de produire.

- ERP : c'est un logiciel de gestion intégré qui permet de suivre tous les mouvements de l'entreprise : achats, ventes, stock, production... tout est connecté.

h. La circulation des matières à l'intérieur de l'usine :

Cela englobe toutes les opérations de déplacement des matières, depuis leur lieu de stockage ou de réception jusqu'aux postes de production (manutention, transport interne, etc.).⁴³

i. La récupération des sommes investies :

Cette fonction consiste à revendre les surplus ou les déchets récupérables afin de récupérer une partie des coûts, tout en respectant une logique écologique et en assurant une gestion prudente des ressources.⁴⁴

6. Contrôle de gestion et la chaîne d'approvisionnement

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement. Il fournit des outils et des méthodes pour suivre les résultats, analyser les coûts, mesurer les écarts, suivre les indicateurs de performance (KPI) et évaluer la rentabilité des décisions prises. Il ne se limite pas à produire des chiffres : il aide à les interpréter et à proposer des pistes d'action, tout en tenant compte des contraintes du terrain.

⁴³ Leenders M.R., Fearon H.E., & Nollet J., *op. cit.*, p. 115.

⁴⁴ *Idem*

La chaîne d'approvisionnement apporte une vision concrète et opérationnelle. Elle remonte des informations clés issues des activités quotidiennes, qui alimentent les analyses du contrôle de gestion.

Section 03 : La performance dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement

La dernière section s'intéresse à la notion de performance dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agira d'examiner les différentes dimensions de la performance (efficacité, efficience, qualité des processus) et les indicateurs qui permettent de l'évaluer. Cette partie mettra en évidence le rôle du contrôle de gestion dans le suivi des résultats et la mise en place d'un pilotage plus structuré et orienté vers l'amélioration continue.

1. La performance

On premier on va explorer

1.1 Définition de la performance :

Les définitions de la performance présentées ci-après sont complémentaires et abordent différentes variables :

La performance peut être définie comme : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »⁴⁵

D'après la définition donnée par le dictionnaire du Management de projet, la performance correspond à : « le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation Des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de L'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment ».⁴⁶

D'après les définitions abordées, nous pouvons conclure que la performance est un concept qui repose sur l'atteinte des objectifs tout en optimisant les ressources disponibles. Elle

⁴⁵ Bourguignon A. (2000), *Performance et contrôle de gestion*, in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Édition Economica, p. 934.

⁴⁶ AFNOR (2010), *Dictionnaire de management de projet*, Éditions AFNOR, Paris, p. 191.

Combine généralement deux dimensions essentielles : l'efficacité, qui mesure le degré de réalisation des objectifs, et l'efficience, qui reflète l'optimisation des moyens utilisés. Certaines approches insistent sur la simple obtention de résultats, tandis que d'autres mettant en avant une gestion équilibrée entre valeur créée et ressources mobilisés.

1.2 Les caractéristiques de la performance

Il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance :⁴⁷

a. La performance se traduit par une réalisation ou un résultat

La performance se manifeste par des résultats concrets issus d'actions bien coordonnées. Elle repose sur l'utilisation efficace des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières ou technologiques. Ainsi, pour être performante, une organisation doit s'appuyer sur des compétences adaptées, des technologies appropriées, une organisation interne efficace et des fournisseurs fiables.

b. La performance s'apprécie par une organisation

La performance est évaluée en fonction des objectifs fixés à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Cette comparaison implique une forme de compétition, visant à améliorer les résultats ou qualitatifs. Cette comparaison implique une forme de compétition, visant à améliorer les résultats passés ou dépasser la performance des concurrents. Cependant, son interprétation peut différer selon les parties prenantes ou les acteurs concernés (actionnaires, dirigeants ou les syndicalistes).

c. La comparaison mesure le succès de l'action

La comparaison permet de mesurer le succès de l'action et de déterminer si la performance est positive elle est donc une notion relative, car elle se mesure par rapport à des références précises. De plus la performance est multiple, car les objectifs varient selon le contexte et les parties prenantes. Enfin, sa perception peut être subjective, puisqu'elle dépend des critères et du point de vue de chaque acteur.

⁴⁷ Doriath B. & Goujet C. (2011), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5^e éd., Dunod, Paris, p. 174.

1.3 Les notions de la performance :

La performance est un concept qui regroupe plusieurs notions clés, comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la cohérence. Il est important de bien les différencier, car chacune a une signification précise et significative.

a. L'efficacité

L'efficacité se définit comme la capacité à atteindre les objectifs fixés, donc est le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. « C'est-à-dire la réalisation maximale des objectifs fixés pour l'entreprise ».⁴⁸

Nous pouvons résumer l'efficacité à travers la formule suivante :

Efficacité = résultats atteints / objectifs fixés

b. L'efficience

L'efficience reflète la capacité à optimiser les ressources et moyens utilisés pour atteindre un objectif. Elle vise à maximiser les résultats tout en minimisant les coûts et le temps.

Efficacité et efficience sont deux dimensions complémentaires de la performance, il est possible d'être efficace sans être efficient.⁴⁹

Nous pouvons résumer donc l'efficience dans la formule suivante :

Efficience = résultat atteint / moyen mise en œuvre

c. La pertinence

La pertinence désigne la capacité d'une organisation à répondre aux attentes de ses parties prenantes essentielles à assurer leur soutien à court terme et à long terme.

Nous pouvons résumer la pertinence à travers la formule suivante :

Pertinence = niveau satisfaction obtenu / résultats obtenus

d. La cohérence

⁴⁸ Benito N., Combes M., & Filleau M.-G. (2006), *Gestion de la relation commerciale*, Dunod, Paris, p. 142.

⁴⁹ Pluchu V. (2015), *Mesure et amélioration des performances des entreprises*, 2^e éd., p. 8.

Chapitre 01 : Concepts théoriques sur le contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement

La cohérence reflète à l'alignement entre les objectifs définis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Elle garantit une certaine logique et une harmonie dans les actions et les processus mis en place.

La performance repose sur l'équilibre entre plusieurs dimensions clés.

1.4 Les typologies de la performance :

La performance se décline en plusieurs formes selon les enjeux internes et externes de l'entreprise. Cette partie met en lumière les différentes typologies de la performance.

La performance peut être évaluée à deux niveaux complémentaires : interne et externe. Chacun reflète des aspects spécifiques du fonctionnement et de la compétitivité de l'entreprise.

Tableau 4: Performance interne et externe

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

Source : DORIATH, (B) et GOUJET, (C), (2011) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5ème édition, DUNOD, Paris, P.174.

Le tableau met en évidence, la distinction entre la performance externe et la performance interne d'une organisation. la performance externe se focalise sur les résultats financiers pour

Les actionnaires et les investisseurs, tandis que la performance interne, centrée sur l'optimisation et la prise de décision. Ces deux dimensions sont complémentaires, une bonne gestion interne contribue à améliorer les résultats externes.

2. Les indicateurs de performance

2.1. Définition d'un indicateur de la performance :

KPI (Key performance indicators), ou (ICP) indicateurs clé de la performance en français, sont des mesures quantifiables permettant d'évaluer l'efficacité d'un système, d'une organisation, d'un processus, d'une activité ou même d'un individu.

La performance est évaluée à l'aide d'indicateur dont la définition peut varier selon les auteurs :⁵⁰

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité des variables de décision par rapport à l'atteinte des objectifs définis au niveau de décision considéré dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise ».

Selon FERNANDEZ « un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur ».⁵¹

2.2. L'utilité et l'objectif des indicateurs de la performance :

2.2.1 L'utilité des indicateurs de performance

Les indicateurs peuvent remplir plusieurs fonctions :⁵²

- Indicateurs de reporting, destinés à rendre compte à la hiérarchie
- Indicateurs de pilotage, qui orientent l'action du responsable
- Indicateurs d'alerte, qui signalent un dépassement critique
- Indicateurs d'équilibration, qui mesurent l'état d'avancement
- Indicateurs d'anticipation, qui projettent une tendance future

⁵⁰ Matthieu L. (2004), *Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique : application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique*, Thèse de doctorat, Institut national polytechnique de Toulouse, p.114.

⁵¹ Fernandez A. (2002), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Édition Eyrolles, Paris, p. 206.

⁵² Alazard C., & Sépari S., *op. Cit.* p. 634

2.2.2 L'objectif de l'indicateur :

Les objectifs d'un programme ne couvrent pas l'ensemble des activités de façon exhaustive. Seuls les plus importants et prioritaires sont retenus leur définition repose sur plusieurs principes comme suit :

- Les objectifs doivent être limités
- Ils doivent reflète les aspects fondamentaux du programme
- Une formulation simple, claire et compréhensible
- Les objectifs doivent être mesurables grâce à des indicateurs chiffrés.
- Critère et formes des indicateurs de performance

2.3. Critères d'un bon indicateur

Pour définir les critères essentiels à prendre en compte lors la définition de KPIs, Peter DRUCKER, en 1954, a proposé le concept SMART, selon lui ces critères doivent être :⁵³

- a. **Spécifique** : les indicateurs doivent être bien définis, formulés de manière claire et précise.
- b. **Mesurable** : ils doivent être exprimés en valeur chiffrés afin de permettre une évaluation objective
- c. **Atteignable** : l'indicateur doit indiquer si l'objectif fixé peut être atteint.
- d. **Réaliste** : les indicateurs doivent tenir en compte des ressources disponibles et des contraintes, afin d'assurer que les objectifs fixés peuvent être atteint.
- e. **Temporellement définir** : l'indicateur doit préciser une période déterminée pour l'attente de l'objectif

2.4. Formes des indicateurs de performance

Les indicateurs utilisés en contrôle de gestion peuvent être classés selon :

- a. **La nature de l'indicateur** : On distingue :

⁵³Steffens G. (2015), « Les critères SMART pour un objectif sur mesure : la méthode intelligente du manager », Paris, p. 32.

- Les indicateurs de résultat (liés à une action achevée) et de progression (liés à une action en cours).
- Les indicateurs financiers (exprimés en valeur monétaire) et non financiers (liés à des aspects qualitatifs ou opérationnels).
- Les indicateurs globaux (synthétiques, intégrant plusieurs données) et ponctuels (ciblés sur une seule variable précise).

b. Les formes couramment utilisées

- **Les écarts** : issus du contrôle budgétaire, servent à repérer les déviations significatives.
- **Les ratios** : qui expriment des relations entre différentes données, sont utiles s'ils sont suivis dans le temps.
- **Les graphiques** : qui facilitent l'analyse visuelle des tendances.
- **Les clignotants** : qui représentent des seuils critiques à ne pas dépasser.

3. La performance de la chaîne d'approvisionnement

La performance de la chaîne d'approvisionnement ne se limite pas à l'évaluation d'une seule activité, mais renvoie à l'efficacité de l'ensemble des fonctions logistiques qui la composent. Approvisionnements, gestion des stocks, production, distribution qualité ... chaque maillon contribue à la performance globale, et c'est leur coordination qui garantit une réponse fluide et efficace à la demande du client.⁵⁴

Évaluer cette performance revient donc à mesurer la capacité de la chaîne à atteindre ses objectifs en matière de coûts, de délais, de qualité de service et, de plus en plus, d'impact environnemental. Autrement dit, la performance de la chaîne d'approvisionnement est celle de tous ses processus réunis, orientés vers un but commun : livrer le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au meilleur coût.

Cependant, cette performance n'est pas figée ; elle nécessite un suivi constant et une adaptation continue. C'est pourquoi le pilotage joue un rôle fondamental. Il permet de détecter

⁵⁴ Alazard, C. & Sépari, S : OP.cit, P672.

Les écarts, d'analyser les causes et de mettre en place des actions de correction. Ainsi, la logique de performance est indissociable d'une démarche de progrès continue

En résumé, penser la performance de la chaîne d'approvisionnement, c'est penser en termes de synergie, de transversalité et d'amélioration continue, au service de la stratégie globale de l'entreprise

3.1. Pilotage des différentes fonctions de la chaîne d'approvisionnement

Dans le but d'atteindre un niveau de performance optimal au sein d'une entreprise industrielle, il devient indispensable de définir un schéma de pilotage et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. La gestion des différentes fonctions de cette chaîne varie considérablement, c'est pourquoi on distingue plusieurs formes de pilotage.

3.1.1 Piloter la performance des achats

Le pilotage de la performance achat s'effectue de manière différenciée selon qu'il s'adresse aux acheteurs opérationnels, au responsable des achats ou encore à la direction générale. Ce pilotage englobe l'analyse des dépenses, le pilotage des opérations courantes et la gestion stratégique.

Toutefois, pour piloter efficacement une organisation achats, il est essentiel d'en évaluer à la fois l'efficacité et l'efficience :

- L'efficacité de l'organisation achat⁵⁵

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat repose généralement sur trois grands critères : la maîtrise des coûts, de la qualité, et des délais.

La maîtrise des coûts est souvent évaluée à travers le suivi de l'évolution des prix d'achat des produits (on parle parfois de dérive achat). Ce suivi permet aussi de comprendre les causes de ces variations et, si nécessaire, de mettre en place des mesures correctrices. Les variations de coût peuvent être dues à plusieurs facteurs : hausse des prix fournisseurs, fluctuations du taux de change, variation du coût des matières premières, évolution technique ou encore augmentation des frais de transport.

- L'efficience de la fonction achat

⁵⁵ Remy LE MOIGNE. *Op. Cit*85

L'efficacité concerne l'optimisation des ressources mobilisées pour atteindre les résultats visés. Elle s'évalue par le rapport entre les économies générées et les moyens utilisés (temps, effectifs, outils). Une organisation efficace cherche à réduire les coûts de traitement des achats, à automatiser les processus et à maximiser la valeur ajoutée des activités.

Les indicateurs de pilotage de la fonction achats se traduisent principalement par des outils de mesure permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des actions menées. Ils comprennent notamment :

➤ **Les Taux de service**

Cet indicateur permet de savoir si les fournisseurs respectent bien leurs engagements. Il se calcule en comparant le nombre de commandes livrées correctement par rapport au nombre total de commandes passées.

Plus ce taux est élevé, plus cela signifie que les fournisseurs livrent à temps, en bonne quantité et avec les bonnes références. C'est un bon reflet de la fiabilité de l'approvisionnement.

Mode de calcul⁵⁶ :

(Nombre de commandes honorées/ Nombre total de commandes)

➤ **Taux de saving**

Le taux de saving ou bien le taux de négociation est un indicateur clé qui permet d'apprécier la capacité du service achat à générer des économies par rapport aux offres initiales des fournisseurs. Il met en évidence dans quelle mesure les acheteurs ont su négocier efficacement les conditions d'achat, en particulier les prix.

Un taux de saving élevé indique que l'équipe achat a su mener des négociations pertinentes, en exploitant sa connaissance du marché, des prix, et du positionnement des fournisseurs. Cela témoigne d'une maîtrise stratégique du processus d'achat, dans le but de réduire les charges d'acquisition sans pour autant compromettre la qualité, les délais ou le service attendu.

⁵⁶ Ibid83

Négocier ne signifie pas simplement chercher le prix le plus bas, mais plutôt trouver un équilibre entre coût, qualité et fiabilité du fournisseur. C'est un processus de discussion et d'ajustement qui permet d'aboutir à un accord plus avantageux pour l'entreprise, tout en respectant les exigences techniques et opérationnelles.

En résumé, le taux de négociation ne se limite pas à une réduction de prix : il reflète la valeur ajoutée créée par la fonction achat à travers sa capacité à négocier, à optimiser les coûts, et à contribuer ainsi à la performance globale de la chaîne d'approvisionnement

Mode de calcul : ⁵⁷

$$\frac{(\text{Prix de vente} - \text{Prix produit année N-1}) * Q}{\text{Prix du produit année N-1} * Q}$$

➤ Taux de réalisation du plan d'achat

Le taux de réalisation du plan d'achat mesure l'écart entre les quantités prévues dans le plan initial et les quantités réellement achetées et réceptionnées durant une période donnée. Il reflète la capacité de l'entreprise à exécuter ses prévisions d'achat.

Un bon taux montre que les commandes ont été lancées et livrées comme prévu, ce qui traduit une bonne organisation et une bonne coordination avec les fournisseurs. En revanche, un taux faible signale que certains achats n'ont pas été réalisés ou reçus à temps, ce qui peut impacter la production ou créer des ruptures.

Cet indicateur est donc essentiel pour piloter la performance des achats, identifier les écarts, et anticiper les risques d'approvisionnement.

- Le mode de calcul : ⁵⁸

$$(\text{Quantité achetée} / \text{Quantité planifiée}) * 100$$

⁵⁷ Ibid. 84

3.1.2 Piloter la performance du stock

Le pilotage de la gestion des stocks consiste à suivre, ajuster et optimiser les niveaux de stock en fonction des besoins réels de l'entreprise. Il vise à éviter les ruptures qui bloquent l'activité, tout en limitant les surstocks qui coûtent cher.

Ce pilotage repose sur des indicateurs clés et implique une bonne coordination entre les achats, la production et la logistique, pour garantir la disponibilité des produits au bon moment, tout en maîtrisant la performance de l'entreprise. Ces indicateurs incluent notamment :

➤ **Taux d'obsolescence**

Ce taux permet de savoir quelle part du stock est devenue inutilisable ou invendable. Autrement dit, c'est tout ce qui est resté trop longtemps en stock jusqu'à ne plus pouvoir être utilisé : produits dépassés, détériorés, ou plus demandés par le marché.

Un taux élevé indique que l'entreprise perd de l'argent à cause d'un stock mal géré ou mal planifié. Cela montre souvent un manque de suivi ou une mauvaise prévision des besoins.

Au contraire, un taux faible traduit une gestion plus saine, avec des achats et des prévisions mieux alignées sur la demande réelle.

- **Mode calcul :** ⁵⁹

$$\text{(Valeur de stock obsolète / valeur totale de stock)}$$

➤ **Taux de couverture des matières premières**

Le taux de couverture des matières premières permet de mesurer pendant combien de temps l'entreprise peut assurer sa production avec le stock disponible, sans devoir se réapprovisionner immédiatement.

Il reflète la capacité de l'entreprise à anticiper ses besoins en matières premières et à éviter les ruptures qui pourraient perturber la production. Un bon taux de couverture signifie que l'entreprise a suffisamment de matières premières pour faire face à la demande planifiée.

⁵⁹*Ibid.* 231

Cependant, un taux trop faible indique un risque de rupture de stock et donc un risque d'interruption de la chaîne de production. À l'inverse, un taux trop élevé peut indiquer un surstock, ce qui engendre des coûts inutiles (stockage, immobilisation financière, risque d'obsolescence).

Ce taux aide donc à piloter les approvisionnements de façon équilibrée, en maintenant un niveau de stock suffisant sans tomber dans l'excès.

- **Mode de calcul :** ⁶⁰

$$\text{(Volume de stock / demande moyenne)}$$

➤ **Le taux de rotation des stocks**

Le taux de rotation des stocks mesure le nombre de fois où un stock de produits renouvelle sur une période donnée. Il est en général mesuré séparément pour chaque type de stock (matières premières, produits finis...)

- **Mode de calcul :**

$$\text{(Nombre de produits sortis du stock / Nombre de produits en stock)}$$

3.1.3 Le pilotage de la production

Le pilotage de la production consiste à planifier, suivre et ajuster les processus de fabrication afin d'atteindre les objectifs de production tout en respectant les contraintes de qualité, de délais et de coûts. Une gestion efficace de la production permet de maximiser l'utilisation des ressources, de réduire les pertes et de garantir que les produits finis sont disponibles au moment voulu, sans générer de surplus inutiles ou de retards.

Dans cette optique, Toyota a réussi à instaurer un plan de production mensuel stable et à lisser ses cadences de fabrication en produisant chaque jour la même quantité au cours d'un mois donné. D'un mois à l'autre, les usines de Toyota ne se permettent qu'une marge de variation maximale de $\pm 10\%$ (sauf en cas de circonstances exceptionnelles comme un incendie dans l'usine d'un fournisseur), et parviennent à respecter cette limite. De nombreuses usines à travers le monde, y compris des partenaires proches de Toyota, adoptent des plans de production

⁶⁰ <https://www.mecalux.fr/blog/couverture-de-stock> consulté le 20/05/2025 à 23h13

Comparables, où les volumes produits quotidiennement restent constants, à l'exception des week-ends et des jours fériés).⁶¹

⁶¹ <https://blog.operaepartners.fr/2024/07/23/les-indicateurs-de-performance-chez-toyota-le-plan-de-production/>
consulté le 05/05/2025 à 16h50

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques indispensables à la compréhension des interactions entre le contrôle de gestion et la chaîne d'approvisionnement. Il a permis d'identifier les spécificités, les missions et les outils propres à chaque domaine, tout en mettant en évidence les points de convergence qui les relient, notamment autour des logiques de pilotage, de coordination des flux, d'optimisation des ressources et de recherche de performance durable.

En mobilisant une approche croisée, ce cadre théorique a montré que le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de suivi, mais participe activement à l'efficacité opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement, en assurant un meilleur alignement entre les objectifs stratégiques et les réalités du terrain.

Cette réflexion constitue ainsi un socle de référence pour la suite du travail, qui visera à examiner de manière plus concrète les modalités d'articulation entre ces deux fonctions au sein d'une entreprise industrielle, en tenant compte des contraintes, des enjeux et des pratiques spécifiques à son environnement organisationnel.

CHAPITRE 02 :

Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la SPA CONDOR

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre conclusif, nous mettons en application les connaissances et les concepts théoriques abordés précédemment, en les confrontant à la réalité de l'entreprise. Cette section est entièrement consacrée à l'étude de cas menée au sein de SPA Condor – Unité de transformation plastique, où nous avons pu observer les pratiques de pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Nous présenterons l'entreprise, son organisation et ses principales activités, en nous attachant à comprendre le rôle du contrôle de gestion et des outils analytiques utilisés pour accompagner la performance de la supply Chain. Cette étude de cas s'appuie notamment sur des entretiens réalisés auprès des acteurs impliqués, qui nous ont permis de recueillir des informations qualitatives sur les pratiques mises en place et les enjeux rencontrés.

Nous analyserons ensuite les résultats obtenus, les indicateurs de performance mobilisés et les leviers identifiés pour optimiser les processus et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Nous concluons par des recommandations visant à améliorer les pratiques de pilotage, afin de soutenir l'entreprise dans ses efforts pour garantir une gestion plus performante et intégrée de la chaîne d'approvisionnement

Section 01 : Présentation de l'entreprise CONDOR filiale de groupe

L'entreprise SPA Condor Electronics a été créée par le groupe BENHAMADI. Avant de présenter l'entreprise, nous allons d'abord donner une brève présentation du groupe BENHAMADI.

1. Présentation du groupe BENHAMADI

Le Groupe BENHAMADI est un conglomérat industriel algérien dont les activités couvrent principalement la fabrication et la commercialisation de produits électroniques, électroménagers, de construction, ainsi que de produits alimentaires. Au fil des années, le groupe a connu une croissance significative, étendant ses domaines d'intervention à travers 27 filiales actives dans des secteurs variés : le BTP et la construction, l'électronique et le multimédia, l'agroalimentaire, l'hôtellerie, la logistique, l'industrie pharmaceutique, le service après-vente, la fabrication de pneumatiques, le mobilier et l'ameublement, les systèmes de sécurité, la verrerie, ainsi que la formation et le conseil.

Aujourd'hui, le Groupe BENHAMADI s'impose comme l'un des ensembles industriels les plus influents en Algérie, avec une présence marquée dans l'économie nationale et des performances notables dans plusieurs domaines.

La figure ci-dessous met en lumière la diversité des filiales qui composent ce groupe dynamique.

Figure 9: Présentation du groupe BENHAMADI



Source : document interne de l'entreprise

2. Présentation de SPA CONDOR ELECTRONICS :

C'est dans un environnement économique favorable, ayant l'avantage d'amorcer pour une part, une offre d'un marché concurrentiel local aux portes de l'investissement sur un marché national et potentiellement international pour les investisseurs, que fut créée la société Condor, laquelle s'adresse aux besoins de plus en plus importants et changeants du secteur des produits électroniques. Cette entreprise est l'une des entités constitutives du groupe BENHAMADI, qui se compose en plus de Condor des entités suivantes :

- **CONVIA** est spécialisée dans l'aménagement de cuisines domestiques, incluant la conception de meubles et l'intégration d'appareils électroménagers.
- **MULTIMEDIA** concentre son activité sur la commercialisation de produits multimédias.
- **CRISTOR** se distingue par la fabrication d'équipements électroménagers.
- **POLYSTYRENE** intervient dans la production d'articles en polystyrène.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- **PNEUMATIQUE** est dédiée à la fabrication de pneus en caoutchouc pour véhicules.

- **NARDI** quant à elle, fabrique des appareils électroménagers ET collabore avec une entreprise partenaire non-spécifiée.

- **PANNEAUX SOLAIRES** est spécialisée dans la production de panneaux solaires ET de composants électriques associés.

- **BENHAMADI "Trade Antar"**, plus connue sous le nom de "Condor", exerce ses activités dans la fabrication, la commercialisation et le service après-vente d'appareils électroniques et électroménagers.

Le siège social de la société SPA CONDOR est implanté dans la zone industrielle de la wilaya de Bordj Bou Arreridj, plus précisément sur la route de M'Silla. L'entreprise s'étend sur une superficie totale de 40 108 mètres carrés et dispose d'un capital social de 4 277 000 000 DA. En 2023, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 58 277 336 043,48 DA et emploie actuellement 4 614 personnes.

Condor est structuré autour des sept unités de production (business unit), toutes situées à Bordj Bou Arreridj. Immatriculée en avril 2002, elle exerce ses activités conformément au droit commercial algérien.

L'entreprise a par ailleurs obtenu plusieurs certifications qui témoignent de son engagement en matière de qualité, d'environnement et de sécurité, à savoir :

- ISO 9001 version 2000, délivrée par l'organisme AFAQ AFNOR le 27 mars 2007

- ISO 9001 version 2015, pour le système de management de la qualité

- ISO 14001 version 2015, pour le management environnemental

- ISO 45001 version 2018, relative à la santé et à la sécurité au travail (S&ST).

3. Historique et évolution :

Condor Electronics est une société par actions appartenant au groupe familial BENHAMADI. L'aventure entrepreneuriale a débuté en 1997, lorsque les frères BENHAMADI se sont lancés dans l'importation de produits électroniques et électroménagers. À partir de 2002, dans un contexte marqué par la promulgation de la loi sur les systèmes CKD

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor


(Completely Knocked Down) et SKD (Semi-Knocked Down), qui visait à encourager l'industrialisation locale, le président-directeur général du groupe prend l'initiative d'enregistrer la marque Condor auprès de l'INAPI. L'entreprise commence alors par assembler des produits importés, avant de localiser progressivement certaines étapes de la fabrication. Le premier investissement destiné à la création de l'entreprise s'élevait à 300 millions de dinars.

Dès 2003, Condor lance sa première unité de production dédiée aux téléviseurs et récepteurs satellites. Deux ans plus tard, l'entreprise élargit ses activités en installant une usine spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs et d'appareils dits « produits blancs » (lave-linge, cuisinières, etc.). En 2009, elle marque une nouvelle étape de son développement avec le lancement de son premier ordinateur personnel, conçu et fabriqué dans ses propres installations.

En 2012, Condor franchit un cap important en atteignant près de 300 millions de dollars d'investissements cumulés, avec un chiffre d'affaires hors taxes de 21 milliards de dinars (soit 26 milliards de dinars toutes taxes comprises). Sur le plan commercial, l'entreprise occupe une position de leader sur le marché algérien des produits blancs, avec plus de 30 % de parts de marché et une production annuelle dépassant 1 300 000 unités sous la marque Condor.

Grâce à une stratégie industrielle progressive, le taux d'intégration locale a atteint aujourd'hui plus de 80 %. Cette orientation a permis à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et de consolider sa position sur le marché national.

Tableau 5: Fiche technique SPA condor ELECTRONICS

SPA CONDOR ELECTRONICS	
Logo	
Date de création	09/02/2002
Forme juridique	Société par actions
Siege social	Zone d'activité Route de M'sila lot70, section 161 Bordj-Bou Arreridj 34000-Algérie

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers.
DG	Harouz Ahmed.
PCA	Omar Benhamadi.
Site web	https://www.condor.dz/fr/
Partenaires stratégiques	<ul style="list-style-type: none">• GREE et HISENSE, MEDIA, NINGBO TEC, IMP AND EXP (Chine).• DONGBUDAEWOO (Corée de sud).• INTEL et MICROSOFT(USA).• OUEST ISOL VENTIL (France)
Date dépôt démarque dépôt à L'INAPI	30/04/2003

Source : Document interne de l'entreprise.

4. Les objectifs et les missions de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS :

La société "Antar Trade" – connue sous le nom de Condor – implantée à Bordj Bou Arreridj, joue un rôle clé dans l'économie nationale. Elle contribue activement à la satisfaction de la demande locale en équipements électroniques et électroménagers, tout en appuyant le développement du secteur privé à travers la fourniture d'une large gamme de matériels adaptés aux besoins des entreprises algériennes.

4.1 Les objectifs :

Les objectifs de l'entreprise se résument comme suit:⁶²

⁶² Document remise par l'entreprise

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- La réalisation de bénéfices est l'objectif premier et fondamental que l'entreprise "Antar Trade" Condor vise à atteindre en atteignant le chiffre d'affaires fixé pour chaque année et En gagnant de nouveaux partenaires tout en conservant les partenaires actuels, ce qui lui

Permet d'élargir ses activités pour faire face à la concurrence.

- Répondre aux besoins de la société, en proposant des produits de qualité supérieure à des Prix compétitifs ;

- Rationalisation de la production : en utilisant efficacement ses ressources et en

Supervisant ses activités de manière à répondre aux besoins de la société ;

- Garantir un niveau de rémunération adéquat permettant aux employés de subvenir à leurs

Besoins et de maintenir leur emploi, ainsi que de fournir divers avantages et incitations ;

- Création de modèles de consommation grâce à des campagnes publicitaires ;

- Fourniture de services d'assurance pour les employés tels que l'assurance maladie,

L'assurance contre les accidents du travail et les régimes de retraite ;

- Prise en compte de l'aspect environnemental en contrôlant autant que possible ses déchets

Industriels pour renforcer sa position sur le marché local et valoriser la production

Nationale ;

- Obtention de la certification de qualité pour ses produits ;

- Perpétuation de l'organisation et amélioration de ses structures

- Renforcement des investissements en acquérant des équipements de production modernes

Dans le but de développer et de diversifier les produits ;

- Formation continue des employés et des cadres ;

- Recrutement de personnel hautement qualifié et compétent.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

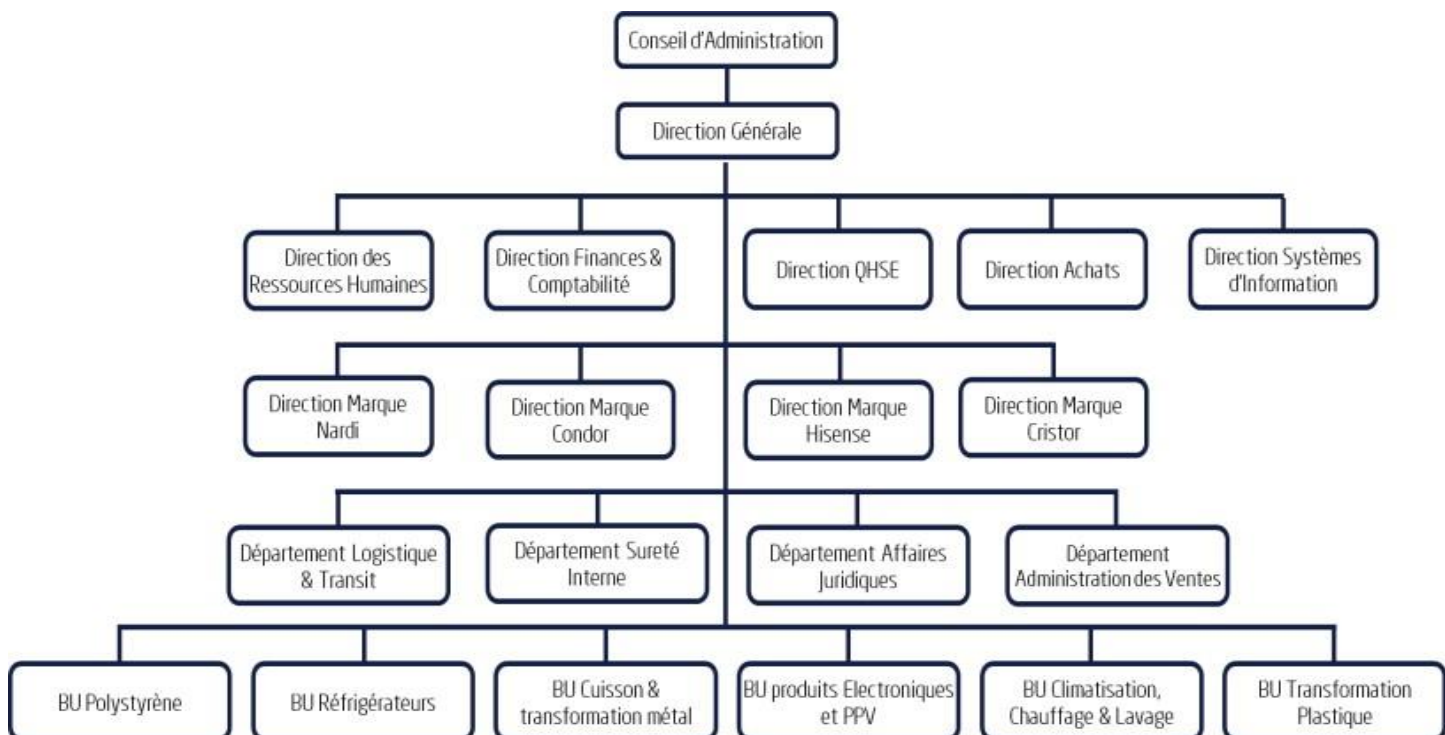
4.2 Les missions :

- Montrer la voie aux entreprises algériennes dans le domaine, qui est une possibilité de réussir si des règles de sérieux et d'implication sont appliquées ;
- L'assurance de l'approvisionnement régulier au marché d'électroménager et d'électronique ;
- Conquérir le marché international, augmenter les quantités produites et les bénéfices ;
- Développement industriel, de production, innovation, promotion, commercialisation, distribution de la société.
- Faire connaître le produit Condor par les Algériens en utilisant la communication

5. Organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de Condor repose sur l'interaction entre plusieurs fonctions, avec une répartition claire des responsabilités et une division du travail entre les départements. La figure ci-joint en donne une illustration.

Figure 10: Organigramme de l'entreprise.



Source : Document interne de l'entreprise.

Figure 11: Unité de production, activités, effectif de l'entreprise CONDOR SPA

Unité de production	Activité	Effectif prévisionnel
1. Complexe réfrigérateurs	Fabrication des réfrigérateurs et congélateurs	774
2. Complexe climatiseurs & ML	Fabrication de climatiseurs, Radiateurs à gaz et machine à laver automatique	492
3. Unités produits bruns	Insertion de cartes électroniques et fabrication de récepteurs satellites, Téléviseurs LCD-LED et CRT	445
4. Unités injection plastique	Transformation plastique et fabrication d'accessoires plastiques	133
5. Unité polystyrène	Transformation et fabrication d'emballage en polystyrène	222
6. Unité produits blancs	Fabrication cuisinière, distributeurs d'eau et micro-ondes	224
7. Condor Informatique	Fabrication PC portables, PC de bureau, Tablettes et téléphones portables	83

Source : Document interne de l'entreprise

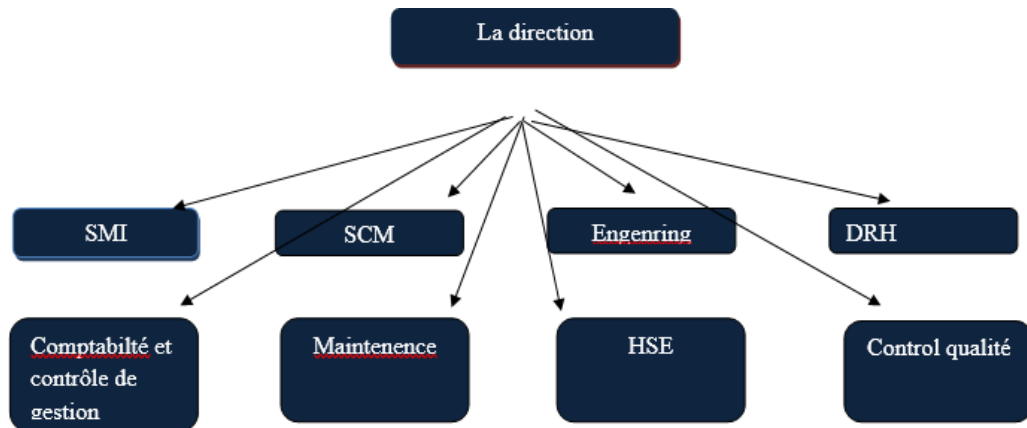
6. La présentation de business Unit de Transformation Plastique :

La BU transformation plastique est une entité de la SPA CONDOR ELECTRONICS, spécialisée dans la fabrication des produits en plastique moulés par injection ou par soufflage et en polystyrène expansé ainsi que le recyclage et la régénération de la matière première

La BU couvre les sites suivants :

- Unités de fabrication N°1 située dans la Zone industrielle ilot 38-BBA (Siège de la BU).
- Unité de fabrication N°2 PSE située dans la Zone industrielle ilot 40-BBA.
- Unité de fabrication N°3 située dans la Zone industrielle ilot 56-BBA.

Figure 12: L'organigramme de BU TP



Source : document interne de l'entreprise

6.1 Le processus SCM au sein de l'unité transformation plastique

La gestion de la chaîne d'approvisionnement dans l'unité industrielle suit un processus bien structuré, organisé autour de plusieurs étapes interdépendantes. Ce processus permet d'assurer une planification rigoureuse, un approvisionnement sécurisé, et un suivi efficace des flux de matières premières.

a. Identification du besoin en matières premières

Le processus commence par la remontée des besoins en matières premières à partir du plan de production établi. Cette étape permet de déterminer les quantités nécessaires à l'approvisionnement pour les périodes à venir.

b. Élaboration du budget prévisionnel

Une fois les besoins identifiés, un budget prévisionnel est établi afin d'estimer les coûts liés aux achats de matières premières. Ce budget sert de base pour cadrer les décisions d'achat à venir.

c. Sourcing des fournisseurs et homologation des produits

L'entreprise engage ensuite un processus de recherche et de sélection des fournisseurs. Les produits proposés sont soumis à homologation avant toute commande, garantissant ainsi leur conformité technique et leur adéquation aux standards internes.

d. Planification trimestrielle des achats

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Les achats sont planifiés de manière trimestrielle en fonction des prévisions de consommation, des capacités de stockage, et des délais d'approvisionnement. Cette étape permet d'anticiper les besoins et de sécuriser les livraisons.

e. Lancement des commandes

Les commandes sont formalisées et envoyées aux fournisseurs retenus. Cette étape mobilise l'équipe approvisionnement qui veille au respect des conditions négociées (quantités, délais, prix...).

f. Réception des dossiers de livraison

À la réception des matières, les équipes vérifient les documents d'accompagnement (bon de livraison, certificat de conformité, fiche technique, etc.) pour valider la conformité administrative.

g. Contrôle de conformité et stockage

Un contrôle qualité est effectué sur les matières premières. Si celles-ci sont conformes, elles sont intégrées dans le stock. En cas de non-conformité, une procédure de réclamation est immédiatement enclenchée auprès du fournisseur.

h. Planification de la production et alimentation des lignes

Les matières premières validées sont ensuite utilisées pour alimenter les lignes de production selon le plan établi. Cette étape garantit la continuité de la production sans interruption.

i. Suivi de la consommation

Un suivi précis de la consommation des matières est assuré, ce qui permet de détecter les écarts entre prévision et consommation réelle, et d'ajuster les plans d'approvisionnement.

j. Évaluation des fournisseurs et reporting

Enfin, l'entreprise procède à une évaluation des fournisseurs basée sur des critères de performance (qualité, respect des délais, réactivité, etc.). Les résultats sont consolidés dans un reporting destiné à améliorer la performance de la chaîne de l'approvisionnement.

6.2 Les fonctions du contrôle de gestion au sein de l'unité transformation plastique

Le contrôle de gestion au sein de CONDOR joue un rôle fondamental dans le pilotage financier, le suivi de la performance et l'aide à la décision stratégique. Il intervient sur plusieurs axes, allant de la planification budgétaire à l'analyse des résultats, en passant par le reporting et le suivi des investissements.

a. Élaboration des budgets prévisionnels

Le contrôle de gestion participe activement à l'élaboration des budgets prévisionnels annuels de l'entreprise, en coordination avec les différentes directions opérationnelles. Ces budgets sont construits à partir des objectifs stratégiques fixés par la direction et des ressources disponibles (financières, humaines, matérielles). Cette étape permet de définir une feuille de route chiffrée pour l'année à venir.

b. Analyse des coûts de production

Une des missions essentielles du contrôle de gestion consiste à analyser les différents coûts liés au processus de production, notamment :

- Le coût des matières premières.
- Le coût de la main-d'œuvre directe.
- Les frais généraux de fabrication, Et les coûts indirects.

Cette analyse approfondie permet de comprendre la structure des dépenses engagées et d'identifier les postes de coût les plus sensibles ou les plus optimisables.

c. Suivi de la performance et analyse des écarts

Le contrôle de gestion assure un suivi régulier des résultats obtenus, qu'il compare aux prévisions établies. Cette confrontation entre réalisé et prévisionnel permet de mettre en évidence les écarts, d'en analyser les causes, et de proposer des actions correctives si nécessaire.

Ce suivi est consolidé dans des tableaux de bord mensuels, qui permettent de visualiser rapidement les performances de l'entreprise par activité ou centre de coût.

d. Évaluation et suivi des investissements

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Le contrôle de gestion surveille également l'état d'avancement des projets d'investissement lancés par l'unité. Il évalue la cohérence des investissements par rapport aux prévisions budgétaires, ainsi que leur rentabilité potentielle.

e. Reporting et communication interne

Enfin, le contrôleur de gestion élabore des rapports hebdomadaire et mensuelle détaillés destiner au directeur de l'unité puis à la direction généra générale. Ces reporting synthétisent les résultats globaux de l'unité, les écarts identifiés, les évolutions par rapport aux objectifs, ainsi que les recommandations éventuelles. Ils constituent un outil essentiel pour garantir une vision claire et objective de la performance globale de l'entreprise.

Section 2 : Méthodologie de recherche et collecte de données

1. Présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'obtenir des données pertinentes et fiables et atteindre notre objectif de recherche, répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour deux types d'études une descriptive analytique en analysant des KPIs et dans l'autre nous avons réalisé une enquête qualitative, avec des différents personnels, dans le but de recueillir les informations nécessaires au sujet de notre problématique et ensuite pour pouvoir vérifier nos hypothèses.

Dans un premier temps, nous avons mené une étude qualitative à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs avec plusieurs responsables de l'entreprise (le contrôleur de gestion, le manager SCM et le responsable SMI). Cette démarche nous a permis de collecter des données riches et contextuelles, et d'en analyser les contenus afin de mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Dans un second temps, nous avons conduit une étude descriptive et analytique qui consiste à organiser, classifier, analyser et interpréter les données recueillies, dans le but de dégager des tendances significatives, de mieux cerner les pratiques internes de pilotage, et de renforcer les résultats de l'enquête qualitative. Cette approche complémentaire nous a permis de répondre de manière approfondie et structurée à notre problématique.

1.1 Choix de la méthode de recherche

En nous appuyant sur les concepts développés dans la partie théorique ainsi que sur les observations recueillies durant notre stage pratique chez CONDOR ELECTRONICS, nous avons constaté que le sujet que nous abordons, à savoir le rôle du contrôle de gestion dans le

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement, est à la fois spécifique et technique, nécessitant une compréhension approfondie des pratiques internes de l'entreprise. Pour ces raisons, il nous a semblé pertinent d'adopter deux approches descriptive analytique et qualitative

a. Définition de l'approche qualitative :

La recherche qualitative cherche à comprendre en profondeur un phénomène. Dans ce type d'étude, on étudie les opinions, les idées et les sentiments des individus ou de petits groupes d'individus concernant un sujet bien précis.⁶³

b. Définition de l'approche descriptive analytique

L'approche descriptive et analytique vise à collecter, structurer et interpréter des données afin de mieux comprendre un sujet spécifique. Elle permet non seulement de décrire en détail les faits observés, mais aussi d'analyser leur signification, d'identifier des tendances et de proposer des explications pertinentes

1.2 Méthode de recueil et outil de collecte de données

La collecte et le recueil de données s'est déroulé sur une période de six mois, de décembre 2024 à Mai 2025. Nous avons choisi de commencer par La recherche documentaire, étape fondamentale avant toute étude empirique, a permis de collecter des données pertinentes à partir de sources variées telles que des ouvrages, articles scientifiques, rapports, thèses et données statistiques. Cette phase a enrichi la compréhension théorique et contextuelle de notre sujet

Conformément à l'approche qualitative adoptée en première étape, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec trois responsables clés de l'entreprise. Chaque interviewé a répondu de manière directe à un guide d'entretien préalablement défini. Cette méthode a permis de recueillir des informations riches et détaillées sur le pilotage du contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement, en explorant les perceptions, pratiques et expériences des acteurs impliqués. La démarche qualitative s'est révélée particulièrement adaptée pour comprendre en profondeur les dynamiques organisationnelles et humaines au sein de l'entreprise

a. **L'entretien est défini comme étant** : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant

⁶³ Recherche qualitative. Guide de rédaction. <https://mgtfe.be/guide-de-redaction/6-les-differentes-methodes-dinvestigation/6-2-recherche-qualitativ> consulté le 04/05/2025 à 15h00.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Notamment l'univers mental, conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leurs pensées ».⁶⁴

Les entretiens peuvent prendre différentes formes selon le degré de liberté laissé à l'interviewé ils peuvent être :

• L'entretien directif :

Ce type d'entretien repose sur des questions fermées, auxquelles les participants répondent souvent par oui ou non.⁶⁵

• L'entretien semi directif :

Il fonde sur des questions ouvertes préparées à l'avance. L'interviewé est libre est libre s'exprimer et peut enrichir ses réponses avec des exemples supplémentaires, ce qui permet une interprétation plus approfondie des données collectées.

• L'entretien non-directif :

Aussi appelé « entretien libre », ne comporte pas de questions pré-écrites ou de structure. Il est fondé sur la libre expression du répondant à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. Il suffit ensuite à l'enquêteur de suivre et de noter les pensées et le discours de la personne interrogée sans poser des questions.⁶⁶

b. Rédaction de guide d'entretien :

Nous avons élaboré un guide d'entretien structuré (voir annexe n°01), comprenant des questions bien sélectionnées pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et répondre ainsi aux aspects de l'objectif de recherche.

Le guide d'entretien est un document détaillant les questions et les sujets à aborder lors d'entretiens qualitatifs. Il est généralement conçu pour orienter la discussion vers les objectifs d'une étude de marché qualitative. Ce guide est élaboré en fonction des thématiques clés à exploiter pour obtenir des informations pertinentes.⁶⁷

⁶⁴ PELLEMAN (P), (1999), « Recherche qualitative en marketing », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, p15.

⁶⁵ CHABANI (S) ET OUACHERINE (H): Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{ère} Édition Taleb impression, Alger, 2013, p.72.

⁶⁶ <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche> consulté le: 15/05/2025 à 17h40.

⁶⁷ Étude de marché qualitative : construire le guide d'entretien de son étude qualitative : <https://www.dynergie.fr> (publié le 08/04/2024 consulté le 04/05/2025 à 18h32).

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

c. En complément de l'approche qualitative, nous avons mené une étude descriptive analytique basée principalement sur l'exploitation des données concrètes issues des indicateurs de performance, des rapports internes et des statistiques de l'entreprise afin de décrire et d'analyser objectivement les pratiques de contrôle de gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Cette double approche a permis d'articuler une description factuelle rigoureuse avec une analyse qualitative approfondie, répondant ainsi pleinement aux objectifs de notre recherche au sein de l'en

2. Profil des interviewés :

A l'aide de ce guide d'entretien, nous avons choisis trois responsables au sein de l'entreprise d'accueil, qui peuvent nous servir à mieux comprendre et obtenir des informations concrètes et pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif de l'enquête.

Tableau 6: Profile des répondants

	Poste occupé	Expérience	Date de l'entretien	La durée
Répondant 01	Responsable contrôle de gestion	7ans	25/05/2025	45 Min
Répondant 02	Manger SCM	8ans	25/05/2025	40Min
Répondant 03	Responsable SMI	5ans	25/05/2025	40Min

Source : élaboré par moi même

2.1 Traitement et analyse des réponses de l'enquête

2.1.1 Axe responsable contrôle de gestion

1. Quels sont les rôles principaux du contrôle de gestion au sein de Condor Électronique ?

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

« Le contrôle de gestion joue un rôle central dans le pilotage de la performance de l'entreprise. Nos principales missions consistent d'abord à collecter les rapports et tableaux de bord envoyés par les différents services, on fait une consolidation des données, puis on procède à une analyse des écarts entre le prévisionnel (budget, plans) et le réalisé.

Lorsqu'un écart ou un problème est détecté notre rôle est de le signaler, l'analyser et le structurer pour en identifier les causes. On organise ensuite les informations de façon claire et synthétique pour les présenter à la direction afin qu'elle puisse prendre des décisions rapides et efficaces.

En parallèle, nous participons à la préparation et au suivi budgétaire, en collaboration avec les chefs de services. On intervient aussi pour faire des recommandations d'ajustement et pour aider à la prise de décision stratégique, surtout quand il s'agit d'optimiser les coûts ou de réagir à une situation inhabituelle. »

Analyse 01 :

La réponse met en avant un rôle structurant du contrôle de gestion, notamment dans la collecte, la consolidation et l'analyse des écarts. Cette fonction est essentielle dans l'unité plastique, qui est très sensible aux variations de coûts, de consommation et de délais de production. Elle nécessite donc un suivi rigoureux des données pour ajuster rapidement les plans.

2. Comment percevez-vous votre position dans l'organisation ? Êtes-vous impliqué dans les décisions liées à la chaîne d'approvisionnement ?

« En tant que responsable du contrôle de gestion, je considère que notre fonction est transversale et stratégique. Nous ne sommes pas seulement des observateurs des chiffres, mais des acteurs du pilotage de la performance. Dans une entreprise industrielle comme Condor, et plus particulièrement dans notre unité de transformation plastique, notre rôle est encore plus sensible.

Cette unité est ce qu'on peut appeler une unité alimentatrice. Elle fournit les composants plastiques aux autres unités de fabrication : climatiseurs, réfrigérateurs, machines à laver, etc. Donc, la disponibilité de nos matières premières et notre capacité à produire à temps ont un impact direct sur la réalisation des plannings de toutes les autres unités.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

De ce fait, notre position nous amène à travailler en coordination étroite avec la chaîne d'approvisionnement, car chaque retard, chaque rupture ou chaque surstock peut désorganiser l'ensemble de la chaîne de production. Cela nous pousse à suivre de près les flux de matières, à analyser les écarts de production, et à intervenir dans les prises de décisions. »

Analyse 02 :

L'intervenant insiste sur le fait que l'unité plastique est une unité "alimentatrice" : elle fournit les composants plastiques à d'autres unités (climatiseurs, réfrigérateurs, machines à laver). Cette position stratégique explique pourquoi les écarts dans cette unité impactent directement l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le contrôle de gestion y est donc plus exposé, et joue un rôle actif de coordination .

3. Comment suivez-vous la performance de la chaîne d'approvisionnement ?

« La performance de la chaîne d'approvisionnement est suivie de manière régulière s'appuie sur plusieurs outils de contrôle, notamment des indicateurs pertinents et un tableau de bord spécifique. Ce suivi est complété par un reporting régulier et une planification rigoureuse.

Ces outils permettent de comparer les résultats réalisés aux objectifs fixés, d'identifier rapidement les écarts, et d'assurer une coordination efficace entre les services achats, production et logistique. Ainsi, nous pouvons analyser les causes des écarts et mettre en place les actions correctives nécessaires pour améliorer la performance globale. »

Analyse 03

À travers cette réponse, on perçoit clairement l'importance stratégique du contrôle de gestion dans le suivi et l'amélioration continue de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Les outils évoqués (tableau de bord, reporting, planification) ne sont pas utilisés de manière formelle ou décorative : ils sont au cœur du pilotage opérationnel, permettant d'identifier les écarts, comprendre leurs causes, et proposer des mesures correctives adaptées.

Ce rôle prend une dimension encore plus critique dans l'unité de transformation plastique, étudiée ici, qui joue un rôle amont dans le processus industriel de Condor. Elle alimente les autres unités (réfrigérateurs, climatiseurs, etc.) en composants. Toute défaillance dans cette unité (ruptures, retards ou surstocks) se répercuterait directement sur l'ensemble de la chaîne

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

4. Sur quels critères et comment choisit-on les indicateurs clés de performance pour suivre efficacement la chaîne d'approvisionnement, afin qu'ils reflètent bien la réalité ?

« Le choix des indicateurs clés de performance (KPI) pour le suivi de la chaîne d'approvisionnement repose sur plusieurs critères essentiels. Premièrement, ils doivent être pertinents : chaque indicateur doit refléter fidèlement les objectifs stratégiques et opérationnels des différentes fonctions (achats, production, logistique) ainsi que l'ensemble du processus supply Chain.

Deuxièmement, ils doivent être mesurables et fiables, afin de garantir l'exactitude des données collectées et faciliter leur analyse. Troisièmement, ces indicateurs doivent être clairs et compréhensibles pour tous les acteurs concernés, ce qui facilite leur appropriation et l'interprétation des résultats.

Enfin, le choix des KPI est réalisé en coordination avec les différentes parties prenantes afin d'assurer une cohérence transverse et une vision globale de la performance. Cette approche collaborative permet de s'assurer que les indicateurs reflètent la réalité opérationnelle et qu'ils sont adaptés à la prise de décision rapide et pertinente pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. »

Analyse 04

Cette réponse souligne que les indicateurs clés de performance sont conçus de manière rigoureuse et méthodique, en respectant des critères précis : pertinence, fiabilité, clarté et compréhension par tous les acteurs. Cela montre que les KPI ne sont pas choisis au hasard, mais sont pensés pour refléter avec précision la réalité opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement.

Le fait que ces indicateurs soient élaborés en coordination avec les différentes parties prenantes garantit une vision globale et cohérente des processus. Cela permet non seulement d'avoir une image claire et partagée du fonctionnement, mais aussi de faciliter la prise de décision rapide et adaptée.

En résumé, cette organisation méthodique des KPI assure un pilotage efficace, en donnant une représentation fiable et compréhensible de la performance réelle, ce qui est essentiel pour anticiper les problèmes et ajuster les actions dans la chaîne d'approvisionnement.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

5. Est-ce que la chaîne d'approvisionnement rencontre des défis ou des dysfonctionnements ?

« oui, La gestion de la chaîne d'approvisionnement fait face à plusieurs défis, amplifiés par des facteurs externes majeurs, et par des facteurs internes comme le manque de coordination dans la planification et l'absence de réactivité entre les services. Ces difficultés perturbent non seulement les approvisionnements, mais impactent également l'ensemble de l'entreprise »

Analyse 05

La chaîne d'approvisionnement chez Condor fait face à des défis importants, liés à des facteurs externes (comme les perturbations logistiques) et internes (manque de coordination et réactivité). Ces dysfonctionnements affectent non seulement les approvisionnements, mais aussi toute l'entreprise.

Cette réponse confirme l'importance d'étudier ces points dans notre mémoire, notamment pour comprendre comment le contrôle de gestion et le SCM peuvent améliorer la coordination et la performance de la chaîne.

6. Face à ces problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, comment le contrôle de gestion est-il intervenu pour analyser ?

« C'est quand un indicateur n'atteint pas son objectif, on commence par analyser des résultats. On détecte l'écart, puis on le quantifie : on calcule la différence en pourcentage, en valeur, et surtout en coût, pour voir concrètement ce que ça représente pour l'entreprise.

Ensuite, on fait le lien avec les autres services pour comprendre la cause du problème ça peut venir d'un retard fournisseur, d'une mauvaise planification, une mauvaise gestion de stock ou d'un manque de coordination. Une fois l'analyse faite, on mesure l'impact sur toute l'unité : production, stock, coût, satisfaction client...

L'objectif, ce n'est pas juste de constater l'écart, mais de le valoriser, de comprendre pourquoi il est là, et surtout de proposer des pistes d'amélioration. »

Analyse 06

À partir de cette réponse, il est clair que le contrôle de gestion mène une analyse approfondie pour chaque écart identifié. Cette démarche détaillée montre que l'analyse n'est pas superficielle, mais qu'elle permet de comprendre et de valoriser précisément le problème

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

afin d'agir efficacement. Cela confirme que chaque écart fait l'objet d'un suivi rigoureux et d'une action corrective adaptée.

2.1.2 Axe manager supply chaine management

1-Quelles sont vos principales missions en tant que Manager Supply Chain dans cette unité ?

« En tant que Manager Supply Chain au sein de CONDOR Electronics, mes principales responsabilités consistent à assurer la gestion et l'optimisation des flux de matières premières, tout en veillant à minimiser les coûts d'achat et les coûts logistiques.

Cela passe notamment par :

Une planification optimale des achats afin de satisfaire les besoins commerciaux de l'entreprise,

La gestion des portefeuilles fournisseurs et des contrats d'approvisionnement, incluant la négociation des conditions d'achat,

La coordination interne entre les différents départements (production, finance, contrôle de gestion, etc.), ainsi qu'une communication fluide avec les fournisseurs à l'extérieur,

Et enfin, une gestion rigoureuse des stocks, aussi bien pour les matières premières que pour les produits finis. »

Analyse 01 :

Le manager Supply Chain au sein de CONDOR ELECTRONICS gère 3 activités à savoir la Planification, l'achat et la gestion des stocks, il fixe les objectifs annuels des achats de Production et de niveau de stock, cela permet une cohérence des flux physiques et d'information en interne entre les différents départements ainsi qu'on externe avec les fournisseurs.

2-Pouvez-vous décrire brièvement comment est organisée votre chaîne d'approvisionnement au sein de votre unité transformation plastique ?

« La chaîne logistique est organisée autour de trois axes majeurs :

L'axe de la planification, Cet axe gère les flux d'information et l'élaboration des plans.

L'axe des achats, où les commandes de matières premières sont gérées en fonction de portefeuilles fournisseurs bien définis.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

L'axe de gestion des stocks, qui assure l'alimentation continue des lignes de production et organise les stocks par emplacement et par nature (matières premières / produits finis).

L'ensemble de ces fonctions repose sur la définition claire des objectifs d'achats, des niveaux de stock cibles, et du coût d'achat moyen, afin d'aligner les opérations supply Chain avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. »

Analyse 02 :

La chaîne d'approvisionnement au sein de cette unité est répartie en 3 départements, la planification, les achats et la gestion de stock, ce qui assure les flux Physique et d'information de bout à bout avec une complémentarité entre les tâches des différentes missions de chaque département

3-Les indicateurs définis par le contrôle de gestion sont-ils réellement utilisés dans votre gestion quotidienne ? Et vous aident-ils concrètement ?

« Oui, bien sûr. Le service contrôle de gestion a mis en place sept indicateurs à la fois pertinents, efficaces et bien ciblés, qui mesurent l'activité de la chaîne d'approvisionnement dans toutes ses phases – des achats jusqu'à la livraison finale.

Ces sept indicateurs nous permettent non seulement de suivre la performance en temps réel, mais aussi de faciliter la coordination entre les différentes étapes de la chaîne et avec les autres services comme la production, les achats ou la logistique.

Grâce à ces KPI, on peut repérer rapidement les écarts par rapport aux objectifs fixés, comprendre les causes, et surtout prendre des décisions correctives efficaces. En résumé, ils sont devenus indispensables pour assurer une gestion fluide, réactive, et alignée avec la stratégie globale de l'entreprise »

Analyse 03 :

Cette réponse confirme clairement le rôle actif du contrôle de gestion dans le pilotage de la chaîne d'approvisionnement chez Condor Électronique. En mettant en place des indicateurs pertinents et ciblés, le contrôle de gestion facilite le suivi en temps réel et la coordination entre les différents services, ce qui est essentiel pour une gestion efficace. Ces KPI permettent de suivre chaque étape, depuis les achats jusqu'à la satisfaction client, en assurant un contrôle rigoureux à chaque action. Ils permettent d'identifier rapidement les écarts, d'en comprendre

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

les causes, et de prendre des mesures correctives adaptées, démontrant ainsi leur utilité concrète au quotidien pour améliorer la performance globale.

4- Lorsqu'un écart est détecté, quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse et la prise de décision ?

« Le contrôle de gestion intervient à tous les niveaux de la chaîne : dès la planification, il fixe les objectifs avec les services, puis il suit la performance avec des indicateurs précis. Quand un écart ou un dysfonctionnement apparaît, c'est lui qui en évalue la gravité et l'impact réel en coût, en délai, et sur toute l'unité. »

À partir de son analyse, on sait quel type de décision prendre : est-ce qu'on agit tout de suite ou à long terme ? Est-ce une décision stratégique ou opérationnelle ? Et à quel niveau on doit intervenir. C'est vraiment un outil central pour piloter la performance et prendre les bonnes décisions au bon moment. »

Analyse04 :

Cette réponse montre que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la maîtrise des écarts. En s'appuyant sur des indicateurs suivis par chaque service, il centralise et quantifie l'impact global sur toute l'unité

5- Pensez-vous qu'il manque aujourd'hui certains indicateurs de suivi ?

« Oui, malgré la présence de plusieurs indicateurs dans notre système de suivi nous estimons qu'il manque encore certains indicateurs plus fins et mieux adaptés à la réalité de la chaîne d'approvisionnement. »

La supply Chain ne fonctionne pas de manière isolée, elle est en interaction permanente avec d'autres services : production, achats, finance, commercial... Ces interactions génèrent souvent des décalages ou des tensions qu'on ne peut pas toujours capter avec les indicateurs actuels

C'est pourquoi nous pensons qu'il est nécessaire d'ajouter des indicateurs transversaux, qui permettent de mieux évaluer la coordination interservices, la fiabilité des prévisions, ou encore la réactivité face aux imprévus. Cela permettrait d'avoir une vision plus complète, de mieux anticiper les dysfonctionnements, et d'améliorer notre capacité à piloter l'ensemble de la chaîne. »

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Analyse 05 :

Cette réponse souligne que, malgré les indicateurs actuels, le contrôle de gestion prévoit d'ajouter des indicateurs transversaux. Ceux-ci permettront de mieux suivre la coordination entre services et d'anticiper les impacts indirects sur la chaîne d'approvisionnement, améliorant ainsi le pilotage global.

6 -Comment voyez-vous l'évolution de votre chaîne d'approvisionnement ? Pensez-vous qu'elle est résiliente et qu'elle peut encore se développer ?

« Chaque année, notre chaîne d'approvisionnement évolue et s'améliore grâce à l'expérience accumulée et aux ajustements réalisés suite aux difficultés rencontrées.

Cette évolution progressive renforce sa résilience face aux imprévus et aux crises, ce qui nous permet de mieux anticiper les risques et d'adapter nos méthodes.

Nous sommes donc confiants dans la capacité de la chaîne à continuer son développement, tout en améliorant sa performance et sa flexibilité. »

Analyse 06 :

La chaîne d'approvisionnement de Condor connaît une amélioration constante, grâce aux leçons tirées des défis rencontrés. Cette dynamique permet d'accroître sa robustesse face aux aléas et d'adapter ses processus pour mieux gérer les risques. Ainsi, elle est bien positionnée pour poursuivre son développement tout en gagnant en efficacité et en souplesse.

2.1.3 Axe responsable système management de qualité

1-Pouvez-vous me dire brièvement quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

« Mon rôle en tant que responsable SMI est d'assurer la mise en œuvre et le suivi du Système de Management Intégré (qualité, sécurité, environnement) au sein de l'entreprise. Je veille à ce que les processus soient respectés, que les normes ISO soient appliquées, et je coordonne les actions correctives en cas de non-conformité. »

Analyse 01 :

E rôle central du responsable SMI dans la mise en œuvre et le suivi du système intégré (qualité, sécurité, environnement) montre l'importance de la maîtrise des processus dans l'entreprise. Cette fonction est clé pour garantir que les normes sont respectées et que les actions

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

correctives sont rapidement mises en place, ce qui contribue à la performance globale et à la conformité opérationnelle.

2-comment procédez-vous pour élaborer les fiches processus pour chaque service ?
« Nous commençons par analyser les activités clés de chaque service, en identifiant les tâches, les responsabilités, et les interactions avec les autres services. Ensuite, nous formalisons ces étapes dans des fiches processus Claires, validées par les responsables des services concernés. Ces fiches servent de référence pour assurer la qualité et la conformité dans les opérations. »

Analyse 02 :

La réponse du responsable SMI montre une approche rigoureuse : les fiches processus sont élaborées à partir d'une analyse des activités, des responsabilités et des interactions entre services, puis validées par les responsables concernés. Cela garantit la conformité aux normes, une meilleure coordination interservices et une base fiable pour piloter la performance. Cette structuration soutient directement l'efficacité du contrôle interne et l'amélioration continue.

3-Est-ce que, dans les processus liés à la chaîne d'approvisionnement, vous observez une bonne coordination entre le contrôle de gestion et le service SCM ?
« Oui, il existe une coordination importante entre le contrôle de gestion et le SCM. Le contrôle de gestion fournit des indicateurs de performance qui aident le SCM à piloter efficacement la chaîne d'approvisionnement. Cette collaboration permet d'anticiper les risques et d'améliorer la planification des achats et des stocks. »

Analyse 03

A réponse met en évidence une collaboration structurée entre le contrôle de gestion et le service SCM. Le rôle du contrôle de gestion se manifeste à travers la fourniture d'indicateurs de performance, qui servent d'appui décisionnel au SCM. Cette interaction renforce la planification, améliore la gestion des risques et montre une intégration fonctionnelle favorable à un pilotage efficace de la chaîne d'approvisionnement.

4-Est-ce que, selon vous, les indicateurs fournis par le contrôle de gestion pour suivre la chaîne d'approvisionnement sont pertinents, fiables et bien exploités ?

« Globalement, les indicateurs sont pertinents et fiables. ILS couvrent des aspects clés.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Cependant, IL EST toujours possible d'améliorer la communication pour que ces indicateurs soient mieux compris et utilisés dans la prise de décision quotidienne. »

Analyse 04 :

La réponse confirme la pertinence et la fiabilité des indicateurs mis en place par le contrôle de gestion, mais souligne une limite importante : leur exploitation pourrait être optimisée par une meilleure communication. Ce constat rejoint les analyses précédentes du responsable SCM et du responsable SMI, qui insistaient déjà sur la nécessité d'une meilleure coordination interservices et d'une compréhension partagée des outils de pilotage. Cela met en lumière un enjeu transversal : les indicateurs sont techniquement efficaces, mais leur impact dépend de la manière dont ils sont intégrés et utilisés dans les pratiques de chaque servi

5- Lorsque l'un des indicateurs de performance de la supply Chain n'est pas atteint, quel est le rôle du service SMI ?

« Quand un indicateur n'est pas atteint, Notre rôle est d'envoyer un questionnaire aux services concernés pour comprendre les raisons de cet écart. Ce questionnaire recueille toutes les informations et les données nécessaires pour justifier l'écart. Une fois les réponses reçues, nous transmettons ces informations complètes au contrôle de gestion qui effectuera l'analyse détaillée. »

Analyse 05 :

Le rôle du service SMI est ici clairement positionné comme un relais structurant entre les opérations et le contrôle de gestion. Lorsqu'un indicateur de la chaîne d'approvisionnement n'est pas atteint, le SMI initie une démarche d'investigation formelle à travers un questionnaire destiné aux services concernés. Cette méthode permet de collecter des données fiables et contextualisées. Le SMI ne réalise pas directement l'analyse, mais fournit au contrôle de gestion une base complète pour interpréter les écarts, ce qui renforce la rigueur du processus de pilotage. Cette réponse confirme donc l'importance de la collaboration interservices dans la maîtrise des performances.

6. Après avoir détecté une non-conformité liée à la chaîne d'approvisionnement et établi la fiche correspondante, quelles sont les étapes concrètes que vous suivez ?

« Une fois la fiche de non-conformité ouverte, nous organisons une réunion avec le service de la chaîne d'approvisionnement et le contrôle de gestion afin d'élaborer un plan

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

d'action et des mesures correctives, tout en respectant toujours les processus et les normes en vigueur. Ensuite, nous continuons à évaluer régulièrement pour vérifier que ces actions sont bien mises en œuvre et respectées sur le terrain, afin de garantir que le problème est effectivement résolu et ne se reproduira pas. »

Analyse 06 :

Cette réponse montre que le traitement des non-conformités liées à la chaîne d'approvisionnement est encadré par une démarche structurée, qui implique directement le contrôle de gestion. Dès l'identification d'une non-conformité, une coordination est mise en place pour construire un plan d'action correctif, en tenant compte des exigences normatives. L'approche est proactive et orientée vers la prévention de la récurrence, grâce à un suivi régulier sur le terrain.

Conclusion des entretiens

D'après les entretiens menés auprès des responsables du contrôle de gestion, de la supply Chain et du système de management intégré, il apparaît clairement que le contrôle de gestion est impliqué dans toutes les étapes du pilotage de la chaîne d'approvisionnement. Son rôle est crucial pour assurer une bonne coordination entre les différents services et pour garantir la performance globale de la chaîne.

Le contrôle de gestion est perçu comme un acteur clé, devant apporter des outils et des indicateurs pertinents qui permettent un suivi rigoureux et une meilleure prise de décision. Pour que la chaîne d'approvisionnement soit toujours performante, il est essentiel que le contrôle de gestion soit bien intégré dans les processus et qu'il travaille en collaboration étroite avec les équipes opérationnelles.

Les efforts conjoints entre les départements sont nécessaires pour anticiper les besoins, maîtriser les écarts et améliorer continuellement la qualité et la réactivité. En somme, la performance de la chaîne d'approvisionnement dépend largement d'un contrôle de gestion efficace, bien structuré et capable d'adapter ses outils pour répondre aux exigences du terrain.

3. Le tableau de bord comme étant un outil de pilotage de la chaîne d'approvisionnement

D'après l'analyse des entretiens et l'étude qualitative menée, il ressort que le tableau de bord et les indicateurs de performance (KPI) constituent les outils de pilotage principaux. Ils permettent non seulement de suivre la performance de la chaîne d'approvisionnement, mais

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

aussi d'assurer une meilleure coordination entre la fonction Supply Chain Management et le contrôle de gestion, en offrant une vision claire et partagée des résultats.

C'est pour cette raison que nous avons jugé pertinent de mener une analyse approfondie des KPI, afin de mieux comprendre leur rôle concret dans le pilotage de la performance.

Tableau 7: Les indicateurs de performance liés à la chaîne d'approvisionnement

Indicateurs	Mode de calcul	Objectifs et cibles	Fréquence de mesure
Taux de réalisation du Plan trimestriel d'Achats	$(\text{Quantité achetée} / \text{quantité planifiée}) * 100$	100% (+/-5%)	Trimestrielle
Taux de NC à la réception MP	$(\text{Valeur des produits non conformes} / \text{valeur des produits réceptionnés}) * 100$	0	Mensuelle
Taux de saving des achats	$(\text{Prix d'offre} - \text{prix négocié}) / \text{montant total des offres} * 100$	$\geq 8\%$	Mensuelle
Surestaries	$(\text{Total net des surestaries facturées} / \text{Nombre de TQ})$	Réduire 60% par rapport à N-1	Mensuelle
Taux de satisfaction des besoins clients	$(\text{Quantité livrée} / \text{Quantité commandée}) * 100$	100%	Mensuelle
Couverture moyenne des stocks MP	$(\text{Stock total MP fin période} / \text{consommation moyenne prévue}) * 22$	≤ 50 jours	Mensuelle
Écart d'inventaire MP	$(\text{Écart en valeur} / \text{Total valeur stock}) * 100$	(+/-1%)	Après chaque inventaire

Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau de bord regroupe des indicateurs variés de l'unité transformation plastique suit la performance de sa chaîne d'approvisionnement à travers un ensemble d'indicateurs clés, sélectionnés pour leur pertinence et leur capacité à refléter les réalités opérationnelles du terrain.

- Le premier indicateur est le taux de réalisation du plan trimestriel d'achats, qui mesure l'écart entre la quantité effectivement achetée et la quantité initialement planifiée. Il permet d'évaluer dans quelle mesure les achats sont alignés avec les prévisions, un élément crucial pour éviter les ruptures d'approvisionnement ou les excès de stock. L'objectif fixé est de 100%, avec une tolérance de $\pm 5\%$, ce qui montre l'importance accordée au respect de la planification.

- Le taux de non-conformité à la réception des matières premières (MP) est un autre indicateur fondamental. Il représente la proportion de produits non conformes reçus par rapport au total des produits réceptionnés. L'objectif de 0% traduit une exigence élevée en matière de qualité et de conformité des matières premières. Cet indicateur est essentiel pour garantir un bon démarrage de la production et éviter les retards liés à la qualité.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- En matière de performance des achats, l'indicateur retenu est le taux de saving. Il reflète la capacité des acheteurs à négocier des prix inférieurs aux offres initiales. Ce taux est calculé en comparant la différence entre le prix proposé et le prix négocié, rapportée au montant total des offres. L'objectif est d'atteindre un saving d'au moins 8%. Cet indicateur permet de valoriser les efforts des acheteurs dans la réduction des coûts et l'optimisation des ressources financières de l'entreprise.

- Les surestaries sont également prises en compte. Il s'agit de frais supplémentaires facturés, souvent liés à des retards dans le transport ou la logistique (comme l'immobilisation de conteneurs). L'entreprise cherche à réduire ces frais de 60% par rapport à l'année précédente, ce qui montre une volonté claire d'amélioration dans la gestion des flux logistiques internationaux.

- La satisfaction des besoins clients est un indicateur clé pour évaluer la réactivité de la chaîne d'approvisionnement. Elle est mesurée en comparant la quantité livrée à la quantité commandée. L'objectif étant de 100%, cet indicateur reflète l'importance accordée à la fiabilité de la livraison et à la satisfaction des clients internes ou externes.

- Un autre indicateur stratégique est la couverture moyenne des stocks de matières premières, qui évalue le nombre de jours pendant lesquels le stock disponible peut couvrir la consommation moyenne. L'entreprise vise une couverture de moins de 50 jours. Cela montre l'effort de trouver un équilibre entre la disponibilité des stocks et l'optimisation des coûts liés au surstock.

- Enfin, l'écart d'inventaire des matières premières permet de mesurer la différence entre la valeur théorique du stock et sa valeur réelle. Ce taux est exprimé en pourcentage et l'objectif est de le maintenir dans une fourchette de $\pm 1\%$. Cela permet de détecter d'éventuelles pertes, erreurs ou anomalies dans la gestion des stocks.

Dans l'ensemble, ces indicateurs couvrent l'ensemble des maillons critiques de la chaîne d'approvisionnement, depuis la planification et l'achat jusqu'à la gestion des stocks et la livraison. Ils sont suivis de manière régulière (majoritairement mensuelle) et permettent au contrôle de gestion de jouer un rôle actif dans le pilotage de la performance, en facilitant l'analyse, le suivi des écarts et l'aide à la décision.

- Afin de cibler les axes les plus pertinents pour notre étude, nous avons sélectionné trois indicateurs clés :

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- Le taux de réalisation du plan d’achats,
- Le taux de saving (négociation fournisseurs),
- Le taux de couverture des matières premières.

Le choix de ces trois indicateurs repose sur leur lien direct avec les principaux maillons de la chaîne d’approvisionnement, à savoir : la planification, les achats et le stockage. Ils représentent des leviers essentiels pour diagnostiquer les dysfonctionnements pouvant impacter la performance globale de l’entreprise. Cette sélection nous permet ainsi de recentrer notre analyse sur les enjeux stratégiques et opérationnels les plus influents, tout en facilitant l’identification des pistes d’amélioration.

3.1 Taux de couverture de la matière première

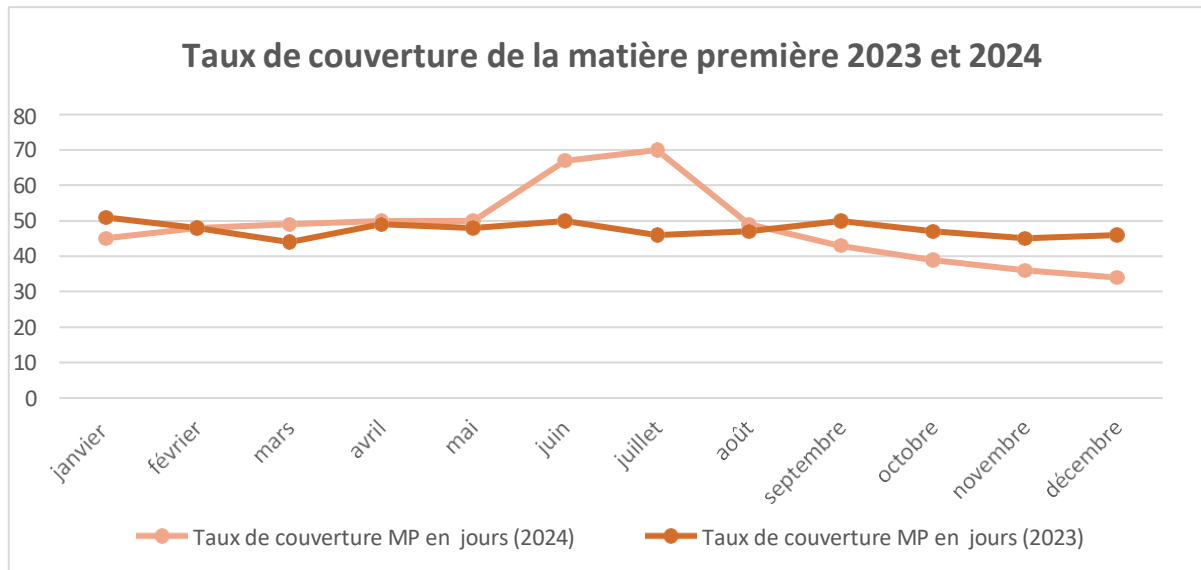
En premier, on va calculer le taux de couverture matières premières des année 2023 et 2024 afin de bien pouloir commenter les résultats.

Tableau 8:Taux de couverture de la matière première 2023 et 2024

Mois	Taux de couverture MP en jours (2024)	Taux de couverture MP en jours (2023)
janvier	45	51
février	48	48
mars	49	44
avril	50	49
mai	50	48
juin	67	50
juillet	70	46
août	49	47
septembre	43	50
octobre	39	47
novembre	36	45
décembre	34	46

Source : élaboré par moi-même à partir les données internes de l’entreprise

Figure 13: Taux de couverture de la matière première 2023 et 2024



Source : élaboré par moi-même à partir les données internes de l'entreprise

Commentaires:

Partir les données suivantes qui représente le taux de couverture matière première en 2023 et 2024

En janvier à mai au cours des cinq premiers mois de l'année 2024, le taux de couverture des matières premières reste relativement stable, oscillant entre 45 et 50 jours, ce qui est conforme à l'objectif fixé par l'entreprise. Une dynamique similaire Est observée en 2023, avec des niveaux allant de 44 à 51 jours, traduisant une gestion régulière des approvisionnements sur cette période. Cette stabilité indique que la chaîne d'approvisionnement a été bien dimensionnée par rapport aux besoins de production.

Juin et juillet : un niveau de couverture exceptionnel

En juin et juillet 2024, le taux de couverture enregistre son niveau maximal, atteignant respectivement 67 et 70 jours, contre 50 et 46 jours pour les mêmes mois en 2023. Cette hausse exceptionnelle résulte d'une décision stratégique de la direction générale consistant à reprogrammer temporairement la chaîne de production, en suspendant la fabrication des machines à laver (MAL) durant les mois d'avril ,mai, juin et juillet , afin de concentrer la production sur les réfrigérateurs. Cette décision visait à tirer profit de la saisonnalité, notamment la forte demande en réfrigérateurs à l'approche de l'été. Toutefois,

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

cette réorganisation a entraîné une accumulation de matières premières spécifiques aux MAL, dont la consommation a été suspendue, ce qui a mécaniquement fait augmenter le taux de couverture en juin et juillet.

Le tableau ci-dessous représente l'État de stock de matières premières en mois de juillet

Tableau 9:Etat de stock mois de juillet

Matière première	STOCK DISPONIBLE(KG)	CONSOMMATION (KG)	Taux de couverture MP(Mois)
PP injection	490 000	220 000	2,2
POLYSTRENE EXPANSIBLE	320 000	130 000	2,5
ABS INJECTION	117 000	37 000	3,2
STYRENE ACRYLONITRILE	18 000	7 000	2,6
PS CRYSTAL	28 000	12 000	2,3
M-ABS	43 000	18 000	2,4
PS CHOC INECTION	75 000	25 000	3,0
OMYALENE	19 000	10 000	1,9
COLOROANT PP	26 350	9 200	2,9
COLORANT ABS	10 000	2 500	4,0
COLORANT PS	3 500	800	4,4
ETHYLENE VINYL ACETATECOPOLY	2 000	700	2,9
POLYAMID	4 800	800	6,0
PE POLYTHELYENE	2 500	600	4,2
Couverture moyenne par jours			70

Source : élaboré par moi-même à partir les données internes de l'entreprise

Commentaires :

À partir ce tableau qui présente le taux de couverture de moi de juillet en détaille on remarque Plusieurs de ces matières sont essentielles à la fabrication des machines à laver, dont la production avait été temporairement suspendue les mois précédents. À titre d'exemples :

ABS injection : avec un taux de couverture de 3,2 mois, cette matière utilisée pour les cadrans de commande et les panneaux avant des machines affiche une faible consommation.

PS choc injection : utilisée dans les panneaux internes et petites pièces, elle atteint 3,0 mois de couverture, bien au-delà du seuil cible.

M-ABS : utilisée pour le corps des machines et composants rigides, elle enregistre 2,4 mois de couverture.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Puisque la couverture élevée de ces matières a tiré la moyenne générale vers le haut. Ce phénomène illustre l’effet direct de la suspension de la production des machines à laver sur la gestion des stocks.

Août à décembre :

À partir du mois d’août, on observe une diminution progressive du taux de couverture, atteignant 34 jours en décembre 2024, contre 47 à 50 jours sur la même période en 2023. Cette baisse est attribuable à la reprise massive de la production des machines à laver, après une période de rupture sur le marché. Cette reprise ciblée, dictée par une stratégie de rareté, a entraîné une consommation accélérée des matières premières en stock, réduisant fortement les jours de couverture. Cette forte consommation a engendré des tensions sur les approvisionnements, poussant l’entreprise à emprunter des matières premières auprès de ses filiales ou d’entreprises partenaires, et de lancer des achats locaux afin d’éviter toute interruption de la chaîne de production.

3.2 Le taux de réalisation plan d’achat

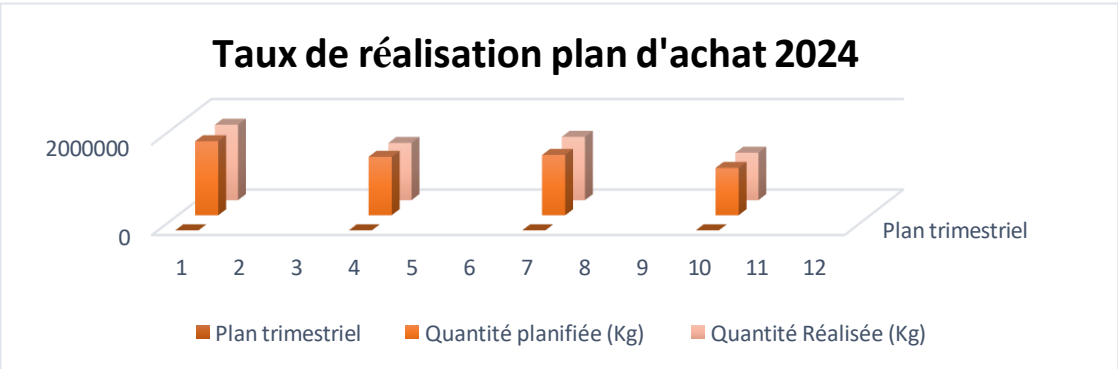
Pour l’axe de planification on va analyser le taux de réalisation plan d’achat.

Tableau 10: Taux de réalisation plan d’achat pour l’année 2024

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Quantité par mois (Kg)	378250	595000	659800	563525	490000	235500	310000	324575	697000	497530	205500	342500
Plan trimestriel	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
Quantité planifiée (Kg)	1633050			1289025			1331575			1045530		
Quantité Réalisée (Kg)	1665711			1261955			1398154			1045530		
Ecart (en %)	102%			98%			105%			100%		

Source : document interne de l’entreprise

Figure 14: Taux de réalisation plan d’achat



Source : élaboré par moi-même à partir des données internes de l’entreprise

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Commentaires:

A partir le tableau et le graphe ce dessus montrent que :

Trimestre 1: Objectif dépassé 102%, la quantité achetée dépasse légèrement les prévisions. Cela montre une bonne anticipation, peut-être en lien avec les hausses tarifaires prévues en début d'année (lois douanières, inflation, hausse des prix). Mais qui reste toujours dans le champ de la tolérance

Trimestre 2 : Léger écart 98%, baisse légère des réalisations vs plan mais qui n'as pas aucun effet

Trimestre 3: Surperformance 105%, achats supérieurs au plan, et cela pour compenser les retards antérieurs

Trimestre 4 : Objectif exactement atteint 100%, ce qui traduit une planification réaliste et maîtrisée.

La légère baisse observée en novembre s'explique par un ajustement stratégique mis en place suite à la rupture de stock survenu à partir du mois d'août. Afin d'éviter un arrêt de la production, le service approvisionnement a opté pour des achats locaux lancé par l'équipe de département achat locaux sépare du service SCM de l'unité transformation plastique, permettant une réception plus rapide et immédiate des matières premières.

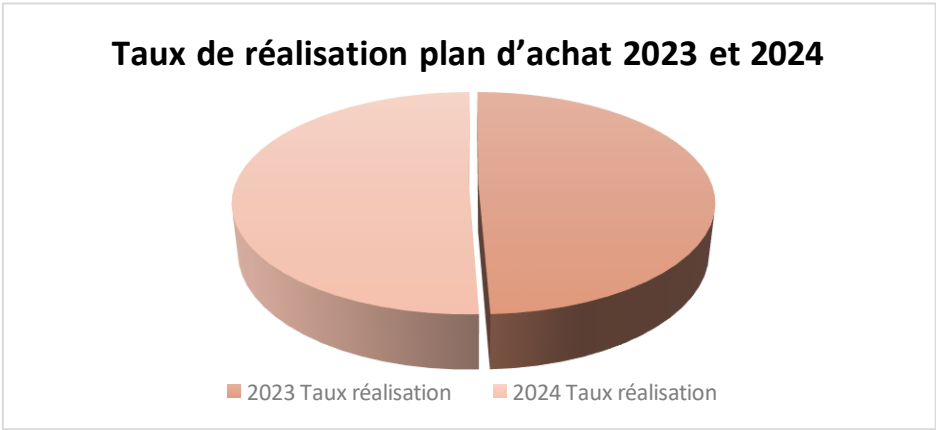
Cette décision visait principalement à maintenir la continuité de la chaîne d'approvisionnement et à sécuriser la production. Toutefois, elle a entraîné une baisse temporaire du volume des achats internationaux, ce qui s'est reflété dans le taux de réalisation global du trimestre.

Tableau 11 : Taux de réalisation plan d'achat 2023 et 2024

	2023	2024	2023	2024	écart 2023	écart 2024	2023	2024
Taux de réalisation	QTé prévue(Mt)	QTé prévue(Mt)	QTé réalisé (Mt)	QTé réalisé (Mt)	29,1	62,91	Taux réalisation	Taux réalisation
	4110,7	5217,68	4139,8	5280,59			99%	101%

Source : document interne de l'entreprise

Figure 15: Taux de réalisation plan d'achat 2023 et 2024



Source : élaboré par moi-même à partir des données internes de l'entreprise

Commentaires:

A partir le tableau et le graphe qui montrent les quantités planifiée et réalisée en 2023 et 2024 on remarque que le volume des achats à évolué par un écart de 27,57%

• **Calcule de volume d'augmentation :** $(\text{QTé réalisé 2024} - \text{QTé réalisé 2023}) / \text{QTé réalisé 2023}) * 100$

Cela montré que l'entreprise a augmenté son volume de production mais ça n'a pas empêché le service achat de maintenir un excellent niveau d'exécution, démontrant ainsi sa capacité d'adaptation et son pilotage efficace de la chaîne d'approvisionnement

3.3 Le taux de saving

Et le dernier taux c'est le taux de saving :

Tableau 12: Taux de saving pour le mois juillet

Juillet	Fournisseur	Montant (USD)	Taux saving(%)	Montant négocié (USD)	Taux (%)
Saving de mois: 8%	Fournisseur A	41870	4%	1650	6%
	Fournisseur B	30720	6%	1920	7%
	Fournisseur A	92378	16%	14425,05	55%
	Fournisseur C	147219	6%	8196,05	31%
Total		312187	8%	26191,1	100%

Source : élaboré par moi-même à partir des données internes de l'entreprise

Le mois de juillet a été retenu comme exemple car c'est durant cette période que le taux de saving a atteint l'objectif fixé (8 %), avec en plus un nombre de transactions modéré, ce qui facilite l'analyse et l'illustration du calcul.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Commentaires:

D’après le tableau on remarque qu’en moi de juillet le fournisseur A a eu une grande part dans les achats de ce moi avec un taux de 61%, cela s’explique par le fait qu’il s’agit de l’un des plus anciens fournisseurs avec lesquels condor travail, ainsi que par l’importante quantités achetée auprès de lui

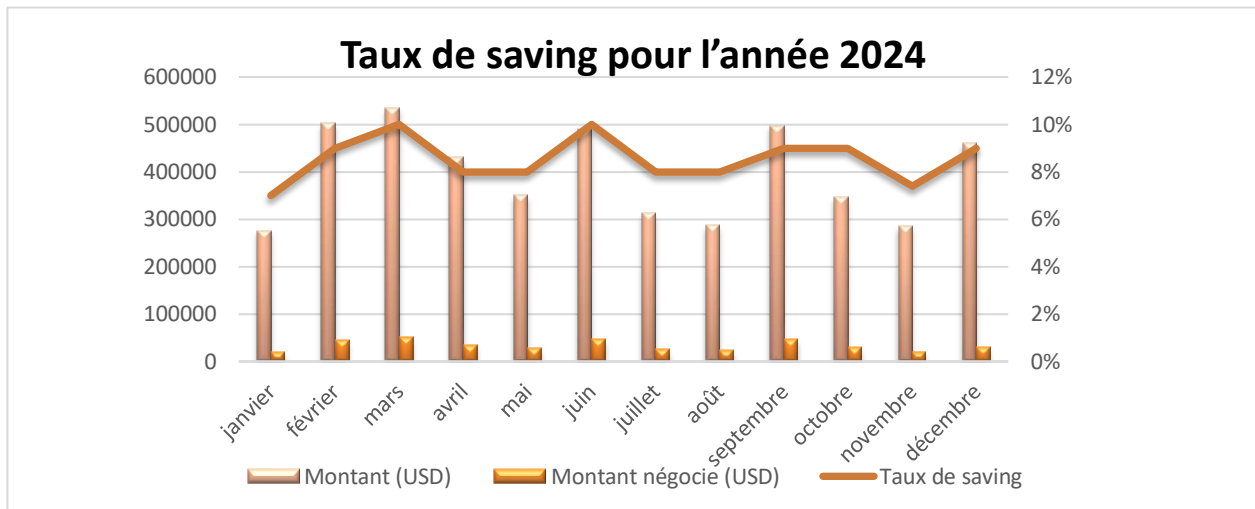
-L’objectif est 8% donc on peut dire qu’il est atteint en ce moi

Tableau 13: Taux de saving de l’année 2024

Mois	Montant (USD)	Montant négocié (USD)	Taux de saving
janvier	275680	19849	7%
février	502635	45237	9%
mars	535250	51919	10%
Avril	430800	34464	8%
mai	350280	29424	8%
juin	490345	46583	10%
juillet	312187	26191	8%
août	287600	23008	8%
septembre	497528	46270	9%
octobre	345890	29747	9%
novembre	285680	21129	7%
décembre	458960	30750	9%

Source: document interne de l’entreprise

Figure 16 : Taux de saving pour l'année 2024



Source : élaboré par moi-même à partir des données internes de l'entreprise

Commentaire :

A partir des données fournies, on remarque que le début d'année (Janvier – Mars) :

- Janvier : Le taux est de 7 %, soit en dessous de l'objectif de 8 %.
- Février : Il passe à 9 %, ce qui est supérieur à l'objectif.
- Mars : Le taux atteint 10 %, ce qui est une très bonne performance.

En début d'année, la légère sous performance en janvier s'explique par le fait que les matières premières utilisées sont cotées en bourse, ce qui rend leur prix sensible au taux de change, souvent élevé en début d'année. De plus, de nouvelles lois douanières entrent en application en janvier, ce qui peut impacter les conditions d'importation. Enfin, certains fournisseurs profitent du début d'année pour réajuster leurs portefeuilles clients ou modifier leurs grilles tarifaires, rendant les négociations plus difficiles.

Cependant, à partir de février et mars, on observe une amélioration, probablement liée à une stabilisation des prix après la période de transition du début d'année.

Milieu d'année (Avril – Août) :

Avril, mai, juillet et août : taux stable de 8 %.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Juin : performance remarquable avec 10 %.

Cette stabilité reflète une bonne maîtrise du processus de négociation. La hausse en juin est probablement liée à des achats en volumes plus importants et à la sélection d'un nouveau fournisseur offrant des conditions avantageuses.

Fin d'année (Septembre – Décembre) :

- Septembre et octobre et : 9 % ce qui est supérieur à l'objectif
- Novembre : 7 %, en dessous de l'objectif
- Décembre : 9 % une performance maîtrisée

Au mois de novembre, la baisse du taux de réalisation à 7 % s'explique par le faible volume des quantités achetées. Cette situation résulte d'un choix stratégique de l'équipe achat, qui a privilégié les fournisseurs locaux qui sont effectuée par un autre département des achats locaux afin d'éviter les longs délais d'attente liés à l'importation. Cette décision a été prise dans un contexte de tension sur les stocks, après une rupture observée à partir du mois d'août, menaçant la continuité de la production. Bien que les achats locaux offrent une disponibilité rapide des matières premières, ils réduisent les marges de négociation par rapport aux achats internationaux. Toutefois, ce compromis était nécessaire pour garantir la stabilité de la chaîne d'approvisionnement et éviter un nouvel arrêt de production.

La hausse du taux de saving en décembre s'explique par plusieurs raisons :

- Les fournisseurs cherchent à écouler leurs stocks avant la clôture de l'exercice, Ils offrent donc des remises ou facilités de paiement,
- Certains veulent attirer ou fidéliser des clients pour bien commencer l'année suivante,
- Et aussi ils cherchent à éviter que leurs produits ne soient enregistrés dans les inventaires de la nouvelle année.

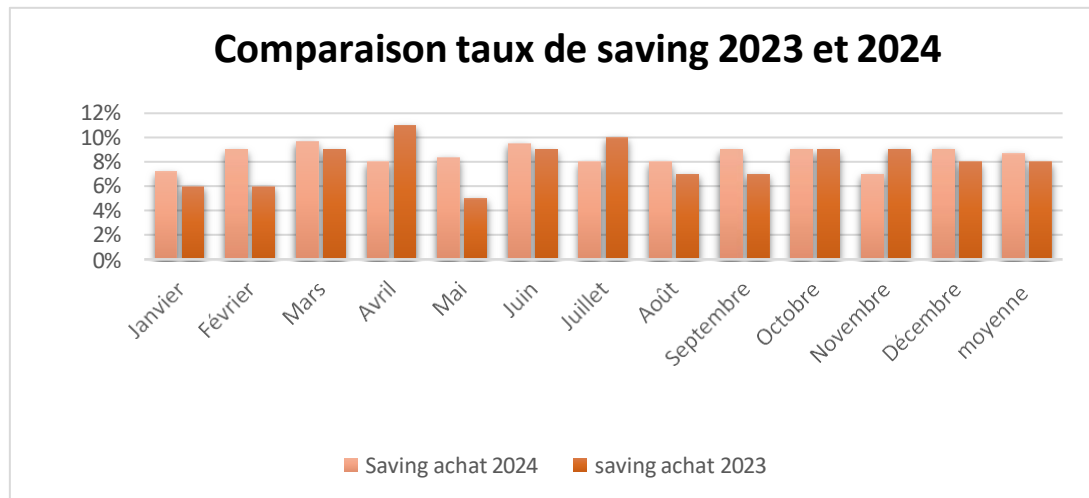
CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

Tableau 14: Comparaison taux de saving 2023 et 2024

Mois	Saving achat 2024	saving achat 2023
Janvier	7%	6%
Février	9%	6%
Mars	10%	9%
Avril	8%	11%
Mai	8%	5%
Juin	10%	9%
Juillet	8%	10%
Août	8%	7%
Septembre	9%	7%
Octobre	9%	9%
Novembre	7%	9%
Décembre	9%	8%
moyenne	8,7%	8%

Source : élaboré par moi-même à partir les données internes de l'entreprise

Figure 17: Comparaison taux de saving 2023 et 2024



Source : élaboré par moi-même à partir les données internes de l'entreprise

Commentaires :

A partir des données suivant on peut dire que :

- La moyenne de taux de saving en 2024 Est de 8,6% objectif atteint avec un écart positif de 0,6%
- Et en 2023 est la moyenne a été 8 % avec un écart positif de 2% par rapport à l'objectif qui était 6%
- L'objectif de 8 % en 2024 est plus ambitieux que celui de 6 % en 2023, ce qui signifie que les équipes achat ont dû renforcer leurs efforts de négociation.

4. Impact de cette perturbation :

- Premièrement, une perte directe liée à la dégradation de certaines matières premières : En moyenne, on estime entre 2 % et 2,5 % de pertes sur la valeur du stock excédentaire, surtout pour les plastiques sensibles et mal stockés. Pour un stock évalué à 60 millions DA à ce moment-là, cela représente une perte d'environ 1,3 à 1,5 million DA.

- Deuxièmement, un surcoût mensuel lié au stockage prolongé : On évalue le coût d'immobilisation à environ 1,5 % de la valeur du stock par mois. Donc, pour les 60 millions DA de stock, cela représente près de 900 000 DA de coûts cachés par mois (entrepôts, électricité, gestion, etc.)."

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- Et en dernier face à la rupture de stock à partir le mois d'août et la relance massive de la ligne machines à laver a nécessité une consommation urgente des stocks. Toutefois, certaines matières étaient déjà en rupture. Pour éviter un arrêt de la chaîne de production, l'entreprise a été contrainte de procéder à des achats locaux d'urgence, souvent à des prix plus élevés, ce qui a déséquilibré à la fois le budget et le planning initial.

Section 03 : Propositions d'amélioration et recommandations

a. Proposition d'un indicateur : Le Taux de Respect du Planning de Production (TRPP)

• Justification du choix de l'indicateur :

L'unité de transformation plastique de Condor, en tant qu'unité alimentatrice, est très sensible aux perturbations de la planification de production. En 2024, la suspension de la production des machines à laver durant les mois d'avril à juillet, suivie d'une reprise massive en août, a provoqué de graves déséquilibres dans les approvisionnements. Cela a généré un surstock important, puis une rupture critique, aggravée par le long délai d'importation des matières premières (3 à 5 mois depuis L'Europe, la Corée, l'Arabie Saoudite et la Chine).

Pour prévenir ces déséquilibres, il est indispensable de maîtriser la stabilité du planning de production. C'est pourquoi nous proposons un indicateur de performance spécifique : le Taux de Respect du Planning de Production (TRPP) qui vise à :

- Limiter les modifications du planning à deux fois par mois maximum,
- Encadrer les changements de volumes à ± 2 % du plan initial, pour limiter les risques de surstock ou de rupture.
- Coordination obligatoire entre le service Planification et le SCM pour tout changement de modèle : aucune modification ne doit être décidée sans validation de la disponibilité en matières premières.
- Anticipation renforcée des décisions, en tenant compte des délais d'importation. Tout ajustement doit être communiqué plusieurs mois à l'avance.

b. Le taux de saving :

- Relever l'objectif à 9 %, afin de motiver davantage les acheteurs.

CHAPITRE 02 : Étude de cas présentant une analyse des indicateurs de performance à la Spa condor

- Contacter le fournisseur du fournisseur pour réduire la marge et donc la négociation sera faite sur un prix plus bas.

- S'abonner à des plateformes de veille stratégique spécialisées dans le suivi des taux de change et des prix internationaux des matières premières comme X-Rates ou OANDA, Trading Economic, afin d'anticiper les fluctuations du marché et d'ajuster les négociations en temps réel. Cela permet aux acheteurs d'avoir une base de référence solide pour discuter les prix avec les fournisseurs.

c. Le taux de couverture matières premières

- Créer des zones de stockage supplémentaires, car les entrepôts actuels sont trop petits pour absorber les variations saisonnières importantes.

- Renforcer le contrôle des stocks physiques, en recrutant des gestionnaires de stock qualifiés, bien formés aux outils ERP.

Conclusion du chapitre

Pendant notre période de stage, nous avons analysé les différents indicateurs de performance et les pratiques de pilotage mises en œuvre au sein de SPA Condor – Unité de transformation plastique. Notre analyse a révélé que l'entreprise dispose d'un cadre structuré pour suivre et améliorer la performance de sa chaîne d'approvisionnement. Les entretiens menés avec les acteurs impliqués et l'exploitation des données chiffrées ont confirmé l'existence de tableaux de bord, d'analyses d'écarts et d'indicateurs pertinents, permettant de mesurer la performance et de suivre les résultats en temps réel.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif principal de mettre en évidence les différentes étapes et les implications du pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement, en intégrant à la fois des perspectives théoriques et pratiques. Notre étude visait à approfondir la compréhension des processus mis en œuvre par le contrôle de gestion pour analyser, mesurer et améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises industrielles font face à un environnement de plus en plus exigeant, nécessitant une adaptation constante et un pilotage rigoureux pour rester compétitives.

Il est essentiel de distinguer le contrôle de gestion des simples outils comptables : le contrôle de gestion ne se limite pas à l'enregistrement et à l'analyse des chiffres, mais a pour vocation de piloter la performance de la chaîne d'approvisionnement en identifiant les leviers d'optimisation, en anticipant les risques et en accompagnant les décisions stratégiques de l'entreprise.

Notre problématique nous a conduits à une étude de cas concrète. Cette étude a été réalisée au sein de l'unité de transformation plastique de SPA Condor. Nous avons détaillé les pratiques mises en place, en mettant en évidence les outils et les indicateurs de performance utilisés pour assurer un pilotage rigoureux et proactif de la chaîne d'approvisionnement.

À travers cette recherche, nous avons cherché à démontrer que le contrôle de gestion, en permettant un suivi précis et en fournissant des analyses fiables et des recommandations pertinentes, joue un rôle déterminant dans l'amélioration continue de la performance. Les conclusions de notre étude montrent que, par une démarche structurée et des échanges étroits

Entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, le contrôle de gestion peut significativement contribuer à l'efficacité des processus, à la réduction des coûts et à l'optimisation des flux.

Plus précisément, au cours de ce travail, nous sommes parvenus à valider :

. Hypothèse 01 : « L'utilisation des indicateurs de performance (KPI) par le contrôle de gestion constitue un levier essentiel pour mesurer les résultats et identifier les points d'amélioration dans la chaîne d'approvisionnement, contribuant ainsi à une meilleure efficacité des processus. »

Conclusion générale

Les indicateurs de performance (KPI) permettent en effet de suivre l'évolution des résultats et de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés. Ils constituent des outils essentiels pour le contrôle de gestion, en facilitant l'identification des zones d'inefficience et en orientant les actions correctives nécessaires pour améliorer la performance. Cette démarche favorise l'optimisation continue des processus de la chaîne d'approvisionnement, en renforçant la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise face aux changements. Les résultats de notre étude confirment cette première hypothèse, en démontrant que l'utilisation des KPI par le contrôle de gestion contribue significativement à l'amélioration des performances globales et à la réduction des coûts liés aux opérations de la chaîne d'approvisionnement.

Hypothèse 2 : « La mise en place d'outils de pilotage par le contrôle de gestion renforce la coordination et la communication entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, ce qui favorise une meilleure fluidité des flux et réduit les dysfonctionnements. »

La mise en place d'outils de pilotage tels que le reporting, les tableaux de bord et les plans d'action joue un rôle déterminant dans le renforcement de la coordination et de la communication entre les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement. Ces outils fournissent une vision claire et actualisée des performances et des écarts, facilitant ainsi la prise de décisions concertée et l'alignement des objectifs entre les différents acteurs. Grâce à une meilleure visibilité et à un suivi rigoureux des processus, les dysfonctionnements peuvent être rapidement identifiés et corrigés, ce qui améliore la fluidité des flux et réduit les coûts liés aux perturbations. Les résultats de notre étude confirment cette deuxième hypothèse en montrant que les outils de pilotage mis en œuvre par le contrôle de gestion constituent un levier stratégique pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Hypothèse 3 : « Le contrôle de gestion, à travers l'analyse des coûts et des écarts, permet d'identifier les gisements d'économies et d'optimiser les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement, contribuant ainsi à une réduction durable des coûts. »

Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne se limite pas à mesurer les résultats : il identifie également les écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés, notamment lorsque certains indicateurs de performance (KPI) ne sont pas atteints. Ces écarts sont ensuite valorisés et traduits en termes financiers pour en mesurer l'impact sur la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Conclusion générale

Cette analyse approfondie des écarts fournit ainsi un cadre de décision clair, permettant de déterminer les actions correctives à engager pour améliorer l'efficacité des processus et réduire les coûts superflus. Les résultats de notre étude confirment cette hypothèse en démontrant que l'analyse des écarts par le contrôle de gestion est un levier stratégique pour identifier les gisements d'économies, renforcer la performance opérationnelle et contribuer aux objectifs financiers de l'entreprise.

Comme dans tout travail de recherche, cette étude comporte des limites et des difficultés. Plusieurs défis ont été rencontrés au cours de sa réalisation, notamment :

➤ Bien que notre sujet de recherche soit vaste, nous avons choisi de nous concentrer sur les aspects les plus pertinents pour répondre à notre problématique. Cette approche ciblée nous a permis de mener une analyse approfondie et d'obtenir des résultats significatifs malgré l'ampleur du thème et la complexité des processus.

➤ Il est important de noter que notre recherche a également été confrontée à certaines limites, notamment en raison de l'accès restreint à certaines données stratégiques internes de l'entreprise. Nous avons néanmoins veillé à exploiter au mieux les informations disponibles et à recouper les données pour renforcer la validité de nos conclusions.

➤ Enfin, la diversité des méthodes et des outils du contrôle de gestion dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement a nécessité des choix méthodologiques. Compte tenu des délais impartis, nous avons privilégié une démarche qualitative (entretiens) et descriptive analytique (KPI et données chiffrées) pour mener une investigation ciblée et cohérente avec les enjeux de notre étude.

Pour conclure cette étude, nous espérons que ce mémoire a apporté une contribution notable à la compréhension des pratiques de pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Nous souhaitons que notre travail puisse servir de base et de référence pour d'autres recherches dans le domaine du contrôle de gestion appliqué à la supply Chain.

En partageant nos observations et nos analyses, nous visons à encourager des investigations futures qui approfondiront et élargiront les connaissances sur ce sujet stratégique. Ainsi, nous espérons que ce mémoire contribuera à éclairer les pratiques de pilotage et à améliorer la coordination, l'efficacité et la compétitivité des entreprises.

Bibliographie

Bibliography

❖ Livres et ouvrages

- AFNOR. (2010). Dictionnaire de management de projet. Éditions AFNOR, Paris.
- Alain, D., Patrick, D., Laurent, G., Christophe, G., Sara, N., Caroline, T. (2017). Management et contrôle de gestion : DSCG3 (5^e éd.). Magnard-Vuibert, Paris.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion : Manuel et applications (2^e éd.). DUNOD, Paris.
- Arnoud, H. (2001). Le contrôle de gestion... en action. Dans Liaisons.
- Augé, B., & Naro, G. (2011). Mini manuel de contrôle de gestion. DUNOD, Paris.
- Benito, N., Combes, M., & Filleau, M.-G. (2006). Gestion de la relation commerciale. Dunod, Paris.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. Économica.
- Burlaud, A., & Simon, C. (1997). Le contrôle de gestion (3^e éd.). La Découverte, Paris.
- Christoph, M. (2005). Logistics and supply chain management: creating value-adding networks (3^e éd.). Prentice Hall, London.
- Doriath, B., & Goujet, C. (2011). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance (5^e éd.). Dunod, Paris.
- Fernandez, A. (2002). Les nouveaux tableaux de bord des managers. Édition Eyrolles, Paris.
- Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). Contrôle de gestion et pilotage de la performance (2^e éd.). Gualino éditeur, Paris.
- Grandguillot, F., & Béatrice, G. (2009). L'essentiel du contrôle de gestion (4^e éd.). Gualino, Lextenso, Paris.
- Leenders, M.R., Fearon, H.E., & Nollet, J. (1993). La gestion des approvisionnements et des matières. Gaëtan Morin, Québec.
- Lyonnet, B., & Senkel, M.-P. (2015). La logistique. Dunod, Paris.
- Medan, P. (2008). Logistique et supply Chain management. Dunod, Paris.
- PASCO-BERHO, C., LE STER BEAUME, V., & VEILLE, H. (2007). Marketing international. DUNOD, France.
- PELLEMANS, P. (1999). Recherche qualitative en marketing. Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles.
- Pimor, Y., & Fender, M. (2008). Logistique, production, distribution, soutien (5^e éd.). Dunod, Paris.
- Pluchu, V. (2015). Mesure et amélioration des performances des entreprises (2^e éd.).
- Rabia, L. (2024). Support de Cours de contrôle de gestion, 3^e année. ESGEN.

Bibliographie

Remy, L. M. (2025). SUPPLY CHAIN MANAGEMENT : achat, production, logistique. Dunod, Paris.

Samii, A., & Alexandre, K. (2004). Stratégie logistique : supply chain management (3^e éd.). Dunod, Paris.

Steffens, G. (2015). Les critères SMART pour un objectif sur mesure. Paris.

Texier, D., Mathé, H., & Colin, J. (1983). La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux. Dunod, Paris.

Zermati, P. (1990). Les pratiques de la gestion des stocks. Dunod, Paris.

❖ Articles scientifiques

Mentzer, J.T., Dewitt, W., & Keebler, J.S. (2001). Defining the supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 18.

Nadah, T. (2020). Le contrôle de gestion environnemental : une perspective contingente face aux défis environnementaux. *African Scientific Journal*, 3(3), 109–110.

Touicher, O., & El Idrissi Rioui, S. (2024). Genèse et évolution du contrôle de gestion. *African Scientific Journal*, 3(26), 519.

❖ Mémoires et thèses

CHABANI, S., & OUACHERINE, H. (2013). Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales. Taleb impression, Alger.

CHABOUNI, Y. (2020). Les difficultés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme contraintes à l'exportation en Algérie. Mémoire de master, Université de Béjaïa.

Matthieu, L. (2004). Méthode de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion d'une chaîne logistique. Thèse de doctorat, INPT Toulouse.

❖ Sites web

<https://pilotagedentreprise.com/showpub/les-14-principes-fondateurs-du-controle-de-gestion> (consulté le 03/04/2025 à 20h10)

<https://formation.lefebvre-dalloz.fr/> (consulté le 18/04/2025 à 19h30)

<https://www.petite-entreprise.net/P-2467-136-G1-les-differents-types-de-controles.html> (consulté le 20/04/2025 à 13h55)

<https://fr.scribd.com/doc/187930656/Les-outils-a-la-disposition-du-controleur-de-gestion> (consulté le 25/04/2025 à 17h38)

<https://fr.scribd.com/doc/187930656/Les-outils-a-la-disposition-du-controleur-de-gestion> (consulté le 20/04/2025 à 19h00)

<https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/chaine-dapprovisionnement-definition-role-et-enjeux> (consulté le 05/05/2025 à 17h30)

<https://cssprepforum.com/.../explain-the-decision-phases-in-supply-chains-with-examples/> (consulté le 30/04/2025 à 18h41)

Bibliographie

<https://fr.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche> (consulté le 15/05/2025 à 17h40)

<https://blog.operaepartners.fr/.../les-indicateurs-de-performance-chez-toyota...> (consulté le 05/05/2025 à 16h50)

<https://www.dynergie.fr> (consulté le 27/05/2025 à 18h32)

<https://mgtfe.be/guide-de-redaction/...> (consulté le 27/05/2025 à 15h00)

<https://fr.scribd.com/presentation/622391722/CHAPITRE-I-LA-GESTION-DES-APPROVISIONNEMENTS> (consulté le 02/05/2025 à 13h05)

Annexes

Annexes

Annexe 1: guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle intitulé : « Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de la chaîne d'approvisionnement », en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité Audit et Contrôle de gestion, nous vous remercions par avance pour le temps que vous consacrerez à répondre à nos questions et pour votre précieuse contribution.

Nous vous assurons que toutes les informations que vous nous communiquerez resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de notre mémoire, à des fins académiques et scientifiques.

Axe 01 : responsable contrôle de gestion

1. Quels sont les rôles principaux du contrôle de gestion au sein de Condor Électronique ?
2. Comment percevez-vous votre position dans l'organisation ? Êtes-vous impliqué dans les décisions liées à la chaîne d'approvisionnement ?
3. Comment suivez-vous la performance de la chaîne d'approvisionnement
4. Sur quels critères et comment choisit-on les indicateurs clés de performance pour suivre efficacement la chaîne d'approvisionnement, afin qu'ils reflètent bien la réalité ?
5. Est-ce que la chaîne d'approvisionnement rencontre des défis ou des dysfonctionnements ?
6. Face à ces problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, comment le contrôle de gestion est-il intervenu pour analyser ?

Axe 02 : manager supply chaine management

1. Quelles sont vos principales missions en tant que Manager Supply Chain dans cette unité
2. Pouvez-vous décrire brièvement comment est organisée votre chaîne d'approvisionnement au sein de votre unité transformation plastique

3. Les indicateurs définis par le contrôle de gestion sont-ils réellement utilisés dans votre gestion quotidienne ? Et vous aident-ils concrètement ?
4. Lorsqu'un écart est détecté, quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse et la prise de décision ?
5. Pensez-vous qu'il manque aujourd'hui certains indicateurs de suivi ?
6. Comment voyez-vous l'évolution de votre chaîne d'approvisionnement ? Pensez-vous qu'elle est résiliente et qu'elle peut encore se développer

Axe 03 : responsable système management de qualité

1. Pouvez-vous me dire brièvement quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?
2. Comment procédez-vous pour élaborer les fiches processus pour chaque service ?
3. Est-ce que, dans les processus liés à la chaîne d'approvisionnement, vous observez une bonne coordination entre le contrôle de gestion et le service SCM ?
4. Est-ce que, selon vous, les indicateurs fournis par le contrôle de gestion pour suivre la chaîne d'approvisionnement sont pertinents, fiables et bien exploités ?
5. Lorsque l'un des indicateurs de performance de la supply Chain n'est pas atteint, quel est le rôle du service SMI ?
6. Après avoir détecté une non-conformité liée à la chaîne d'approvisionnement et établi la fiche correspondante, quelles sont les étapes concrètes que vous suivez ?

Annexe 2: La fiche de non-conformité

		Code :
	Fiche de non-conformité	Version : A

Date :

N° :

Unité/Direction :

Structure :

Nom du détecteur :

Fonction :

Source de non-conformité : Produit ☐ Réclamation client ☐ Audit ☐ Plainte ☐ Fournisseur ☐

Impact environnemental ☐ Incident/Accident ☐ Objectif non atteint ☐ Réglementation ☐

Autre source : (à préciser)

Description de la non-conformité :

.....

Analyse :

.....

Non conformités similaires : Non ☐ Oui ☐ N° FNC :

Correction	Responsable	Echéance	Vérification de la mise en œuvre
.....
.....

N°	Description des risques/ conséquences des actions pré-sélectionnées	Niveau de gravité	Contremesures entreprises	Observation
.....
.....

N°	Actions correctives	Responsable	Echéance	Ressources	Etat de mise en œuvre
.....
.....
.....	Vérification de l'efficacité :	Conclusion sur l'efficacité :		Par : Visa :	

