

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans la gestion des
stocks : optimisation et minimisation des couts**

Cas : SPA Condor Electronics

Présenté par :

Mr LAICHAOUI Nabil

Mr BOUALEM Adem Idriss

Encadré par :

Mme BOURENANE CHERIF Lydia

Année universitaire

2024-2025

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans la gestion des
stocks : optimisation et minimisation des couts**

Cas : SPA Condor Electronics

Présenté par :

Mr LAICHAOUI Nabil

Mr BOUALEM Adem Idriss

Encadré par :

Mme BOURENANE CHERIF Lydia

Année universitaire

2024-2025

Sommaire :

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Introduction1

Chapitre 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gestion des stocks..... 6

Section 1 : Le contrôle de gestion et son impact sur la gestion des stocks.....7

1-Présentation et base du contrôle de gestion7

2-Contrôle de gestion et optimisation des stocks16

Section 2 : Principes et méthodes de gestion des stocks.....19

1-Notions fondamentales sur les stocks19

2-Méthodes et outils de gestion des stocks37

Section 3 : Contribution du contrôle de gestion à l'optimisation de la gestion des stocks...42

1-Le contrôle de gestion au service de la performance des stocks.....43

2-L'utilisation des outils de contrôle de gestion pour optimiser les stocks44

3-L'apport du contrôle des gestion dans la réduction des couts des stocks46

Chapitre 2 : Étude empirique sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des

Stocks : Cas de la SPA Condor Electronics49

Section 1 : Présentation de SPA CONDOR ELECTRONICS.....51

Section 2 : Méthodologie et outil de collecte des données.....67

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur le contrôle de gestion et la gestion des stocks.....71

Conclusion

La bibliographie

Annexes

Table des matières

Dédicaces

Je dédie ce travail, fruit de plusieurs mois d'efforts, à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce mémoire.

À mes parents, pour leur amour inconditionnel, leur soutien moral et leurs encouragements constants tout au long de mon parcours. Leur confiance en moi a toujours été ma plus grande force.

À ma famille, pour leur présence bienveillante, leur patience et leurs prières.

À mon binôme et ami Boualem Adem Idriss, avec qui cette aventure a été riche en apprentissages et en collaboration.

À nos enseignants et à Mme Bourenane Lydia Chérif, notre encadrante, pour leur accompagnement, leurs conseils précieux et leur disponibilité.

À tous mes camarades, pour les moments de partage, de motivation et de solidarité.

Que ce mémoire soit le reflet de notre engagement et de notre détermination à aller toujours plus loin.

Nabil

À mes chers parents, piliers de ma vie, dont les sacrifices, l'amour et les prières ont été le fondement de mon parcours. À vous, je dois tout. Que Dieu vous protège et vous récompense.
À ma famille, pour son soutien indéfectible, sa patience et sa présence réconfortante dans les moments de doute comme dans ceux de réussite.

À mon binôme et frère d'armes Laichaoui Nabil, pour sa collaboration sincère, son sérieux et son esprit d'équipe tout au long de cette aventure académique.

À notre encadrante Mme Bourenane Lydia Chérif, pour son encadrement rigoureux, sa bienveillance et ses précieux conseils qui ont éclairé notre chemin.

À tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à ce projet, par un mot, une aide, un sourire ou une pensée. Que ce travail soit un hommage à votre contribution.

Adem Idriss

Remerciements

Ce mémoire représente l'aboutissement d'un parcours académique et professionnel, rendu possible grâce au soutien et à l'implication de nombreuses personnes que nous tenons ici à remercier sincèrement.

Nous exprimons tout d'abord notre profonde gratitude à l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique (ESGEN) pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de notre formation, ainsi que pour le cadre propice à l'épanouissement académique et personnel. Cette institution a su nous transmettre des savoirs solides et des compétences essentielles qui ont grandement enrichi notre parcours.

Nos remerciements s'adressent également à Mme Lydia Bourenane Chérif, notre encadrante académique, pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité constante, ses conseils pertinents et son exigence bienveillante tout au long de ce travail. Son encadrement a été déterminant dans l'orientation méthodologique et scientifique de ce mémoire.

Nous remercions vivement la SPA Condor Electronics ainsi que la Clinique du Val, pour nous avoir accueillis durant notre stage. Nous avons pu y acquérir une expérience concrète, enrichissante et en parfaite cohérence avec les objectifs de notre recherche.

Nos plus sincères remerciements vont également à notre encadrant de stage au sein de l'entreprise, pour son implication, sa confiance, et la qualité des échanges professionnels qui ont fortement contribué à notre apprentissage et à la réalisation de ce mémoire.

À toutes personnes et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail, nous exprimons notre plus vive reconnaissance.

Liste des figures

Figure 1 : Représentation du stock maximum.....	27
Figure 2 : Représentation du stock minimum.....	28
Figure 3 : Représentation du stock de sécurité.....	29
Figure 4 : Représentation du stock d’alerte	30
Figure 5 : Fiche technique générale du groupe CONDOR.....	55
Figure 6 : Figure représentative des unités de production de LA SPA	61
Figure 7 : Organigramme de la SPA CONDOR	62
Figure 8 : Organigramme de la direction finance et comptabilité.....	65
Figure 9 : Organigramme du service de contrôle de gestion.....	66
Figure 10 : Organigramme de service de comptabilité	67
Figure 11 : Répartition des répondants selon leur fonction dans l’entreprise	73
Figure 12 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l’entreprise	74

Liste des tableaux

Tableau 1 : l'utilité des stocks.....	27
Tableau 2 : F Répartition des répondants selon leur fonction dans l'entreprise	72
Tableau 3 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise.....	74
Tableau 4 : Grille d'interprétation des niveaux de vérification selon le poids relatif des moyennes.....	75
Tableau 5 : Analyse descriptive des perceptions liées à l'impact du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle, la gestion des stocks et la maîtrise des coûts	76
Tableau 6 : Corrélations de Spearman entre le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production	79
Tableau 7 : Modèle de régression linéaire sur l'impact du contrôle de gestion sur la gestion des stocks et le cout de production	80
Tableau 8 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression	80
Tableau 9: Tableau de coefficient de la régression linéaire	80

Liste des abréviations:

ABC: Activity-Based Costing

ANOVA: Analysis of Variance

B2B: Business to business

B2C: Business to Consumer

CRM: Customer Relationship Management

CMUP : Cout Moyen Unitaire Pondéré

DRH : Direction des Ressources Humaines

ERP : Entreprise Resource Planning

JIT : Juste-à-temps

KPI: Key Performance Indicator

LEC / EOQ: Lot Economique de Commande (Economic Order Quantity)

MRP: Material Requirements Planning

NPS : Net Promoter Score

PEM : Petit Electroménager

PC COMPTA : Logiciel de comptabilité utilisé a Condor

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RFID : Radio Frequency Identification

RGPD : Règlement Générale sur la Protection des Données

ROI : Return On Investment

SA : Société Anonyme

SAP : Système Applications et Produits (en traitement de données)

SPSS: Statistical Package for the social Sciences

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPE: Très Petite Entreprise

UX: User Experience

WMS: Warehouse Management System

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans le champ du contrôle de gestion appliqué à la gestion des stocks, en mettant l'accent sur son rôle stratégique dans l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance organisationnelle. Intitulée « Le rôle de contrôle de gestion dans la gestion des stocks : optimisation et minimisation des couts », cette étude vise à analyser comment les outils et les méthodes du contrôle de gestion peuvent contribuer à une gestion efficace des stocks, particulièrement dans un contexte industriel représenté ici par la SPA Condor Electronics.

La recherche repose sur une approche quantitative, fondée sur un questionnaire adressé à un échantillon de professionnels directement impliqués dans les fonctions de gestion, finance, logistique et contrôle de gestion. L'analyse statistique (corrélations de Spearman et régression linéaire multiple) révèle une relation fortement significative entre l'efficacité du contrôle de gestion, la performance de la gestion des stocks et la maîtrise des coûts de production. Le modèle explicatif développé montre que ces deux variables indépendantes expliquent à elles seules plus de 94 % de la performance du contrôle de gestion.

Les résultats mettent en évidence l'importance d'un pilotage rigoureux des stocks, basé sur des indicateurs clés de performance (KPI), des outils numériques (ERP, RFID) et des techniques d'analyse des écarts. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un levier central de rationalisation des coûts, de réduction des ruptures de stock et d'amélioration de la coordination interservices.

En conclusion, le mémoire souligne que l'intégration du contrôle de gestion dans les processus logistiques permet non seulement une meilleure allocation des ressources, mais constitue également un vecteur d'agilité stratégique pour les entreprises industrielles souhaitant renforcer leur compétitivité.

Abstract

This thesis falls within the field of management control applied to inventory management, emphasizing its strategic role in cost optimization and organizational performance improvement. Entitled "The Role of Management Control in Inventory Management: Optimization and Cost Minimization", the study aims to analyze how management control tools and methods can contribute to efficient inventory management, particularly within an industrial context illustrated by the case of SPA Condor Electronics.

The research adopts a quantitative approach, based on a structured questionnaire distributed to a sample of professionals directly involved in management, finance, logistics, and management control functions. Statistical analysis (Spearman's correlation and multiple linear regression) reveals a strong and significant relationship between the effectiveness of management control, inventory performance, and cost control in production. The developed explanatory model shows that these two independent variables alone explain over 94% of the variation in management control performance.

The results highlight the importance of rigorous inventory monitoring based on key performance indicators (KPIs), digital tools (ERP, RFID), and variance analysis techniques. Management control thus emerges as a central lever for cost rationalization, reduction of stockouts, and improved interdepartmental coordination.

In conclusion, the thesis shows that integrating management control into logistics processes not only ensures better resource allocation but also serves as a strategic driver for industrial firms aiming to strengthen their competitiveness.

المخلص

يندرج هذا البحث ضمن مجال مراقبة التسيير المطبقة على إدارة المخزون، مع التركيز على دورها الاستراتيجي في تحسين الأداء وتقليص التكاليف. يحمل البحث عنوان: "دور مراقبة التسيير في إدارة المخزون: نحو تحسين الأداء وتقليص التكاليف"، ويهدف إلى تحليل كيفية مساهمة أدوات وأساليب مراقبة التسيير في تحقيق إدارة فعالة للمخزون، خاصة في سياق صناعي تمثله حالة مؤسسة SPA Condor Electronics.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي، من خلال استبيان موجه إلى عينة من المهنيين العاملين في مجالات الإدارة والمالية واللوجستيك و مراقبة التسيير. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية (معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين فعالية مراقبة التسيير، جودة إدارة المخزون، والسيطرة على تكاليف الإنتاج. وأثبت النموذج التفسيري أن هذين المتغيرين يفسران أكثر من 94% من أداء نظام مراقبة التسيير.

تُظهر النتائج أهمية المراقبة الدقيقة للمخزون بالاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)، والأدوات الرقمية) مثل ERP و RFID، وتقنيات تحليل الفجوات. ومن ثم، تبرز مراقبة التسيير كأداة محورية في ترشيد التكاليف، تقليص انقطاعات المخزون، وتعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات.

في الختام يؤكد البحث أن دمج مراقبة التسيير ضمن العمليات اللوجستية يضمن ليس فقط تحسين توزيع الموارد، بل يشكل أيضاً رافعة استراتيجية للشركات الصناعية الساعية إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

Introduction générale

Dans un contexte économique mondial marqué par l'intensification de la concurrence, la montée des incertitudes et la recherche permanente de performance, les entreprises font face à des exigences accrues en matière de productivité, de flexibilité et de rentabilité. Pour relever ces défis, elles doivent repenser en profondeur leurs modes de gestion, en adoptant des approches plus rigoureuses et plus orientées vers l'optimisation des ressources. Parmi les fonctions stratégiques les plus concernées, la gestion des stocks occupe une place centrale.

En effet, dans l'économie globalisée actuelle, la maîtrise des flux physiques — matières premières, produits en cours, produits finis — est devenue un levier de compétitivité. L'évolution des chaînes logistiques internationales, la complexité des approvisionnements, la variabilité de la demande et la pression sur les coûts imposent une gestion des stocks fine, dynamique et intégrée à l'ensemble du processus décisionnel. De grandes entreprises internationales comme Toyota, Amazon ou Decathlon ont bâti une partie de leur succès sur une capacité exceptionnelle à gérer leurs stocks de façon agile et efficiente, en minimisant les coûts d'entreposage, les ruptures et les excédents.

Dans cette logique, le contrôle de gestion joue un rôle déterminant. Il ne s'agit plus seulement d'un outil de mesure ou de contrôle a posteriori, mais d'un véritable instrument d'aide à la décision, qui accompagne l'entreprise dans la planification, l'anticipation, et l'allocation optimale de ses ressources. Grâce à ses outils analytiques (budgets, tableaux de bord, indicateurs de performance, analyse des écarts...), le contrôle de gestion permet de piloter l'activité en temps réel, d'identifier les dysfonctionnements, et de proposer des actions correctives ciblées.

Au niveau régional et national, les enjeux liés à la gestion des stocks se posent avec une acuité particulière. Dans un pays comme l'Algérie, dont l'économie est en pleine mutation, marquée par une volonté de diversification et de modernisation industrielle, les entreprises locales doivent impérativement renforcer leur efficacité opérationnelle. Or, de nombreuses firmes souffrent encore d'une gestion approximative des stocks, entraînant des surcoûts, des immobilisations excessives, des ruptures fréquentes, voire une perte de compétitivité sur le marché.

C'est dans ce contexte que la question du rôle du contrôle de gestion dans la maîtrise des stocks devient cruciale. En effet, il ne s'agit pas uniquement de réduire les niveaux de stocks, mais bien d'optimiser leur gestion en intégrant des outils de pilotage adaptés aux spécificités

de l'entreprise. La réussite de cette démarche repose sur une collaboration étroite entre les fonctions logistique, financière, comptable et managériale.

Ce mémoire s'intéresse à cette problématique à travers une étude de cas au sein d'une entreprise industrielle algérienne. Il vise à comprendre comment le contrôle de gestion peut contribuer, de manière concrète et mesurable, à une gestion des stocks plus efficace, à la réduction des coûts de fonctionnement, et à l'amélioration globale de la performance organisationnelle.

Dans un environnement où la compétitivité repose en grande partie sur la capacité à maîtriser les coûts et à améliorer l'efficacité opérationnelle, la gestion des stocks constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Mal gérés, les stocks peuvent engendrer des coûts importants : surstockage, ruptures, immobilisation de capital, obsolescence des produits, désorganisation des flux. À l'inverse, une gestion rigoureuse et optimisée permet de réduire ces coûts tout en maintenant un niveau de service satisfaisant.

En Algérie, de nombreuses entreprises industrielles rencontrent encore des difficultés structurelles dans la gestion de leurs stocks. Ces défaillances peuvent s'expliquer par un manque de pilotage stratégique, une faible intégration des outils analytiques, ou encore par une coordination limitée entre les différents services impliqués dans la chaîne logistique. Dès lors, se pose la question du rôle que peut jouer le contrôle de gestion comme levier d'optimisation.

Problématique centrale :

Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks et la réduction des coûts au sein de l'entreprise, et comment contribue-t-il à l'amélioration de la performance organisationnelle ?

Questions secondaires :

1. Le contrôle de gestion est-il principalement perçu comme un outil comptable plutôt que comme un levier stratégique au sein d'une entreprise ?
2. Le contrôle de gestion influence-t-il de manière significative la gestion des stocks au sein d'une entreprise ?
3. Le contrôle de gestion a-t-il un impact concret sur les performances internes des entreprises ?
4. Le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production présentent-ils des liens faibles ou non significatifs au sein d'une entreprise ?
5. La gestion des stocks influence-t-elle davantage la performance du contrôle de gestion que le coût de production ?

Hypothèses de recherche :

- **H1** : Le contrôle de gestion est perçu principalement comme un outil comptable plutôt que stratégique.
- **H2** : Il n'existe pas de lien significatif entre le contrôle de gestion et la gestion des stocks.
- **H3** : Le contrôle de gestion n'a pas d'impact concret sur les performances internes.
- **H4** : Les liens entre contrôle de gestion, gestion des stocks et coût de production sont faibles ou non significatifs.
- **H5** : La gestion des stocks a un impact plus fort que le coût de production sur la performance du contrôle de gestion

1- Motivations du choix du sujet

Le choix de ce thème de recherche ne relève pas du hasard. Il est né d'un double intérêt : objectif, lié aux exigences académiques et professionnelles du domaine de gestion, et subjectif, issu d'une curiosité personnelle envers les mécanismes internes d'amélioration de la performance en entreprise

Motivations objectives

Le thème du contrôle de gestion appliqué à la gestion des stocks représente un enjeu stratégique majeur dans le contexte économique actuel, particulièrement dans les économies émergentes comme l'Algérie. Avec la pression croissante sur les coûts, la nécessité d'une gestion rationnelle des ressources est devenue un impératif pour toute entreprise souhaitant rester compétitive.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion apparaît comme un levier d'optimisation transversal, permettant de mieux planifier, évaluer et ajuster les processus logistiques. Or, malgré son potentiel, ce levier reste sous-exploité dans de nombreuses entreprises algériennes, qui manquent souvent d'outils intégrés ou de culture de pilotage. Étudier cette problématique constitue donc un apport utile, aussi bien pour les décideurs que pour la communauté académique, en apportant des éclairages pratiques sur les conditions d'efficacité du contrôle de gestion dans le contexte local.

Motivations subjectives

Nous sommes particulièrement motivés par cette thématique car elle touche à des domaines qui nous passionnent, tels que la gestion, le contrôle de gestion et l'optimisation des processus en entreprise. Comprendre comment piloter efficacement les stocks est, selon nous, un enjeu stratégique majeur pour les organisations, surtout dans un contexte industriel en constante

évolution. Ce travail représente pour nous une occasion précieuse d'approfondir nos connaissances théoriques tout en nous préparant à relever les défis professionnels futurs liés à la performance et à la compétitivité des entreprises.

2- Objectifs de la recherche :

Cette recherche vise à analyser la manière dont le contrôle de gestion peut être mobilisé comme outil stratégique pour améliorer la gestion des stocks et réduire les coûts associés. Elle s'inscrit dans une double logique : comprendre et proposer. Comprendre les mécanismes existants, leurs limites et leur impact réel ; proposer des axes d'amélioration adaptés au contexte des entreprises industrielles algériennes.

Objectif général

Évaluer le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks, en mettant en évidence son impact sur la performance économique et la réduction des coûts dans les entreprises industrielles.

Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif global, la recherche poursuit les finalités suivantes :

1. Identifier les pratiques actuelles de gestion des stocks dans les entreprises industrielles algériennes et les problématiques qui en découlent.
2. Analyser les outils et méthodes de contrôle de gestion utilisés pour piloter les stocks et évaluer leur niveau d'intégration dans les processus logistiques.
3. Mesurer l'impact du contrôle de gestion sur la réduction des coûts liés aux stocks (surstockage, rupture, obsolescence, immobilisation).
4. Mettre en évidence les leviers organisationnels qui favorisent une meilleure coordination entre les fonctions logistique, financière et managériale.
5. Formuler des recommandations pratiques pour renforcer l'efficacité du contrôle de gestion dans la gestion des stocks.

3-Importance de la recherche

Cette étude présente une double importance : théorique, en enrichissant la compréhension du rôle stratégique du contrôle de gestion dans la gestion des stocks et en comblant un manque d'études locales dans le contexte algérien ; pratique, en proposant des outils et indicateurs concrets pour améliorer la gestion des stocks dans les entreprises industrielles, et en offrant un soutien décisionnel aux managers et responsables logistiques pour optimiser les coûts et la coordination interne.

4- Méthodologie et outils de la recherche

Afin d'apporter des réponses rigoureuses à la problématique posée et de tester les hypothèses formulées, cette étude adopte une approche méthodologique quantitative, fondée sur la collecte et l'analyse de données mesurables auprès d'un échantillon d'acteurs en entreprise.

Nature de la démarche

La démarche adoptée est déductive et explicative, s'appuyant sur des modèles théoriques issus de la littérature en contrôle de gestion et logistique, confrontés à une réalité de terrain à travers une enquête chiffrée. Cette logique permet d'évaluer l'existence et la force des relations entre variables telles que : l'utilisation du contrôle de gestion, la qualité de la gestion des stocks, et les niveaux de coûts associés.

Méthode de collecte : le questionnaire

L'outil principal de collecte de données est un questionnaire structuré, administré à un échantillon de professionnels issus des fonctions de gestion, finance, logistique et comptabilité. Ce questionnaire comprend des questions fermées, organisées autour d'une échelle de Likert à 5 points, permettant de quantifier les perceptions et les pratiques des répondants de manière standardisée.

Traitement et analyse des données

Les données collectées ont été traitées statistiquement à l'aide du logiciel SPSS, à travers des méthodes quantitatives telles que :

- Les statistiques descriptives (moyennes, écarts-types, fréquences) pour décrire l'échantillon et dégager les tendances générales ;
- L'analyse de corrélation de Spearman, afin d'évaluer l'intensité des relations entre les variables étudiées ;
- La régression linéaire multiple, dans le but de tester les hypothèses et de mesurer l'impact du contrôle de gestion sur la performance de la gestion des stocks et la réduction des coûts.

7-Plan de travail

Ce mémoire est divisé en deux chapitres principaux. Le premier présente le cadre théorique du contrôle de gestion et de la gestion des stocks, ainsi que leur interaction. Le second propose une étude empirique basée sur le cas de la SPA Condor, incluant la présentation de l'entreprise, la méthodologie de recherche, et l'analyse des résultats avec des recommandations pratiques

Chapitre 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gestion des stocks

I- Le contrôle de gestion et son impact sur la gestion des stocks

1- Présentation et bases du contrôle de gestion

1.1. Évolution historique du contrôle de gestion

Afin de revenir en détail sur l'historique du contrôle de gestion, nous allons suivre un ordre Chronologique en présentant d'abord la naissance de cette fonction puis nous verrons l'évolution de cette dernière avant de finir sa restructuration quelques années plus tard.

A. Naissance de la fonction

Généralement, la naissance du contrôle de gestion est corrélée à la toute fin du XIXe siècle et début du XXe siècle notamment lors de la phase d'industrialisation. Pour bons nombres d'auteurs tels que Henri BOUQUIN, le début du contrôle de gestion s'apparenterait plus précisément à la fusion entre les analyses sur le contrôle de productivité de Taylor en 1905, les recherches de Gantt sur les charges de structures en 1915 et surtout, sur les choix de structure par division de General Motors en 1923 et Saint-Gobain en 1935. En effet, à cette époque, D. BROWN et son adjoint A. BRADLEY auraient apporté des nouveaux outils et méthodes de contrôle financier dans l'automobile qui n'avaient jamais été utilisées auparavant. Le dirigeant de l'entreprise est alors convaincu de la pertinence et la nécessité de ces nouvelles techniques, il comprend dès lors que ces derniers serviront dans le processus d'aide à la décision stratégique.

Les années 1920-1930 traduisent d'un contexte économique défavorable, l'entreprise General Motors subit à cet instant d'importants problèmes de trésorerie qui accentueront encore plus le besoin de contrôler et piloter cette entreprise pour tenter de pallier les difficultés financières traversées. D'importants processus vont alors être mis en place et deviendront par la suite les premiers outils de contrôle de gestion. Bien entendu, à cette époque ils concernent uniquement les activités de production et ne se nomment même pas encore « contrôle de gestion ».

On peut évoquer plusieurs exemples de méthodes ayant constitué les premières formes des pratiques contemporaines, lesquelles seront reprises et approfondies dans la section consacrée aux outils du contrôle de gestion :

- ❖ La mise en place d'un système de reporting prévisionnel, visant à estimer certains indicateurs clés afin d'anticiper les incertitudes et de s'adapter plus efficacement aux fluctuations de la demande.

- ❖ L'élaboration de prévisions de ventes couplée à une politique de réduction des stocks, dans l'objectif d'optimiser les futurs approvisionnements.
- ❖ L'instauration d'un dispositif d'analyse comparative entre les coûts standards et les coûts réels. Les coûts standards étaient établis à partir des dépenses en matières premières, de la main-d'œuvre directe, ainsi que d'un pourcentage de frais généraux calculé sur la base d'une activité considérée comme « normale », c'est-à-dire excluant les effets de la saisonnalité ou des variations conjoncturelles de la demande.
- ❖ La mise en œuvre du système « Consolidated Cash Control System », conçu pour centraliser les flux de trésorerie des différentes filiales sous la supervision directe de la direction financière.

Pour le dirigeant de General Motors (A. SLOAN), ces outils avaient pour but « la vérification du bon usage des délégations en garantissant une possibilité d'intervention des dirigeants en cas de dérive ». On comprend alors que pour A. SLOAN, ces outils n'étaient là que dans une vision managériale et pas comme un réel instrument de pilotage financier.

Cependant, le contrôle de gestion étant un concept relativement récent, nous allons voir que c'est une discipline en constante évolution ces dernières années.

B. Evolution au cours des années

Petit à petit, le contrôle de gestion continue de se développer dans les entreprises américaines jusqu'à la création du « Controllers Institute of America » en 1931 qui fût le premier institut des contrôleurs de gestion. Cependant, ce n'est que pendant la 2nd guerre mondiale que cette discipline va connaître une avancée. En effet, les Etats rencontrent de nouvelles nécessités ; les systèmes de collecte d'information des entreprises doivent être performants et à moindre coûts pour mener à bien l'effort de guerre. Les entreprises fabriquant le matériel nécessaire avaient besoin de pouvoir rendre compte de leurs situations financières rapidement et avec une importante fiabilité.

De plus, les différents outils et techniques utilisés pendant la guerre ont pu réellement perdurer même après celle-ci car la volonté de maîtriser au mieux l'avenir après une période agitée s'est réellement fait ressentir dans les entreprises. On comprend alors que la mise en place de chiffre d'affaires prévisionnel, bilans et budgets prévisionnels s'est largement développée à cette période. Les entreprises américaines vont ainsi développer des outils d'optimisation mathématiques, que l'on nommera Recherche Opérationnelle pour modéliser et appréhender au mieux l'avenir incertain (par exemple des diagrammes en réseaux séquentiels vont être utilisés

notamment pour la planification, l'implantation ou encore la direction de certains projets complexes).

C. Restructuration du contrôle de gestion

Malgré ces importantes avancées, la recherche opérationnelle connaîtra des limites. En effet, sur le terrain ces modèles mathématiques n'étaient que très peu utilisés par les entreprises.

Le contrôle de gestion va donc se restructurer en partie autour du contrôle budgétaire. Nous développerons par ailleurs cette branche dans la partie III. De plus, les systèmes de suivi d'indicateurs et de performance vont se déployer. En effet, ils ne se focaliseront plus uniquement sur la production mais également sur la logistique, la qualité ou encore l'administration.

On note également que le contrôle de gestion peut désormais s'appuyer de plus en plus sur l'outil informatique qui joue un rôle essentiel dans cette fonction. Cela va permettre de centraliser les données, de les fiabiliser mais également de faciliter les analyses multicritères. De nos jours aussi les systèmes d'informations jouent un rôle fondamentalement essentiel dans le contrôle de gestion, notamment avec les ERP (Entreprise Ressources Planning)

1.2. Définitions et concepts clés du contrôle de gestion

Encore sous son acception actuelle, le contrôle de gestion revêt une qualité intrinsèque complexe et en mouvement constant qui rend difficile son appréhension. Il n'est donc pas aisé d'en donner une définition. Il n'existe pas de définition type qui pourrait embrasser l'intégralité des dimensions du contrôle de gestion tant le contrôle de gestion varie d'une entreprise à l'autre, suivant la taille de l'entreprise, la nature de son secteur d'activité, sa structure, son mode de gouvernance notamment. La notion est parfois si vaste qu'en cerner les contours est souvent malaisé. L'inverse, une définition trop stricte, pourrait omettre des éléments essentiels. C'est pourquoi nous allons en rapprocher les différentes définitions, partant des autorisées puis formulons une définition plus personnelle¹

¹. (Robert Anthony (1965)

A. Par les auteurs célèbres

Dans un premier temps, pour définir au mieux le terme « contrôle de gestion », il convient de repartir sur la notion de base anglaise « Management Control ». En effet le mot « control » en anglais n'a pas la connotation péjorative que l'on retrouve dans le mot « contrôle » français. Il s'agit là d'une notion qui englobe au sens large le fait de piloter, d'évaluer et même de maîtriser quelque chose. Le « management » ou « gestion » en français est l'action d'administrer, d'encadrer, de veiller au bon déroulement ²

À partir de ces deux principes, de nombreux auteurs ont proposé leur propre définition du contrôle de gestion. Pour Robert ANTHONY (souvent défini comme le père de cette discipline) le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation³ ». R. Anthony suppose ainsi que le contrôle de gestion n'intervienne qu'après fixation des objectifs et dans l'unique but de rendre compte de leur atteinte ou non. Cette définition limite donc le contrôle de gestion comme une action rétroactive.

Pour finir nous pouvons citer un auteur très important dans ce domaine, H. BOUQUIN : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ⁴ ». Il semble donc définir le contrôle de gestion comme un instrument qui permet de réguler les comportements. En effet, il s'agirait donc

D'outils et de processus qui permettent de confirmer que les acteurs de l'entreprise fonctionnent de manière cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

B. Proposition d'explication du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, ou management control, est une discipline qui se présente simultanément sous un angle financier/comptable et sous un angle stratégique/managérial, reposant sur des données comptables, notamment celles fournies par la comptabilité analytique, pour suggérer analyses et conseils à la direction. Sa mise en place est laissée à la libre

² Linternaute.com. (n.d.). *Linternaute*. Dictionnaire de français. Récupéré le 14 mai 2025, de <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/internaute/Encyclopédie>

³ Anthony 1965, p. 17

⁴ H. Bouquin – Les fondements du contrôle de gestion (1994)

appréciation de chaque entreprise. Selon les besoins de l'entreprise ; en revanche, il devient indispensable à partir d'un certain degré de complexité ou de taille.

Contrairement à la comptabilité générale, le contrôle de gestion repose non sur des règles précises mais sur des outils librement choisis par le contrôleur de gestion, à mobiliser selon les finalités visées, les indicateurs à suivre et les moyens à disposition. Il recherche à analyser coûts et performances des différentes fonctions de l'entreprise et à s'impliquer dans les projets de réalisation de prévisions (ventes, trésorerie, dépenses...). Sur le plan managérial, le contrôle de gestion apparaît comme un outil décisif pour le pilotage de l'entreprise. Non seulement il s'agit de produire des résultats, mais également de donner une orientation aux décisions, à travers des outils documentaires comme les budgets prévisionnels, les reporting, ou encore, les tableaux de bord. La question clé étant : comment les données chiffrées sont-elles prés figurables comme action ? comme décision stratégique ?

Un exemple concret d'une situation rencontrée en entreprise illustre bien cette fonction : dans le cadre d'une analyse des écarts entre les charges attendues et les charges réalisées d'un projet, on a constaté que les dépenses étaient largement supérieures aux prévisions, rendant le projet non rentable. Grâce à cette analyse, l'équipe de contrôle de gestion a pu proposer à la direction plusieurs options allant de l'optimisation de la production à l'abandon pur et simple du projet. Ce travail a conduit la direction à prendre ses décisions.

En définitive, le contrôle de gestion est bien un processus structurant propre à chaque entreprise permettant d'interpréter les données économiques pour être utile à la prise de décision et ainsi assurer un pilotage efficace et durable de l'activité.

1.3. Rôle et missions du contrôleur de gestion

Nous allons donc maintenant nous pencher sur le rôle du contrôleur de gestion dans une entité ainsi que les missions concrètes qui lui sont confiées.

A. Rôles du contrôleur de gestion

Dans un monde économique en constante évolution, le rôle du contrôleur de gestion devient de plus en plus important, en particulier ces dernières années. Cependant, ses fonctions peuvent être différentes en fonction de la taille de l'entreprise et du service, du type ou encore du secteur d'activité. Il arrive même qu'il diffère également en fonction de la période de l'année. Parmi les plus courant, on peut citer :

- La détermination des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques en lien avec la direction

- L'analyse des résultats de l'entreprise et le suivi des performances financières
- Le suivi de la performance à travers plusieurs indicateurs
- L'élaboration, la mise à jour ainsi que le suivi du budget annuel en lien avec les différents

Managers (voir détail partie III)

- La préparation des clôtures qu'elles soient mensuelles, trimestrielles ou annuelles en lien avec le service de comptabilité
- Le calcul et la mise en évidence des coûts ainsi que le calcul et l'analyse des écarts qui en découle
- Il doit également prévoir les situations à venir en établissant les prévisions d'activité, de trésorerie, de vente. Cela permettra de s'adapter au mieux quant aux changements prévus
- La création et la mise en place d'outils et de procédures de gestion suivant les besoins de l'entreprise et l'existant
- Il doit également assurer la transmission des informations auprès des équipes et éventuellement alerter la direction en cas de besoin

Le contrôleur de gestion a donc un rôle qui oscille entre calcul, analyse des chiffres et participation

Aux prises de décisions stratégique.

B. Missions abordées dans le cadre de ses fonctions

Comme nous l'avons vu, les missions du contrôleur de gestion sont réparties en 3 parties qui sont le suivi, l'analyse et la prévision.

On retrouve plus précisément dans les missions de suivi :

- Le suivi de la trésorerie
- Le suivi des budgets

Il peut être fait de manière hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. Il arrive également dans de plus petite structure qu'il ne soit suivi que trimestriellement. Il reste néanmoins essentiel de l'actualiser plusieurs fois dans l'année pour pouvoir tenir au mieux les objectifs fixés.

- Le suivi des indicateurs de gestion à travers les tableaux de bord mensuel.

Ils vont permettre de suivre bons nombres d'activités telles que la production, la vente, la masse salariale, les achats, les frais fixes etc. Ils vont complètement dépendre du secteur d'activité de

l'entreprise. Il peut y avoir des indicateurs que l'on retrouve rarement et seulement dans certains secteurs d'activité. Par exemple lors de mon expérience professionnelle au sein d'une entité de bailleur sociaux, l'indicateur qui était le plus pertinent et suivi de près était le nombre de logements vacants (sans locataire) car c'était une donnée importante pour le bon déroulement de la gestion. Dans des entreprises plus industrielles les indicateurs de production vont être très suivis.

- Le contrôle des inventaires et les calculs de stock

Il existe plusieurs manières de procéder à l'évaluation des éléments susmentionnés, et leur choix peut dépendre des caractéristiques distinctives de chaque entreprise. Les principales approches reposent sur le Coût Moyen Unitaire Pondéré ou CMUP, le First In, First Out, également connu sous l'acronyme PEPS autant que du Last In, First Out qui est utilisé en français sous le nom de DEPS.

Concernant les missions d'analyse :

- La définition des nomenclatures de produit et d'activité
- Le calcul des coûts et l'arbitrage qui repose sur la question

Il s'agit ici de procéder à l'analyse des produits pour en déduire les coûts associés et la méthode la plus adéquate dans le calcul des coûts. Par exemple, si on choisit la méthode ABC il faudra être capable d'analyser tout le processus de production et les activités concernées et d'ensuite pouvoir les chiffrer.

- Le calcul des écarts entre le standard et le réel

On peut être amené à réaliser cette analyse sur plusieurs postes. Il peut s'agir d'analyser les écarts entre le budget prévu et le budget réalisé par un service en particulier pour comprendre les différences significatives. On peut aussi avoir à réaliser cette analyse entre les coûts de production standard d'un produit et ceux qui ont été effectivement supportés. Par exemple, on peut se rendre compte que sur un produit donné il était prévu de dépenser 1000€ de matières premières et qu'on en a finalement dépensé 1500€. Il va alors être intéressant de se demander d'où vient cet écart ; il peut s'agir d'une mauvaise négociation des prix avec nos fournisseurs, d'un problème d'offre mais aussi d'un gaspillage dans la fabrication.

- L'analyse de la performance des activités

Cette analyse va être réalisée dans le but d'optimiser le pilotage des activités. Le contrôleur de gestion va alors devoir apporter les outils de connaissance des activités, des coûts et des résultats dans l'optique d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

1.4. Les phases de contrôle de gestion

À partir des définitions précédentes, le processus de contrôle de gestion est un ensemble ordonné et cadré d'actions dont l'objectif est d'assister le processus de décision et surtout de garantir que les objectifs stratégiques de l'organisation seront effectivement atteints. Généralement, il est possible de diviser le processus de contrôle en plusieurs phases ou « sous-processus » qui peuvent parfois se dérouler simultanément, mais dont le contenu dépend de la taille, du secteur, de la structure et de la complexité organisationnelle de la société. Chacune de ces « sous-processus » a ses propres objectifs spécifiques bien qu'ils soient indissociables et ne puissent être complètement déconnectés les uns des autres. On peut distinguer les principales phases suivantes :

- **La planification stratégique :** première étape fondamentale qui se traduit par la définition des grandes lignes de l'entreprise à moyen et long terme. Il est question de fixer les grandes portées stratégiques, les objectifs généraux à réaliser, les priorités de développement, les communs axes d'investissement. Cette phase permet en même temps de définir le contexte général de référence des actions de contrôle de gestion. Il garantira, en effet, que les ressources de l'entreprise sont correctement mobilisées pour le succès, en alignant les aspirations de la haute direction avec ce qui est raisonnablement réalisable à partir des ressources disponibles
- **La définition des objectifs opérationnels et des indicateurs des performants :** une fois la stratégie est clarifiée. Il faut identifier des objectifs concrets et mesurables pour chaque fonction ou entité de l'organisation. Ces objectifs doivent être déclinés de manière cohérente à tous les niveaux de l'organisation. Afin de garantir le suivi périodique de la réalisation des actions, des indicateurs de performance seront identifiés suivis. Il s'agit de mesures clés de performances ; un instrument will be pour évaluer l'efficacité et l'efficience des actions.
- **L'élaboration du budget :** A cette étape, il convient de quantifier les objectifs retenus sous forme budgétaire. Dans le premier cas de figure, un budget prévisionnel détaillé est construit, couvrant l'ensemble de l'entreprise ou certaines de ses entités. Il inclut généralement des estimations chiffrées concernant les recettes attendues, les charges prévues, les résultats attendus et les flux de trésorerie. il s'agit du référentiel des ressources financières et humaines nécessaires à l'exécution des projets de nature

stratégique. Dans le second cas, le budget sert de référentiel de contrôle pour les périodes suivantes.

- **La mise en œuvre et le contrôle des performances :** dès que le budget a été approuvé, il est mis en œuvre dans l'organisation. Dans ce cas, la tâche principale du contrôleur de gestion consiste à suivre de près l'exécution des plans budgétaires. Le suivi est réalisé en permanence et exige la collecte, l'analyse et la synthèse des données concernant l'activité réelle afin de vérifier la concordance avec les attentes. Son objectif est d'alerter rapidement la haute direction en cas de déviation importante pour accroître la réactivité de l'organisation.
- **Présentation et prise de mesures correctives des écarts :** Cette phase est basée sur la comparaison systématique des données budgétaires avec les résultats obtenus. L'objectif est d'identifier la nature et l'origine des déviations. Ces dernières enregistrent souvent un caractère interne et interne, qui peut être provoqué par des erreurs lors de la planification, des défauts dans l'exécution des activités ; des causes externes qui surviennent en raison des conditions changeantes du marché ou d'une situation économique instable. Sur la base des informations obtenues, le contrôle de gestion propose des recommandations et suggestions uniformes qui vont de changements de plan aux ressources si l'amélioration de l'efficacité dans le cadre des objectifs opérationnels est nécessaire.
- **L'évaluation et l'optimisation des dispositifs :** En dernier lieu, l'une des composantes de contrôle de gestion s'efforce de réfléchir de manière prospective. Il ne s'agit pas seulement d'exercice de contrôle a posteriori, mais aussi d'affiner tout le temps les mécanismes de pilotage. Cela implique de mesurer, de manière fréquente, l'efficacité des outils, méthodes, et pratiques mises en œuvre. Cela peut entraîner des changements au niveau des structures, l'intégration de nouveaux indicateurs, ou des modifications au niveau des systèmes d'information scientifique et technique de gestion. La finalité étant d'adapter l'entreprise aux changements voulus à lui concilier un apprentissage organisationnel et une amélioration continue de la performance.

2. Contrôle de gestion et optimisation des stocks

2.1. Le rôle stratégique du contrôle de gestion dans la maîtrise des stocks

Au sein du contrôle de gestion, la gestion des stocks contribue à la gestion efficiente de l'ensemble des ressources matérielles de l'entreprise à travers l'optimisation des coûts de gestion et l'assurance de la disponibilité des produits. L'objectif majeur de cette gestion est bien de concilier l'offre et la demande du marché dans un contexte de réduction de l'inventaire. Bouzouita et Dufresne (2005) suggèrent que le contrôle de gestion des stocks consiste à « minimiser les coûts d'approvisionnement, de stockage et de gestion des stocks tout en garantissant un taux de service élevé aux clients »⁵. Pour ce faire, la fonction du contrôle de gestion doit porter non seulement sur le contrôle du niveau des stocks, mais aussi sur l'analyse de l'écart entre les prévisions de consommation et les ventes constatées, mais encore sur l'interaction entre méthode de commande et politique d'approvisionnement.

Dans une étude de Lemaire (2003), il est précisé que le contrôle de gestion dans la gestion des stocks permet également de « réduire les coûts indirects liés à la gestion des stocks, tels que les frais administratifs, les coûts de transport, et les coûts d'opportunité dus à un excédent de stock inutilisé »⁶.

D'ailleurs, grâce à son rôle dans la gestion budgétaire, le contrôle de gestion contribue à renforcer la flexibilité de l'entreprise face aux variations de la demande, lui permettant ainsi d'anticiper les ruptures de stock et d'éviter le surstock.

Ces buts s'inscrivent dans un cadre plus large où l'optimisation des stocks participe à la compétitivité de l'entreprise. Peck (2006) souligne la portée de ces objectifs : « La maîtrise de la gestion des stocks est essentielle pour parvenir à l'équilibre entre un approvisionnement satisfaisant et des coûts d'utilisation des ressources au plus juste, indissociable de la maximisation de la rentabilité »⁷.

2.2. Outils du contrôle de gestion appliqués à la gestion des stocks

Les outils du contrôle de gestion sont divers et doivent être adaptés à la spécificité de chaque entreprise et de son environnement. Les outils principaux utilisés pour la gestion des stocks sont : les systèmes d'information, les méthodes de prévision, les outils de suivi et de contrôle, ainsi que les logiciels de gestion intégrée.

⁵ Bouzouita & Dufresne, 2005, p. 98

⁶ Lemaire, 2003, p. 130

⁷ Peck, 2006, p. 713

Lemaire (2003) met en évidence que « l'usage de logiciels spécialisés, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les systèmes de gestion des stocks, permet d'avoir une visibilité en temps réel sur l'état des stocks et de prendre des décisions informées rapidement »⁸. Ces types de systèmes permettent d'optimiser les niveaux de stocks, de gérer les approvisionnements et de réduire les risques de rupture de stock.

Un autre outil indispensable pour le pilotage des stocks est le tableau de bord qui permet de suivre les principales variables de la performance de gestion des stocks. Ait Ghenima et Alami (2011) expliquent que « les tableaux de bord permettent de centraliser les informations et d'avoir une vue d'ensemble sur les indicateurs clés de performance, tels que le taux de rotation des stocks, le délai de réapprovisionnement, et le taux de rupture »⁹. Ce suivi précis permet aux responsables de prendre des décisions rapides et adaptées.

2.2.1. Tableaux de bord de suivi des stocks

Dans la gestion des stocks, les tableaux de bord remplissent un rôle fondamental. En effet, ils permettent de centraliser et d'analyser les données de gestion essentielles en matière de flux de stock. Dans une analyse de ces outils, Peck (2006) souligne que les tableaux de bord permettent d'obtenir une vue d'ensemble de la gestion des stocks, en joignant, la vente, la commande, ou encore l'inventaire pour réaliser son pilotage (Peck, 2006, p. 717). Grâce aux indicateurs visuels, telles que les alertes automatiques ou les graphiques, il est possible de réagir avec une certaine rapidité lorsqu'un seuil critique, comme le surstock et la rupture, est franchi.

En réalité, un tableau de bord efficace intègre des indicateurs tels que :

- Le taux de couverture des stocks, qui évalue la capacité d'un stock à couvrir la demande future
- Le taux de rotation des stocks, qui est un indicateur de la fréquence de renouvellement des stocks.

D'ailleurs, les tableaux de bord actuels sont souvent intégrés aux systèmes ERP, assurant ainsi une collecte et une mise à jour de données automatisée, gage de rapidité et d'exactitude. Lefebvre (2010) indique que « l'automatisation et l'institutionnalisation des tableaux de bord au sein des systèmes ERP font considérablement progresser l'efficacité de la surveillance des stocks, à la fois parce qu'elles suppriment le risque d'erreur humaine et garantissent une actualisation des données en temps réel. »¹⁰.

⁸ Lemaire, 2003, p. 133

⁹ Ait Ghenima & Alami, 2011, p. 45

¹⁰ Lefebvre, 2010, p. 240

2.2.2. Analyse des écarts et reporting

Le processus d'analyse des écarts est une technique incontournable de pilotage des stocks. Il s'agit d'une analyse qui identifie les performances réelles par rapport aux prévisions ou aux objectifs et permet de repérer les écarts significatifs nécessitant des actions correctrices. Les auteurs Dufresne et Verdier (2004) soulignent, en effet, que « l'analyse des écarts entre les prévisions de consommation et les niveaux réels de stock permet de comprendre les raisons sous-jacentes aux anomalies que nous avons constatées et de réajuster les stratégies de gestion en conséquence »¹¹.

Le reporting constitue, pour sa part, un complément à l'analyse des écarts qui facilite le pilotage en donnant une vue d'ensemble et détaillée de la performance de stocks à l'entreprise. Il permet de suivre l'évolution des stocks, ainsi que les coûts associés mais aussi l'efficacité des actions de contrôle de gestion mises en œuvre. Un reporting efficace doit présenter des données exprimées en termes clairs et précis des entreprises afin de faciliter une prise de décision rapide, en particulier dans les contextes incertains.

Selon Deguillaume et Tanguy (2009), « il y a un vrai besoin de flexibilité du reporting pour qu'il puisse produire des reports adaptés aux besoins des gestionnaires », pour aider à la décision dans un environnement mouvant ¹².

2.3. Apports du contrôle de gestion dans la réduction des coûts de stockage

Une des contributions du contrôle de gestion au management des stocks est la réduction des coûts (d'entreposage) de stockage. Bergeron et Francoeur (2007) mentionnent que le contrôle de gestion permet d'optimiser les niveaux de stock pour réduire les coûts de stockage tout en gardant une bonne qualité de service, tout en précisant que « La meilleure adaptation des niveaux d'inventaire aux besoins réels et l'introduction de stratégies de réapprovisionnement optimales permettent aux entreprises de diminuer considérablement leurs coûts d'entreposage »¹³.

Un contrôle rigoureux de la gestion des stocks permet également de réduire les coûts liés à l'obsolescence des produits, à la détérioration des stocks, et aux coûts administratifs. En réduisant le temps passé sur les processus de gestion des stocks, le contrôle de gestion permet une meilleure allocation des ressources.

¹¹ Dufresne & Verdier, 2004, p. 63

¹² Deguillaume & Tanguy, 2009, p. 98

¹³ Bergeron & Francoeur, 2007, p. 80

Hermann et Nara (2012) affirment que « les entreprises qui mettent en place un contrôle de gestion performant peuvent réduire non seulement les coûts de stockage mais aussi les coûts de production, car elles sont en mesure de planifier plus efficacement la production et l'approvisionnement » ¹⁴ .

II- Principes et méthodes de gestion des stocks

1- Notions fondamentales sur les stocks

1.1. Définition et classification des stocks :

Plusieurs définitions des stocks existent. Les quatre suivantes ont été retenues :

- **Définition 01 :**

Selon Pierre ZARAMATI et Fabrice MOCELIN, le stock désigne « un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés en prévision d'une utilisation ultérieure, plus ou moins proche. Il permet d'approvisionner les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins, sans les contraintes de délais et d'interruptions liées à la fabrication ou à la livraison par des fournisseurs. »

- **Définition 02 :**

On peut définir le terme « stock » comme « un produit conservé en vue d'une utilisation ultérieure. Il englobe les biens achetés, transformés ou destinés à la vente au sein d'une entreprise à un moment donné. Il englobe les matières premières, matières consommables, composants achetés ou fabriqués, sous-ensembles achetés ou fabriqués, articles sous-traités, produits finis, articles de rechange, articles défectueux à corriger, articles obsolètes, emballages, etc. »

- **Définition 03 :**

Le stock peut être défini comme « une anticipation de produits en attente de consommation »

- **Définition 04 :**

On entend par « stock » l'ensemble des articles détenus par une entreprise.

- **Définition globale :**

¹⁴ Hermann & Nara, 2012, p. 73

Les stocks sont les biens, produits ou objets détenus par une entreprise dans le cadre de son activité commerciale, de services ou industrielle, qui peuvent servir à la production de biens ou de services, ou à la vente directe aux clients. La bonne gestion des stocks est un enjeu primordial, car les stocks ont des conséquences directes sur la liquidité de l'entreprise, sur la production et sur la satisfaction des clients et peuvent être classés selon divers critères, en fonction de la place qu'ils occupent dans le processus de production et de distribution.

Les matières premières : Ce sont les matériaux de base utilisés dans la fabrication d'un bien ou d'un service. Pour une usine automobile, il s'agit de l'acier, du plastique, des matériaux nécessaires à la fabrication des composants du véhicule. Les matières premières sont stockées (avant d'être transformées en produits finis¹⁵). Leur gestion permet la planification des approvisionnements et le contrôle des niveaux de stock (éviter les ruptures et les excédents).

Les produits en cours de fabrication (semi-finis) : Ces stocks comprennent les biens qui ont commencé leur processus de transformation mais qui ne sont pas encore finis. Par exemple, dans le cas d'une entreprise de montage électronique, les cartes de circuits imprimés qui n'ont pas encore reçu leurs composants finaux sont des produits en cours de fabrication. Les produits en cours sont ceux qui doivent être surveillés dans les différentes étapes du processus de fabrication afin d'éviter un stock de produits non finis qui pourrait, par exemple, créer une rupture dans le fonctionnement d'une ligne¹⁶.

Les produits finis : sont les biens fabriqués dans le cadre d'un cycle de production qui a été totalement achevé de manière à ce qu'ils puissent être commercialisés¹⁷. L'objet de la gestion des stocks des produits finis est ainsi de gérer la gestion des produits finis pour tenir en permanence la promesse de livrer les éléments permettant à l'entreprise de satisfaire un niveau de demande, tout en évitant d'accumuler une quantité emmagasinée plus importante que besoin qui créerait des coûts de stockage supplémentaires. Par exemple en électronique, les téléphones portables qui ont été assemblés et sont prêts à être expédiés aux détaillants ou aux consommateurs peuvent être considérés comme des produits finis¹⁸.

Classification des stocks

Il s'agit de définir le mode de gestion pour chaque type de produit. Si cette classification est utile, elle n'est pas, comme la précédente, nécessairement le reflet des coûts et du coût de

¹⁵ Heizer, Render, & Munson, 2017

¹⁶ Coyle, Langley, & Novack, 2016

¹⁷ Coyle, J. J., Langley, C. J., & Novack, R. A. (2016). Supply chain management: A logistics perspective (10th ed.). Cengage Learning.

¹⁸ Slack, Chambers, & Johnston, 2010

stockage de chaque classe de produits. On doit aussi classer les stocks par rotation, coût de stockage, coût de gestion mais encore par pertinence stratégique :

- **Stocks à rotation rapide** : sont des stocks dont l'utilisation ou la vente s'effectue dans un délai court et qui sont donc à surveiller de près pour ne pas être victimes de la rupture (par ex. des composants électroniques sous forte demande). La gestion de ces stocks s'articule autour d'une bonne prévision de la demande et de fréquents réapprovisionnements pour éviter les ruptures de stock¹⁹.
- **Stocks à rotation lente** : Ces produits se caractérisent par le fait qu'ils sont moins souvent commercialisés ou sont utilisés selon les nécessités du parcours de production. Ils sont donc à la fois plus coûteux en termes de stockage et ils n'appellent pas un même mode de gestion, largement fondé sur des prévisions et des réapprovisionnements beaucoup plus irréguliers²⁰.
- **Stocks stratégiques** : Il s'agit de stocks destinés à répondre de manière anticipée à des modifications importantes du niveau de la demande ou du besoin de production en ayant été préalablement établis de manière stratégique. Prenons le cas d'une organisation qui maintient un stock stratégique de produits finis pour satisfaire une demande que l'on prévoit stable lors de saisons de consommation importante²¹

Cette typologie offre aux gestionnaires de stock la possibilité de prendre, en toute connaissance de cause, des décisions liées aux approvisionnements, au stockage et à la distribution, en cohérence avec la gestion performante des objectifs financiers et opérationnels de l'association.

1.2. Les types de stock

Les stocks peuvent être catégorisés en fonction de leur origine, de leur utilisation, de leur destination et de leur fréquence de mouvement.

A. En fonction de leur origine :

- **Matières premières**

Pour l'utilisation optimale du traitement du processus, et tout particulièrement pour sa fluidité, il est fondamental d'assurer une gestion efficace des matières premières. De

¹⁹ Lucey, T. (2012). Costing. Cengage Learning.

²⁰ Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson.

²¹ Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2010). Supply chain logistics management (3rd ed.). McGraw-Hill.

nombreuses entreprises considèrent les matières premières comme un point de départ d'un cycle productif et ces dernières sont souvent stockées en attente d'utilisation ou de transformation.

- **Composants et En-cours**

Les composants ou les en-cours de fabrication sont souvent groupés sous l'appellation "stocks de fabrication." Ils sont régis par une stratégie plutôt globale de gestion qui repose sur des méthodes de planification des besoins. Les besoins, notamment, peuvent s'avérer être soit externes (d'un fournisseur) ou internes (d'une production au sein de l'entreprise). Un de ces facteurs fondamentaux, entre autres, doit être géré avec une grande exactitude, en aurait-il des besoins, car les différents processus en cours ne sont jamais entièrement synchronisés, donc d'autres activités pendant la production nécessitent du stockage.

- **Produits Finis et Marchandises**

De ces sous entrepôts sont créés des stocks de distribution : stock de distribution. Dans ces structures, ils ont tendance à avoir une certaine suffisance qui provient de la demande sur une même base stratifiée. Ainsi, cette demande est assez vaste et constante et les systèmes de lots en stock encouragent des investissements administratifs branchés. Malgré la différence qui s'impose entre composants et produits finis, il est important de noter que certains stocks d'en cours pourraient.

- **Les fournitures**

Cette catégorie comprend tous les articles utilisés au cours d'une production et qui ne font pas partie de l'ouvrage réalisé. La gestion du stockage des fournitures se fait souvent dans la pratique sans fondement stratégique et se base sur des méthodes éprouvées. Cette classe d'inventaire regroupe toutes les marchandises qui, à un moment ou à un autre, vieilliront ou s'useront.

- **Stock de déchets et de rebuts**

Ces biens d'inventaire peuvent être des co-produits d'un processus de production donné comme des chips de bois ou d'acier, ou encore des matériaux de construction récupérés tels que les métaux usagés ou le plomb usagé.

On parle aussi de cet inventaire dit « de guerre » regroupant des domaines d'articles susceptibles d'appartenir aux catégories de tout ce qui est placé en attente avec des réserves, mais destiné à des circonstances de conflits tels que des cartouches de gaze ou de rationed card.

- **Stock périssable**

Ce terme regroupe l'ensemble des articles et marchandises qui, en raison du temps, se dégradent et paradoxalement d'intensité emporte avec eux leur caractère définitoire.

- **Stock non périssable**

Le stock non périssable est l'opposé du périssable, car les biens de cette classe subissent peu de dégradation avec le passage du temps.

B. En Fonction de leur Utilisation :

- **Stocks Opérationnels**

Ces stocks requièrent la disponibilité des matières premières et composants nécessaires pour exécuter les opérations de fabrication, ainsi que pour les ventes comportant des activités de l'entreprise.

- **Stocks de Support**

Ces stocks aident à la satisfaction des besoins supplémentaires de l'entreprise.

C. En Fonction de leur Destination :

- **Stocks Attribués :**

Les articles achetés pour ce stock ont une destination ou un usage qui est "préréservé" au moment où ils sont achetés. Ce matériel est catégorisé par commande ou par activité et est exclusif pour l'activité respective.

- **Stocks Généraux :**

Ce matériel n'a pas de destination précise et peut être utilisé par tout utilisateur ou pour toute commande.

D. En Fonction de leur Fréquence de Mouvement :

- **Stocks Inactifs :**

Concernant des articles dont la fréquence de mouvement est inférieure à 10 par an en moyenne.

- **Stocks à Mouvement Modéré :**

Il s'agit d'articles ayant moins de vingt mouvements en moyenne par an.

- **Stocks à Mouvement Rapide :**

Cette catégorie inclut les articles ayant plus de 20 mouvements annuels en moyenne.

- **Stocks Dynamiques :**

Ce sont des articles qui sont fréquemment circulants, de manière régulière.

- **Stocks Inertes :**

Cette catégorie comprend les articles pour lesquels il n'y a aucune entrée, ce qui signifie qu'il n'y a aucun mouvement.

1.3. Fonctions de stocks :

Malgré l'importance des « stocks » dans la production de biens tout en servant la clientèle, il est également important de les minimiser afin d'atteindre des résultats optimaux.

Dans ce segment, nous présentons les quatre fonctions essentielles dont dérive l'importance des stocks :

A. Le stock facilite la conciliation de l'offre et de la demande

Parce que la demande de la clientèle est répartie sur une vaste zone tandis que la plupart des lieux ont un point focal unique pour la manufacture. Il est toujours nécessaire de s'assurer que les produits arrivent aux endroits où et quand les consommateurs les demandent. Cela est d'autant plus souligné lorsque les ventes présentent des pics et des creux saisonniers. Par exemple, les jouets destinés à être achetés pendant Noël devraient être fabriqués bien avant les pics de vente observés en novembre et décembre.

B. Le stock contribue à réguler les processus productifs et logistiques

En raison du fait que les différentes étapes d'un processus de production et logistique ne sont pas synchronisées, le stock maintient l'équilibre entre les ressources disponibles et la capacité consommable.

C. Le Stock atténue l'influence des aléas

Les détenteurs de stocks d'inventaire peuvent répondre de manière adéquate aux changements de la demande des consommateurs qui n'ont pas été anticipés et qui sont élevés. Souvent, les inventaires tournants sont maintenus à des niveaux supérieurs aux exigences normales avant chaque promotion marketing afin de faire face à l'augmentation de la demande qui est attendue après la publicité.

Cette stratégie favorise la vente progressive du stock en cas d'impact publicitaire faible tout en empêchant une rupture de stock en cas de succès meilleur que prévu. Les événements imprévus peuvent également concerner la phase de fabrication où les inventaires servent de tampons pour contenir la propagation des problèmes à l'ensemble du système productif.

D. Le stock peut conduire à bénéficier de l'économie d'échelle

Une augmentation de la production ou des achats dans leur ensemble réduira généralement le coût opérationnel ou d'achat. Prenons, par exemple, le système de production dit de « campagne », qui consiste simplement en une production prolongée d'un seul article pendant une durée prolongée, où l'équipement de production n'a pas besoin d'être fourni, nettoyé ou réinitialisé ainsi que la machine et l'équipement de production.

1.4. Les avantages et les inconvénients de stocks L'utilité des stocks :

Que ce soit une entité industrielle ou commerciale, elles créent des inventaires d'articles tels que des produits, des biens ou des matières premières avec des volumes et des degrés de segmentation différents. Cette pratique est justifiée par divers avantages et raisons. Mais, il est très important de contrôler ces inventaires à un niveau optimal pour éviter les risques qui l'accompagnent.

A. Les avantages du stock :

En plus de remplir ses fonctions principales, le stock présente également des avantages :

- L'absence de certaines matières premières, pièces ou articles au moment requis peut entraîner un arrêt de la production, ce qui entraîne un gaspillage de main-d'œuvre, de temps et de ressources machines précieuses. Le stockage aide à éviter ce problème.
- Réduire le coût des commandes est plus facile lorsque le minimum d'achat requis est rehaussé.
- Avec la disponibilité des stocks, les demandes des clients peuvent être satisfaites immédiatement.

- Les stocks servent de moyen de contrôler les commandes non programmées, résultats d'appels urgents, de volumes anormalement élevés de produits défectueux, d'incidents de production ainsi que d'autres contingences parmi d'autres.

B. Les inconvénients de stock :

Les stocks comportent quelques désavantages²² :

- L'optimisation de la production est considérablement accrue.
- La détérioration des stocks engendrerait un risque de perte.
- Les stocks disposent d'un coût additionnel puisque consomment de l'espace.
- La plupart des produits ont un risque d'être périssables.
- Provoque une dégradation de la rentabilité due à l'augmentation du délai de rotation des actifs.
- Importance des fonds à mobiliser (peut atteindre 5 % à 30 % du capital immobilisé).
- Masquage de la gestion et prévision déficientes sur des enjeux déterminants.
- Dépendance aux mécanismes de protection physique (vol, incendie...) engendrent des dépenses.

1.5. L'utilité des stocks :

²² <http://pro-spareblog.com> consulté 07-03-2023

Tableau 1 : l'utilité des stocks

Raison	But
Sécurité	✦ Se protéger contre une hausse subite de la demande (éviter une pénurie). ✦ Se protéger contre un délai de livraison instable.
Prévision	✦ Atténuer et profiter des hausses prévues des prix. ✦ Absorber la grève d'un fournisseur important ou la rareté soudaine d'un bien. ✦ Fonctionner durant la période de vacances des fournisseurs
Cyclicité	✦ Répondre à la demande des clients qui peut être cyclique (durant les périodes de fêtes par exemple).

Source : : Document interne de la SPA CONDOR

1.6. Les niveaux de stock :

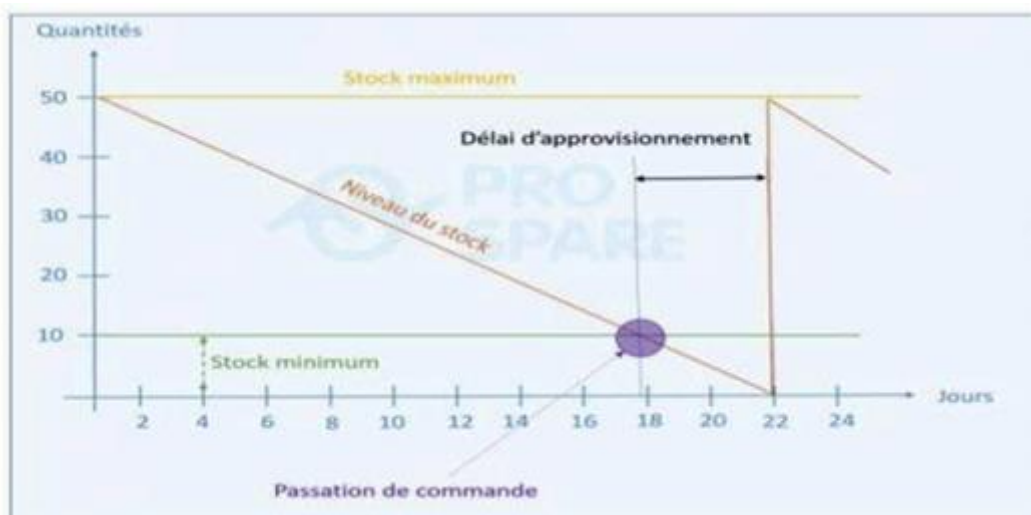
Les différents niveaux des stocks sont :

A. Le stock maximum :

C'est le niveau maximal de stock à ne pas dépasser pour un article donné afin d'éviter le sur stock

La figure ci-dessous représente le stock maximum

Figure 1 : Représentation du stock maximum



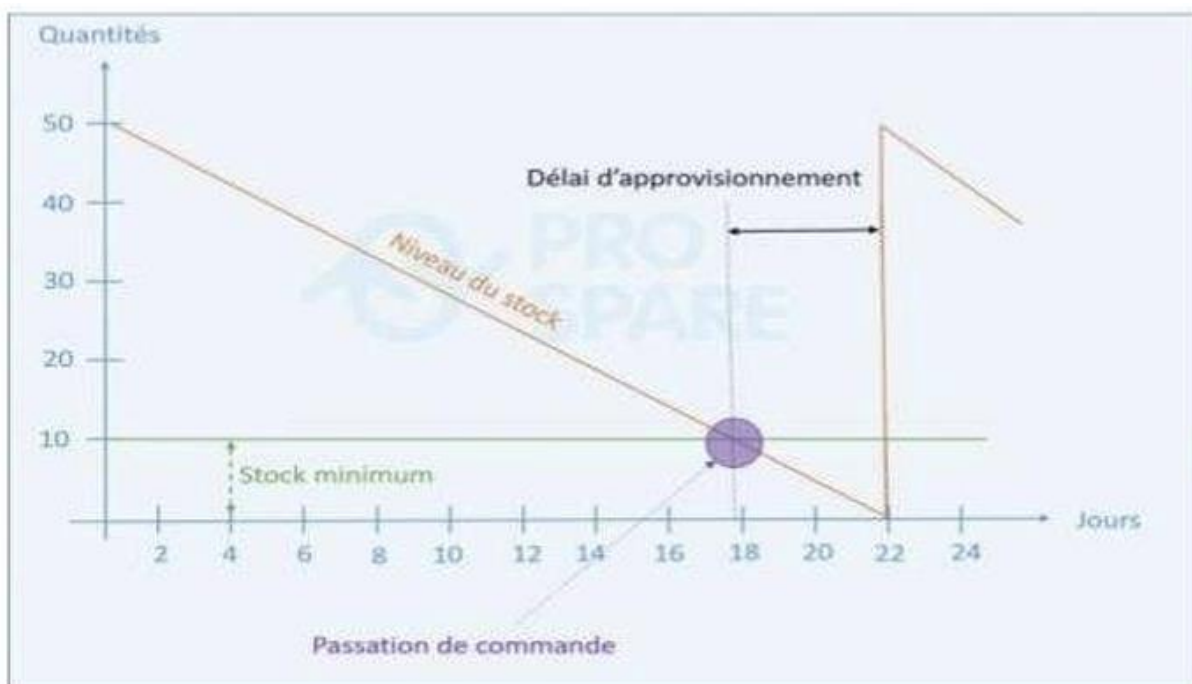
Source : Document interne de la SPA CONDOR

B. Le stock minimum :

C'est le niveau le plus bas du stock déclenchant la passation de commande lorsqu'il est atteint. Il permet de couvrir la consommation durant le délai d'approvisionnement.

La figure ci-dessous représente le stock minimum

Figure 2 : Représentation du stock minimum



Source : Document interne de la SPA CONDOR

C. Le Stock de sécurité :

Le stock de sécurité est le niveau de stock qui permet de limiter les ruptures de stock dues aux Aléas²³.

La figure ci-dessous représente le stock de sécurité

Figure N° 03 : Représentation du stock de sécurité

²³ A. rambeux "gestion économique des stocks", Edition dumade, 1982 , pp 67.

Figure 3 : Représentation du stock de sécurité



Source : Document interne de la SPA CONDOR

D. Le stock d'alerte :

C'est le niveau de stock prédéfini par le gestionnaire, supérieur au stock de sécurité qui déclenche le réapprovisionnement. Il est égal à Stock minimum + Stock de sécurité²⁴

La figure ci-dessous représente le stock d'alerte.

²⁴ Alain COURTOIS, C.MARTIN-BONNEFOUS, et M.PILLET , Gestion de production, édition d'organisation, 3 -ème édition, 2002, p131-133.

Figure 4 : Représentation du stock d'alerte



Source : Document interne de la SPA CONDOR

1.7. Rôle et importance des stocks dans l'entreprise

Le rôle que joue le stock dans la gestion opérationnelle au sein des entreprises demeure fondamental : il permet d'assurer la continuité de la production, de couvrir la demande des clients, et de garantir la flexibilité des modalités de fabrication et de distribution. Sa gestion à l'optimale est donc inéluctablement stratégique : ce qu'on considère comme sa bonne gestion est d'ailleurs très fortement corrélé à la rentabilité de l'entreprise, voire à sa performance sur le marché.

1. Appui à la production ininterrompue : Les réserves de matières premières et de produits semi-manufacturés assurent que les chaînes de production ne s'arrêtent jamais en raison d'une rupture d'approvisionnement en matériaux, permettant ainsi de répondre au besoin d'une cadence de production à maintenir, donc de perdre un temps de productivité. L'exemple d'une usine automobile, pour laquelle il est indispensable de s'assurer que les pièces à assembler soient disponibles pour éviter d'arrêter la production, est typique ²⁵

²⁵Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations management (6th ed.). Pearson.

2. Réaction à la demande des clients : le stock de produits finis permet à une entreprise d'être réactive aux demandes du marché : par exemple, l'entreprise de distribution doit disposer d'une quantité suffisante pour satisfaire les commandes des clients dans les délais souhaités, car un bon service à la clientèle impose d'éviter de faire attendre un client. Un bon contrôle des stocks permet également de mieux gérer un éventuel risque de rupture de stock qui peut provoquer des pertes de vente et nuire à la réputation de l'entreprise²⁶
3. Gestion des incertitudes : Les stocks ont également la fonction de protéger contre les aléas de la demande ou de l'approvisionnement. Les variations des commandes, l'incertitude des délais de livraison, la saisonnalité de la demande... sont autant de raisons qui compliquent la planification des besoins en stock. Le maintien d'un niveau de stock suffisant permet aux entreprises de réduire les risques liés à ces incertitudes et de maintenir la continuité de leur production et de la distribution de leurs biens ²⁷
4. Diminution des coûts de production : Les stocks permettent également la réalisation d'économies d'échelle, en passant des commandes importantes par exemple, ce qui peut permettre d'obtenir des remises sur volume, donc de réduire son coût d'achat, mais également par la gestion des stocks qui permet de diminuer les coûts de production en réduisant les délais de production et en permettant la continuité des opérations ²⁸
5. Efficacité de la gestion des stocks : Une gestion efficace des stocks permet d'améliorer la chaîne d'approvisionnement en réduisant les coûts de stockage, de transport et d'approvisionnement. Elle permet aussi une meilleure coordination des activités entre les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs, ce qui renforce la capacité de réponse de l'entreprise aux modifications de la demande sur le marché ²⁹En somme, les stocks revêtent une importance cruciale dans la performance de l'entreprise. En effet, une gestion défaillante des stocks peut engendrer des coûts trop élevés - stockage plus ou coûteux à produire, ruptures de stock, jusqu'à une insatisfaction des clients. Or, en appréhendant leur rôle et en intégrant leur gestion dans une stratégie, l'entreprise est en mesure de mieux piloter ses opérations dans une perspective d'optimisation et de réduction des coûts ³⁰

²⁶ Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management (12th ed.). Pearson.

²⁷ Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson.

²⁸ Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2010). Supply chain logistics management (3rd ed.). McGraw-Hill.

²⁹ Lucey, T. (2012). Costing. Cengage Learning.

³⁰ Harrison, A., & Van Hoek, R. (2014). Logistics management and strategy: Competing through the supply chain (5th ed.). Pearson Education.

1.8. Coût des stocks

La gestion des stocks est une pratique qui va bien au-delà de la simple gestion de l'inventaire, elle concerne également la gestion des coûts qui y sont rattachés. En effet, le coût des stocks correspond à l'ensemble des dépenses permettant de gérer, conserver et acquérir les stocks d'une entreprise. Le coût des stocks peut être ventilé selon plusieurs postes de coûts qui n'impactent pas tous de la même manière les finances de l'entreprise. L'enjeu d'une gestion efficace des stocks implique de connaître et d'appréhender ces coûts pour mieux les maîtriser afin d'optimiser le niveau des stocks tout en réduisant leur coût d'acquisition.

A. Coût d'acquisition ou coût de passation de commande

On appelle coût d'acquisition (ou coût de passation de commande) les coûts liés à la commande de nouveaux stocks (de matières premières, de composants, de produits finis, ...). Ils comprennent les frais de commande : frais administratifs, transport, inspection, stockage ainsi que les remises de volume ou remises habituelles accordées pour les achats en quantité. Ce coût dépend fortement du processus d'approvisionnement considéré, puisque d'une part, il dépend du nombre de commandes passées et, d'autre part, de la taille de celles-ci.

D'une manière générale, le moyen d'atteindre un coût d'acquisition moins élevé consiste en une gestion et un regroupement optimal des commandes pour obtenir des remises de volume ou, du moins, des tarifs préférentiels auprès des fournisseurs³¹. Mais également tenir compte des coûts de gestion qui vont augmenter induit par des commandes trop fréquentes ou trop petites ³².

B. Coût de possession des stocks

La rentabilité attribuée à la détention de stocks correspond à la multitude des coûts afférents à la gestion des stocks. Ce coût peut se décrire à partir de différents éléments : le coût de la surface (loyers, entretien), le coût de la main-d'œuvre en charge des stocks, les primes d'assurances, la perte de valeur des actifs en stock. Plus les stocks sont élevés, plus les coûts de détention sont importants. Le coût de détention doit également considérer le coût du risque de la perte des stocks, en particulier pour les produits périssables et aussi technologiques (appareils au plus vite dépassés par des produits de dernière génération).

La gestion optimale des stocks se préoccupe prioritairement de la gestion de ce coût, tout en garantissant que l'entreprise puisse répondre aux demandes sans rupture. Cela implique souvent

³¹ (Lucey, 2012)

³² (Heizer et al. 2017)

d'équilibrer les coûts de possession avec ceux d'acquisition, au maintien d'un stock suffisant, sans accumulation d'excédents inutiles au sens de ³³

C. Coût de rupture de stock

Dans le cadre de la gestion des approvisionnements, le coût de rupture de stock signifie que le stock est au niveau zéro, le produit n'est pas disponible pour satisfaire la demande du client, ce qui aurait pu conduire à une vente du produit, donc à une perte de ventes, à la perte d'une fidélité de la clientèle et d'une réputation pour l'entreprise. Les entreprises se doivent par conséquent de minimiser le risque de stock rupture sans pour autant se retrouver avec des stocks non écoulés qui représente le coût de l'inutilité du capital³⁴.

Les charges de rupture peuvent aussi inclure les charges indirectes, telles que les coûts associés à la gestion des relations avec les clients insatisfaits, les temps d'attente pour le réapprovisionnement des stocks, les impacts néfastes sur les relations avec les fournisseurs. Pour éviter ces charges, les entreprises se dotent de systèmes de prévision de la demande, de gestion des commandes et de réapprovisionnement pour maintenir leurs niveaux de stocks dans les limites optimales.

Gestion des coûts de stock : La gestion des coûts de stock repose sur l'équilibre entre ces trois types principaux de coûts que sont les coûts d'acquisition, de possession et de rupture. Une gestion des stocks efficace recouvre la nécessité de mettre en place une gestion de la planification, d'outils de gestion (système de type ERP), et de méthodes de gestion (réapprovisionnement juste-à-temps (JIT) par exemple), chacun visant à réduire les coûts de possession tout en répondant correctement à la demande³⁵.

1.9. Objectifs de la gestion des stocks

La visée principale de la gestion des stocks consiste à assurer permanence de la disponibilité des produits ou des matières premières nécessaires, tout en minimisant les coûts de gestion. À ce titre, la gestion des stocks cherche à concilier la satisfaction d'une demande d'achalandage et la minimisation des coûts de mise à disposition des biens appropriés. Ce but étant fixé, tout le défi consiste donc à définir des politiques et des outils performants de niveau optimal des stocks.

³³ (Bowersox et al. 2010).

³⁴ (Coyle et al., 2016)

³⁵ (Slack et al., 2010)

- Garantir la disponibilité des produits :

L'un des objectifs principaux de la gestion de stocks consiste à assurer une disponibilité permanente des produits pour satisfaire la demande client. Cela permet d'assurer la qualité du service, d'éviter les ruptures de stock et de préserver la satisfaction de la clientèle. Une bonne gestion veille à ce que les produits soient disponibles au moment où les clients en ont besoin, ce qui est fondamental dans des secteurs exposés à une demande difficilement prévisible et à la saisonnalité³⁶.

Cela exige une planification rigoureuse ainsi que des prévisions fiables de la demande pour ajuster les niveaux de stocks. Car l'objectif est de gérer au mieux la disponibilité sans générer d'excédents avec des coûts de stockage trop lourds, trop élevés.

- Minimiser les coûts de stockage :

Un nouvel objectif qui revêt également une grande importance réside dans la nécessité de réduire les coûts de stockage. Cette régie de production des stocks provoque des coûts au niveau du stockage lui-même, mais également au niveau de la gestion des stocks en général, ainsi qu'au niveau de la gestion des commandes et en cas de gestion des retours. Pour minimiser ces coûts, il est primordial d'avoir un niveau de stocks optimal, qui puisse à la fois satisfaire la demande et permettre d'éliminer les frais de stockage³⁷.

Il est également nécessaire que les sociétés prennent en même temps en considération les coûts d'obsolescence des stocks notamment pour les biens périssables ou des biens technologiques. Une gestion des stocks optimisée permettrait de contrôler le risque de surproduction et de diminuer les dangers d'obsolescence des biens puisqu'il ne serait plus nécessaire de faire face à des produits dont la période de vente est dépassée et donc en fin de stockage tout en diminuant ainsi des coûts superflus³⁸.

-Optimiser le niveau de stock :

L'optimisation des niveaux de stock consiste à éviter le sous-stockage tout en veillant à la disponibilité de valeurs suffisantes afin de répondre à la demande, sans éviter les lourdes conséquences que peut engendrer le surstockage. Ce défi requiert pour être pleinement satisfait, un travail autour non seulement de la prévision de la demande, mais aussi des tendances de consommation et de la capacité d'ajustement des niveaux de stocks en permanence, en fonction des conditions de marché.

³⁶ (Christopher, 2016)

³⁷ (Heizer et al. 2017)

³⁸ (Lucey, 2012)

L'optimisation des stocks s'appuie sur diverses techniques parmi lesquelles on peut citer, entre autres, la gestion en Juste-à-Temps (JIT) qui consiste à traiter les articles au fur et à mesure des besoins. En d'autres termes, on commande les produits lorsque la demande est avérée. L'avantage des systèmes JIT réside dans la possibilité d'éviter les coûts de stockage, étant donné que les produits sont en permanence disponibles une fois le besoin identifié³⁹.

- Améliorer la rentabilité :

En outre, une gestion des stocks efficace contribue à la rentabilité de l'entreprise. En allégeant les coûts de gestion des stocks, la société peut diriger ses ressources vers d'autres champs (marketing, production, etc.) susceptibles de favoriser la croissance. Une gestion optimale des stocks permet aussi d'optimiser l'utilisation des biens d'équipement en ayant la certitude qu'ils soient présents au moment voulu sans avoir à immobiliser excessivement du stock inutile⁴⁰.

En effet, une gestion optimisée des stocks favorise la hausse de la marge, la maîtrise de la structure financière et la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

1.10. Principales opérations liées à la gestion des stocks

Les différentes opérations entrant dans le champ de la gestion des stocks, que ce soit le magasinage, la gestion des entrées et des sorties ou l'inventaire, sont déterminantes de l'efficacité du système de gestion des stocks d'une entreprise. Ces opérations sont imbriquées et relèvent d'une conjugaison obligatoire pour permettre aux produits d'être disponibles au meilleur coût. Un bon contrôle de ces opérations favorise la réactivité de l'entreprise et évite les erreurs causées par un inventaire déficient et un stockage mal géré.

A. Magasinage et stockage

L'acte de magasinage et l'aspect de stockage sont des opérations d'une partie significative pour ce qui est d'optimiser la surface disponible à disposition dans l'entrepôt tout autant que la recherche pour répondre à des solutions de couverture du stock, qui soient rapides, parce qu'organisées notamment selon les différentes méthodes de stockage qu'elles soient FIFO, LIFO et selon les outils technologiques mis à disposition au gestion de l'entrepôt comme les WMS qui semblent requis pour que l'on puisse reprendre le cadre d'optimisation de l'entrepôt. Cela permet de choisir de l'organisation de l'espace du choix des techniques de stockage, de gérer

³⁹ (Bowersox et al., 2010)

⁴⁰ (Slack et al., 2010)

les flux des produits disponibles pour permettre la recherche de réduction des coûts dans le cadre de gestion des produits disponibles en stock⁴¹.

B. Gestion des entrées et sorties

La gestion des entrées et sorties de stock est cruciale pour garantir que la disponibilité des produits nécessaires à la production ou à la vente ne soit jamais insuffisante et qu'il ne soit pas produit de surplus inutiles. Certaines tâches sont typiquement réalisées dans le cadre de cette opération : assurer le suivi des mouvements de stock afin d'éviter les ruptures de stocks, mettre à jour le système d'information de gestion et prendre des décisions sur les réapprovisionnements des produits concernés, entre autres. La possibilité d'automatiser ce processus de gestion et de suivi des opérations (par efficacité de réductions des erreurs humaines avec l'usage de systèmes de gestion de stock et de matériels comme les scanners de codes-barres ou les systèmes RFID par exemples) est discutée dans certains travaux⁴².

C. Procédures d'inventaire

Les méthodes d'inventaire, qu'elles soient physiques ou cycliques, garantissent de maintenir la fiabilité des données sur le niveau des stocks. Que ce soit un inventaire régulier, ou dit « perpétuel », il permet respectivement de procéder à une réconciliation des stocks, de réduire les risques de pertes, de vols, et de conformité par rapport aux données de gestion des stocks. Les progrès technologiques, en matière de RFID et de scanners de codes-barres, ont de plus permis une gestion des inventaires plus précise consistant à engager des ressources pour diminuer les coûts, et les erreurs d'inventaire⁴³

-Conclusion

Les principales opérations liées à la gestion des stocks que sont le magasinage, la gestion des entrées et sorties, et les opérations d'inventaire sont des opérations fondamentales permettant à l'entreprise d'avoir un bon contrôle de ses stocks tout en limitant les coûts liés à cette gestion. Mettre en œuvre des bonnes pratiques dans ces domaines contribue non seulement à optimiser l'occupation de l'espace et des ressources, mais aussi à garantir la disponibilité des produits au bon moment, ce qui est bien évidemment essentiel pour la satisfaction du client et l'efficacité de l'entreprise. En outre, l'intégration de technologies modernes, notamment les solutions

⁴¹ (Heizer et al., 2017

⁴² (Bowersox et al., 2010)

⁴³ (Coyle et al., 2016).

d'ERP et les équipements RFID, est nécessaire pour l'optimisation de la qualité et de l'efficacité de ces opérations.

2- Méthodes et outils de gestion des stocks

2.1. Fondements de la gestion des stocks

La gestion de leurs stocks repose sur un ensemble de principes et méthodes visant à concilier l'offre et la demande d'une part, et l'optimisation des coûts d'autre part, celle-ci devant à terme garantir la mise à niveau des stocks entre la disponibilité des produits nécessaires dans l'entreprise d'une part, et d'autre part, la minimisation des coûts d'entreposage des stocks, de commande et de gestion des stocks de l'entreprise. Ainsi la gestion des stocks doit être soigneusement planifiée, et articulée en fonction de stratégies différentes d'une entreprise à l'autre et d'un marché à l'autre.

Parmi les fondements de la gestion des stocks, on retrouve la gestion de la demande (prévisions des besoins futurs), l'optimisation des quantités de commande, et l'allocation optimale de l'espace de stockage. Il appartient à chaque entreprise de s'appuyer sur une combinaison de ces stratégies, afin de répondre de manière optimale à la demande, sans négliger l'effet de la forte présence de stocks excédentaires⁴⁴.

2.2. Méthodes classiques de gestion des stocks

Les méthodes classiques s'utilisent en général dans les entreprises de taille moyenne ou grande dans des environnements où les conditions de gestion du stock restent relativement stables. De fait, elles sont souvent efficaces et pratiques mais peuvent devenir peu adaptées dans un contexte de plus grande dynamique. Voici les principales méthodes classiques :

A. Réapprovisionnement sur point de commande

La mise en œuvre du réapprovisionnement sur point de commande repose sur un seuil déterminé, point de commande, qui enclenche la commande d'articles lorsque le stock atteint ce point. Le point de commande est calculé en fonction de la consommation des articles et du délai de réapprovisionnement. La méthode est simple et efficace pour des produits ayant des demandes relativement constantes, mais elle peut manquer de réactivité vis-à-vis d'une demande très variable ⁴⁵

⁴⁴ (Bowersox et al., 2010)

⁴⁵ (Heizer et al., 2017).

B. Gestion périodique ou re complètement périodique

La méthode de gestion périodique fonctionne avec des réapprovisionnements des stocks effectués à intervalle fixe, qu'il y ait ou non du stock à ce moment-là dans l'unité. Le rythme des réapprovisionnements peut ainsi être déterminé pour chaque période, chaque semaine ou chaque mois par exemple. Elle est particulièrement adaptée à des secteurs d'activité, faisant face à une demande stable et prévisible, ne permettant pas une gestion quotidienne de leur stocks jugée complexe ou coûteuse. Cette méthode peut générer des surplus de stocks en raison des fluctuations de la demande ⁴⁶

C. Réapprovisionnement à date et quantité fixes

Cette méthode implique la mise en place de commandes à des dates précises pour une quantité d'articles définie à l'avance. Sa pertinence repose sur le caractère relativement stable de la demande et les faibles coûts de l'approvisionnement. Sa facilité d'utilisation peut se traduire par des leadships de commande de produits ..., mais peut également conduire à de forts coûts de stockage si les prévisions de la demande ne sont pas conformes à la réalité ⁴⁷

D. Réapprovisionnement à date et quantité variables

Cette méthode met en relation le volume des approvisionnements avec les besoins réels réactifs ou les besoins anticipés. Les commandes varient donc à la fois dans le temps et en valeurs, ce qui rend la gestion des stocks plus flexible. Elle répond mieux aux variations de la demande, mais repose plus lourdement sur des prévisions de la demande précises et est plus délicate à gérer mais peut avoir un coût plus élevé ⁴⁸

2.3. Méthodes modernes et approches intégrées en gestion des stocks

Avec l'avènement d'un nouvel environnement technologique et concurrentiel, de nouvelles approches doivent permettre de répondre à des problématiques bien plus complexes de gestion des stocks, offrant plus de flexibilité mais aussi d'efficacité en intégrant les technologies avancées et les concepts stratégiques d'optimisation des stocks. Qui permettent d'accroître la capacité des entreprises à répondre à des requêtes clients à la demande, à réduire les coûts de stockage et à améliorer la réactivité de l'ensemble du réseau d'approvisionnement.

A. Approche Juste-à-Temps (JIT)

⁴⁶ (Christopher, 2016).

⁴⁷ (Bowersox et al. 2010).

⁴⁸ (Slack et al., 2010).

L'approche juste-à-temps (JIT) est une méthode de gestion de stocks visant à minimiser les quantités de stocks en produisant ou en achetant des articles justes à temps, c'est-à-dire quand ils sont nécessaires, afin de diminuer les coûts de stockage. Cette approche est largement utilisée dans des industries manufacturières où la production dépend de la consommation, où les déchets doivent être évités et où les coûts de stockage doivent être réduits.

La mise en œuvre du JIT requiert une synergie de coordination entre fournisseurs et producteurs, ainsi qu'une gestion rigoureuse des délais de livraison pour ne pas excéder en stock tout en maintenant une production fluide. Écoulons les stocks, tels pourraient être les interprétations du JIT car le respect des délais imposés au fournisseur tout comme la gestion des prévisions de la demande ne peuvent d'un alignement correct s'avérer à forte valeur ajoutée

49

B. Planification des besoins en composants (MRP - Materials Rééquipements Planning)

Le MRP est considéré comme un système d'approvisionnement en matière de gestion des stocks généralement très efficace, et qui peut être appliqué dans le secteur de la production. En effet, il ne s'agit de rien d'autre que d'un outil informatique, permettant de calculer automatiquement les besoins en composants, en matières premières et en produits semi-finis, en fonction des commandes de clients et des prévisions de production. Ce calcul, ou planification, permet de commander les quantités souhaitées à chacune des étapes de la production, mais aussi d'ordonnancer les approvisionnements ⁵⁰Au final, l'intérêt d'un tel outil est d'assurer la disponibilité permanente du produit en stockée sur les étagères du dépôt, en évitant le risque de rupture tout en optimisant les niveaux de stocks.

L'un des avantages du MRP est qu'il permet de coordonner l'approvisionnement avec l'ordonnancement de la production, de manière à ce que les matériaux soient à disposition quand ils sont nécessaires, sans constituer de stocks inutiles. Il est particulièrement utile dans un environnement de fabrication complexe où de nombreux composants différents doivent être fournis.

C. Gestion des stocks en flux tendu

L'essence même de la gestion des stocks en flux tendu, qui constitue une approche novatrice de l'approvisionnement, tient à ce que des stocks soient maintenus à un niveau minimal, tout en assurant le maintien d'un flux des produits et matériaux dans la chaîne d'approvisionnement

⁴⁹ (Heizer et al, 2017).

⁵⁰ (Coyle et al., 2016).

en les faisant circuler de façon continue et contrôlée. Cela est réalisé par une bonne coordination des étapes de production et de distribution, afin de minimiser les périodes de stockage. Il s'agit de réduire au maximum les temps d'attente et de maintenir les stocks à des niveaux optimaux, en corrélation avec les exigences de la demande.

Cette approche, servant à optimiser les systèmes logistiques, donne lieu à un gain de temps et d'efficacité de la chaîne d'approvisionnement lorsque le produit est fabriqué ou livré dans les plus brefs délais. Elle est particulièrement adaptée à des secteurs tels que l'automobile, l'électronique, ou tout secteur où le produit est complexe et mis au point dans un environnement de production aux systèmes synchronisés et aux flux de matières gérés ⁵¹

D. Utilisation des technologies (RFID, ERP, intelligence artificielle)

Les technologies de pointe sont particulièrement préoccupantes pour la gestion des stocks. Ainsi, grâce à la technologie RFID (Radio Frequency Identification), il est possible de suivre en temps réel les mouvements des objets, offrant une visibilité sur les niveaux de stocks qui permet de gérer plus rapidement et plus efficacement. De même, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) tendent à concentrer dans un seul logiciel tout ce qui relève de la gestion des stocks, depuis la commande, jusqu'à l'inventaire, en passant par la gestion de la production, assurant ainsi une gestion harmonisée ⁵²

Par ailleurs, en outre, l'intelligence artificielle (IA) permet d'analyser des données massives et exigeantes, et aussi de mieux anticiper la demande, et amène donc les entreprises à modifier proactivement leurs stocks. Les outils d'IA, du reste, identifient des tendances, optimisent de façon autonome les processus logistiques, et croissent ainsi la productivité en réduisant les erreurs humaines et les retards.

2.4. Limites des méthodes traditionnelles et nécessité d'évolution

Si les méthodes classiques de gestion des stocks ont pu porter leurs fruits par le passé dans de nombreux secteurs, elles présentent aujourd'hui plusieurs limites, en raison d'un environnement commercial de plus en plus compliqué, plus concurrentiel. Les marchés évoluent à grande vitesse, l'exigence de personnalisation des produits se renforce, les fluctuations économiques s'opèrent ; la logistique mondiale se complexifie : tout appelle à revisiter les méthodes traditionnelles !

A. Limitations des méthodes classiques

⁵¹ (Bowersox et al., 2010).

⁵² (Christopher, 2016).

Les modes de gestion traditionnels en matière de stocks, tels que ceux mis en œuvre par le recours au point de commande ou par la gestion périodique, ont beau être d'une mise en œuvre simple, ils sont souvent en effet trop rigides et n'ont pas suffisamment pris en compte les variations rapides liées à des comportements de consommation, à l'instar des fluctuations de la demande, des délais d'approvisionnement, mais également des choix de consommation. Au travers d'hypothèses de prévision souvent contenues dans un environnement dynamique, ces méthodes tendent en effet à montrer leurs limites. La mise en œuvre de réapprovisionnement sur points de commande peut illustrer ce propos par exemple dans la mesure où les impasses de comportements fiât à l'imprévisibilité de la demande/les délais prévisibles en matière de livraison peuvent engendrer ruptures de stocks ⁵³

En outre, ces méthodologies peuvent entraîner des coûts de stockage excessif en cas d'accumulation par les entreprises de trop de stock pour éviter la rupture ou de coûts d'opportunité lorsqu'il n'y a pas assez de stock pour satisfaire la demande ⁵⁴

B. Besoin d'une gestion plus flexible

Les méthodes traditionnelles ne parviennent pas, dans certaines circonstances, à s'adapter aux variations rapides de la demande. Ainsi, dans les cas où les entreprises font face à une demande extrêmement volatile ou à un cycle de vie des produits très court, elles se doivent de s'équiper de solutions flexibles et réactives afin de garantir leur performance commerciale. De plus, les méthodes modernes telles que la gestion du Juste-à-Temps (JIT) ou les systèmes de planification des besoins en matières (MRP) permettent une meilleure réactivité, car finissent par ajuster les niveaux de stocks en fonction de la demande réelle et des délais de livraison.

Le passage vers des systèmes intégrés, notamment ceux du type ERP, et le recours à des outils technologiques tels que les RFID et l'intelligence artificielle favorisent une gestion de stock plus fine et anticipative. Elles permettent non seulement de suivre les stocks en temps réel, mais aussi de prévoir les besoins futurs en tenant compte des tendances et comportements des consommateurs ⁵⁵

C. Impact des nouvelles technologies sur la gestion des stocks

Les avancées technologiques actuelles permettent, pour les entreprises, de contourner les barrières institutionnelles et organisationnelles qui limitaient préalablement l'efficacité opérationnelle de leur système logistique. En centralisant l'ensemble des fonctions

⁵³ (Heizer et al., 2017).

⁵⁴ (Coyle et al., 2016)

⁵⁵ (Bowersox et al., 2010).

opérationnels de leur entreprise sur un même logiciel, les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) permettent ainsi d'optimiser la gestion de ses stocks en les suivant chaque jour sur la base de bases de données, qui, elles, garantissent une visibilité d'ensemble de temps réel. De leur côté, les technologies RFID (Radio-Frequency Identification) permettent le suivi automatique des stocks, ce qui contribue à mettre un terme aux erreurs humaines de mauvaise gestion des stocks et d'inventaires au profit d'un suivi au plus proche de la mouvante réalité.

Des ensembles de données massifs sont analysés par des outils d'intelligence artificielle afin d'identifier les tendances de consommation, d'anticiper la demande et d'ajuster les niveaux de stocks, avec pour conséquence une meilleure flexibilité et réactivité. Ces outils permettent ainsi d'optimiser la gestion des stocks, mais aussi la planification des approvisionnements et la logistique ⁵⁶

D. Nécessité d'évoluer vers des méthodes intégrées

Il est impératif pour les entreprises qui cherchent à demeurer concurrentielles sur le marché global d'évoluer vers des modes opératoires modernes et intégrés. En effet, seuls des systèmes automatisés couplés à des solutions logicielles avancées permettront de diminuer les erreurs et de prendre des décisions plus rapides et précises en matière de gestion des stocks, permettant ainsi de mieux répondre à la demande client, mais aussi de baisser les coûts, et d'augmenter la rentabilité ⁵⁷

III- Contribution du contrôle de gestion à l'optimisation de la gestion des stocks

L'enjeu d'une bonne gestion des stocks est prégnant pour les entreprises. En effet, disposer d'un excès de stocks revient à porter des coûts de stockage importants et immobiliser des ressources en capital, tandis qu'un stock insuffisant est source de ruptures et altère la satisfaction des clients. Dans ce cadre, le contrôle de gestion peut être un axe stratégique à même de contribuer à une meilleure gestion des stocks par l'articulation d'une aide à la décision, d'une planification fine et d'un suivi en continu de la performance logistique.

⁵⁶ (Christopher, 2016).

⁵⁷ (Slack et al., 2010).

Le contrôle de gestion a pour but d'accompagner les managers à la réalisation des objectifs en fournissant des indicateurs pertinents, en suivant les budgets et en participant à la maîtrise des coûts ⁵⁸en matière de gestion des stocks. Cela permet non seulement de mieux anticiper les besoins, mais aussi de réduire les coûts de stockage tout en garantissant la disponibilité des produits

C'est pourquoi nous allons nous attacher à scruter dans cette partie le rôle central du contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks selon trois axes, celui du pilotage, celui des outils et enfin celui de la réduction des coûts liés aux stocks.

1-Le contrôle de gestion au service de la performance des stocks

1.1. La gestion des stocks comme enjeu stratégique pour l'entreprise

Le contrôle des stocks est un enjeu central en matière de performance des entreprises, principalement dans les activités industrielles, commerciales ou de distribution. La gestion des stocks doit établir un compromis entre les deux contraintes non seulement en matière de disponibilité des produits mais aussi en matière de coût. Un manque de gestion des stocks peut entraîner d'importants coûts cachés, tant en matière de stockage, de détérioration, d'obsolescence que de pertes d'opportunités commerciales ⁵⁹

Ainsi, la gestion stratégique des stocks ne se réduit donc pas à un simple suivi physique des produits, mais s'inscrit dans une approche systémique du processus de la chaîne de valeur, influençant dès lors directement la rentabilité, la satisfaction client, la réactivité opérationnelle et la trésorerie ⁶⁰Le stock apparaît au contraire comme un actif immobilisé mobilisable qui nécessite de fait un pilotage prévisionnel et dynamique en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise.

En ce sens, le contrôle de gestion constitue un outil emblématique reliant les objectifs stratégiques aux opérations de gestion des flux, permettant d'anticiper les besoins, d'optimiser les niveaux de stocks et de piloter la performance par le biais d'indicateurs.

Sont ici scrutés les acteurs du contrôle de gestion, à savoir les dirigeants, leurs comportements et leurs postures qui raisonnent ensemble pour décider d'un cadre adapté à la mise en œuvre de la stratégie et au contrôle.

⁵⁸ (Gervais, 2014),

⁵⁹ (Christopher, 2011).

⁶⁰ (Colasse, 2012).

1.2. Le rôle du contrôle de gestion dans la planification des besoins en stock

La planification des besoins en stocks s'établit sur l'analyse quantitative et qualitative des consommations antérieures, des prévisions de vente et des objectifs de service clients. Le contrôle de gestion intervient dans cette phase en fournissant des outils d'analyse et de prévision tels que :

- ✓ Les prévisions de la demande établies sur la base des historiques.
- ✓ L'analyse ABC pour classer les produits selon leur criticité ou leur valeur.
- ✓ Les budgets prévisionnels pour anticiper les flux et organiser les approvisionnements.

De concert, le contrôleur de gestion programme les budgets réalisés pour les cycles de consommation, mais également les cycles d'activité dans lesquels il intervient avec les services logistiques et commerciaux, tout comme dans son approche de la gestion des stocks alignée avec la stratégie [57] de l'entreprise, à l'instar des écarts entre prévisions et réalisations qu'il remet dans un cadre comparable.

"Fait l'objet d'un engagement de résultat, le budget confronté aux réalisations permet d'apprécier les écarts et d'identifier les leviers de correction" (Gervais, 2014, p. 112). De fait, le contrôle de gestion permet de formuler un cadre structurant la planification des stocks et donc garantissant la cohérence entre capacités de production, délais fournisseurs et besoins commerciaux.

1.3. L'impact du contrôle de gestion sur les décisions de stockage

Les choix concernant la stratégie de stockage, notamment le choix des seuils de réapprovisionnement, la fréquence des commandes ou la localisation des stocks doivent s'intégrer dans une approche économique qui complète l'approche logistique. Le contrôle de gestion permet d'entreprendre cette approche en analysant l'impact des différentes décisions de stockage en matière de coût des stocks : coût fixe, coût variable, coût de rupture, coût de possession, etc. Il permet aussi de développer des modèles d'optimisation tels que :

- Le point de commande
- Le lot économique de commande (LEC ou EOQ)
- Le Juste-à-temps (JAT) en flux tirés.

Ces instruments offrent la possibilité de décider selon une analyse coût/efficacité et non plus seulement selon l'expérience ou le sentiment. Le contrôleur de gestion fournit des simulations et des scénarios permettant de mesurer l'impact des arbitrages logistiques sur la rentabilité générale. « Le contrôleur de gestion n'est pas un simple comptable des coûts mais un véritable partenaire de la décision » (Colasse, 2012, p. 183).

2-L'utilisation des outils de contrôle de gestion pour optimiser les stocks

2.1. La budgétisation et le contrôle des coûts liés aux stocks

L'élaboration des budgets de stocks constitue un paramètre fondamental du contrôle de gestion permettant d'anticiper et de maîtriser les coûts engendrés par la gestion des stocks, à savoir les coûts de stockage propres (locaux, manutention, assurance) mais également les coûts d'opportunité induits par le montant du capital immobilisé dans les stocks. De ce fait, le contrôle de gestion doit élaborer des budgets détaillés en fonction de prévisions de besoins, de prévisions de coûts et de objectifs de rentabilité.

La circonstance de la budgétisation a pour visée la surveillance des écarts entre les prévisions et la réalité, afin d'apporter éventuellement les corrections utiles. Par exemple, si le budget d'achats est supérieur aux prévisions, cela nécessitera une réflexion sur la méthode de la commande ou la gestion des stocks. Les outils de tableaux de bord et de reporting aident les managers à suivre ces écarts et préfigurent des actions de redressement. « Un engagement rigoureux dans la gestion des stocks où chaque euro investi dans le stock est justifié par un retour – en l'occurrence – sur investissements » ⁶¹

2.2. L'analyse des écarts et l'amélioration continue

Un des rôles essentiels du contrôle de gestion est l'analyse des écarts entre les performances prévisionnelles et les performances réalisées. Ces écarts peuvent être les suivants :

- Les volumes des stocks : l'écart entre le stock théorique et le stock réel fait état d'erreurs de gestion, de comptabilisation, de vols des produits, etc.
- Les coûts : l'écart entre le coût réel et le coût prévisionnel fait état de pratiques de stockage inadéquates, de délais de livraison non tenus, et d'achats déficitaires.

L'analyse de ces écarts constitue une occasion d'entamer une démarche d'amélioration en vue d'apporter des progrès. Si l'écart constaté en termes de coûts est causé par un surstock, par exemple, alors l'une des actions à mener consiste à réduire ce niveau de stock tout en préservant le bon niveau de service recherché. Des outils comme le Kaizen, la gestion des 5S (organisation, propreté, standardisation, etc.) ou le Six Sigma peuvent être privilégiés pour réduire ces écarts et optimiser la gestion des stocks. « L'analyse des écarts n'est pas un simple examen des

⁶¹ (Christopher, 2011, p. 104)

comparaisons de coûts ; elle fortifie la recherche des causes réelles des écarts et y permet de poser des actions dans le bon sens » ⁶²

2.3. L'élaboration d'indicateurs de performance pour le suivi des stocks

Sans indicateurs de performance clairs et adaptés, le suivi des stocks est inefficace. Le stock fait partie d'un processus et doit être géré comme tel. Pour ce faire, des indicateurs clés (KPI) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité de la gestion des stocks dans le cadre de l'exécutif logistique. Les principaux KPI concernant les stocks sont :

- Le taux de rotation des stocks : Il représente le rapport entre le nombre de fois qu'un produit est vendu dans une période donnée, et son stock moyen. Lorsqu'il est trop faible, ce dernier peut mettre en lumière une suraccumulation de stock, alors qu'un chiffre trop élevé pourrait trahir des ruptures trop fréquentes.
- Le stock moyen : Il représente le niveau moyen d'un stock sur une période.
- La couverture de stock : qui représente la capacité d'un stock à correspondre aux besoins futurs, en fonction des prévisions de vente, du passé des consommations.

À cet égard, les indicateurs sont nécessaires, pour assurer au contrôleur de gestion un suivi permanent et le déclenchement d'actions correctives, quand c'est la déviation par rapport aux cibles. D'une part, les KPIs permettent de justifier les décisions prises auprès des directions financières et des actionnaires. « La mise en place de KPIs pertinents est un levier puissant pour mesurer la gestion des stocks et sa performance, à condition que ces indicateurs soient suivis régulièrement et dans le détail » ⁶³

3 - L'apport du contrôle de gestion dans la réduction des coûts des stocks

3.1. Identification et maîtrise des coûts de stockage

La part des coûts de stockage dans les coûts de gestion des stocks est importante. Il existe des coûts fixes (loyer, amortissement des équipements de stockage, salaires du personnel) et des coûts variables (coûts de manutention, d'énergie, d'assurance, de perte ou dépréciation des stocks). Dans ce domaine, le contrôle de gestion est fondamental pour identifier ces coûts et mettre en œuvre les outils de suivi adéquats.

Dans le cadre de ses recettes, la première chose à recentrer est l'intégralité des coûts liés à la gestion des stocks. L'analyse ABC (Activity Based Costing) peut ici être utilisée par le

⁶² (Gervais, 2014, p. 78).

⁶³ Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2010). *Le contrôle de gestion*. Pearson Education France.

contrôleur de gestion pour déterminer le produit ou la catégorie de produits qui présente les coûts les plus élevés. Après quoi, différentes solutions de correction apparaissent, comme l'optimalité du lieu de stockage, la réduction des coûts de transport, voire les « rachats » de tarifs avec les fournisseurs.

La surveillance continue de ces coûts est nécessaire pour ne pas voir les charges se dérapier. Le contrôleur de gestion peut alors produire des tableaux de bord, des indicateurs de performance, des comptes de gestion analytique pour donner une bonne vision de la rentabilité des stocks et de la rentabilité des investissements. « La gestion des coûts n'est pas optimisable sans un suivi strict et une restructuration des sources de coûts » ⁶⁴

3.2. Optimisation des niveaux de stock et gestion des surplus

L'optimisation des niveaux de stock correspond à un enjeu fondamental pour réduire au maximum les coûts de stockage tout en évitant les ruptures de stock. Le rôle du contrôle de gestion dans ce contexte consiste notamment à identifier les stocks trop importants ou les produits en surplus, tout en proposant des solutions pour réduire leur coût, sans nuire à la qualité du service.

Le contrôleur de gestion pourra être amené à préconiser les solutions suivantes :

- ✓ Le modèle de gestion du stock juste-à-temps (JAT) : on essaie de réduire les stocks au minimum nécessaire pour satisfaire les besoins des clients.
- ✓ La gestion des stocks en flux tendus : on essaie de réaliser des approvisionnements de petite taille mais plus fréquents afin d'éviter l'accumulation de produits en stock.
- ✓ L'analyse des délais de rotation pour repérer les produits obsolètes ou à demande insuffisante, pour lesquels on appliquera des stratégies de déstockage.

En intégrant ces stratégies aux outils de gestion des coûts, le contrôle de gestion contribue non seulement à la réduction des stocks excessifs, mais aussi à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise grâce à l'injection de liquidités dans d'autres investissements. « La réduction des surplus de stock repose sur une gestion rigoureuse des flux et des stocks, où la flexibilité et la réactivité sont le maître-mot de l'optimisation » ⁶⁵

3.3. Stratégies d'amélioration de la rentabilité et de la performance logistique

Les coûts associés aux stocks peuvent être réduits grâce à des stratégies d'amélioration continue de la performance logistique, car le contrôle de gestion est présent pour soutenir les

⁶⁴ Christopher, M. (2011). *Logistique et gestion de la chaîne logistique*. Pearson

⁶⁵ Gervais, M. (2014). *Management et contrôle de gestion*. Economica.

décisions logistiques grâce à des outils d'analyse stratégique permettant d'améliorer la rentabilité.

Les chemins à envisager pour améliorer la rentabilité et la performance logistique sont les suivants :

- Optimiser les processus de commande et d'approvisionnement en rationalisant en particulier les volumes et les délais de commande pour éviter les coûts de stockage inutiles.
- Réorganiser les espaces de stockage pour améliorer l'efficacité notamment par des systèmes automatisés d'aide à la gestion des entrepôts (WMS), pour réduire les coûts de manutention et améliorer la rotation des stocks.
- Benchmarker l'intégration des systèmes d'information à la gestion des stocks à d'autres processus opérationnels tels que les achats, la production, la distribution, facilitant ainsi le bon calibrage des besoins et des capacités.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion assiste en permanence le personnel opérationnel dans la mise en œuvre des stratégies précédemment évoquées, puisqu'il fournit des indicateurs de performance capable de rendre compte en temps réel des améliorations. « L'amélioration continue des processus logistiques dépasse l'optimisation des stocks pour s'inscrire dans la volonté globale de réduction des coûts et d'amélioration de la rentabilité. »⁶⁶

L'étude conduite dans cette section met en exergue le rôle central du contrôle de gestion dans l'optimisation des processus de gestion des stocks, en particulier dans le contexte industriel. Il ressort que le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de supervision ou d'enregistrement comptable, mais s'affirme comme un véritable dispositif d'aide à la décision stratégique, contribuant activement à la performance logistique et économique de l'entreprise. En mobilisant des outils analytiques tels que la budgétisation, l'analyse des écarts, la gestion prévisionnelle et les indicateurs de performance (KPI), le contrôle de gestion permet une maîtrise rigoureuse des niveaux de stock, une réduction des coûts de stockage, ainsi qu'une amélioration significative de la rentabilité des opérations. Cette approche intégrée favorise également une meilleure coordination entre les fonctions logistique, financière et managériale, condition essentielle à l'efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement.

⁶⁶ (Colasse, 2012, p. 120).

Ainsi, le contrôle de gestion s'impose comme un levier stratégique incontournable pour toute organisation souhaitant rationaliser ses flux, renforcer sa compétitivité et inscrire sa gestion des stocks dans une logique d'optimisation continue et durable.

CHAPITRE 2 : Étude empirique sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des stocks : Cas de la SPA Condor Electronics

À l'issue du premier chapitre, qui a permis de poser les bases conceptuelles du contrôle de gestion et de la gestion des stocks, ainsi que de mettre en évidence les interactions possibles entre ces deux domaines, il apparaît nécessaire de confronter ces apports théoriques à une réalité organisationnelle concrète. C'est précisément l'objet de ce second chapitre, qui constitue la partie appliquée du mémoire.

Dans le contexte économique algérien, caractérisé par une forte pression sur les coûts, une dépendance aux importations, et des défis logistiques multiples, les entreprises industrielles doivent impérativement renforcer leur capacité à maîtriser leurs ressources internes. La gestion des stocks se situe au cœur de cette problématique, en tant que fonction transverse ayant un impact direct sur la rentabilité, la fluidité des opérations et la satisfaction client. Toutefois, cette gestion ne peut être optimisée sans une vision claire, des indicateurs fiables et des outils de pilotage efficaces — autant d'éléments que le contrôle de gestion est censé fournir.

C'est dans cette optique que l'entreprise SPA Condor Electronics a été choisie comme terrain d'étude. Acteur majeur de l'industrie électronique en Algérie, Condor offre un cadre d'analyse pertinent pour observer la manière dont les fonctions logistique, comptable et managériale s'articulent autour de la gestion des stocks. L'objectif de cette étude de cas est d'évaluer si, et comment, le contrôle de gestion est mobilisé dans cette entreprise pour soutenir les décisions logistiques, limiter les gaspillages, et optimiser les coûts d'approvisionnement, de stockage et de rotation.

Pour ce faire, une enquête de terrain a été menée à l'aide d'un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon de collaborateurs issus de différents services concernés. L'analyse quantitative des données recueillies a permis de tester les hypothèses formulées dans la problématique générale, à travers des techniques statistiques adaptées (analyses descriptives, corrélations, régressions...).

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise SPA Condor, son historique, son organisation, et sa politique de gestion logistique. La deuxième section détaille la méthodologie de recherche adoptée, en justifiant les choix opérés en matière d'outil de collecte, d'échantillonnage et d'analyse. Enfin, la troisième section présente les résultats empiriques, leur interprétation, ainsi que des recommandations pratiques pour renforcer le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des stocks.

Section 1 : Présentation de SPA CONDOR ELECTRONICS

Avant d'examiner les aspects méthodologiques et les résultats empiriques de cette étude, il est essentiel de situer le contexte organisationnel dans lequel la recherche a été menée. En effet, toute analyse appliquée en sciences de gestion gagne en pertinence lorsqu'elle est ancrée dans une compréhension fine du terrain étudié, de ses spécificités structurelles, de son environnement sectoriel, ainsi que de ses pratiques internes.

La présente section est ainsi consacrée à la présentation de SPA Condor Electronics, entreprise industrielle algérienne de premier plan, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits électroniques, électroménagers et multimédias. Condor constitue un acteur stratégique dans le tissu économique national, de par son envergure, sa capacité de production, son réseau de distribution étendu et sa politique d'innovation constante.

Cette entreprise a été choisie comme cas d'étude pour plusieurs raisons. D'une part, elle évolue dans un secteur particulièrement sensible aux problématiques de gestion des stocks, en raison de la complexité des produits, de la multiplicité des références, de la dépendance aux composants importés et de la nécessité d'assurer une disponibilité continue. D'autre part, son organisation interne structurée permet d'observer comment les fonctions logistique, financière et managériale interagissent, notamment en ce qui concerne la circulation de l'information et les processus de décision liés aux flux physiques.

Dans ce cadre, la section s'attache à fournir une vue d'ensemble de l'entreprise, en abordant successivement son historique, sa structure organisationnelle, ses principales activités, ainsi que les caractéristiques de son système de gestion logistique et de contrôle des stocks. Cette présentation servira de fondement pour mieux interpréter, par la suite, les résultats issus de l'enquête et évaluer la place réelle du contrôle de gestion dans ses pratiques opérationnelles

1. Présentation de groupe condor :

Le Groupe Condor a connu ces dernières années un développement remarquable, appointe compter aujourd'hui pas moins de **27 filiales** dans de multiples activités (BTP & Construction, Electronique&Multimédia, Agroalimentaire, hôtellerie, logistique, industrie pharmaceutique, SAV, pneumatique, industriemeuble&ameublement, securitysystems, industrie verrerie, formation& conseil).

La SPA CONDOR ELECTRONICS est une société, spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et le service après-vente d'appareils électroniques et électroménagers et

multimédia. Condor Electroniques, créée en 2002 avec un capital social de 4 277 000 000,00 DZD, est la plus importante filiale du Groupe Condor

En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, SCM...), l'Entreprise dispose de sept (07) Unités de production, implémentées à Bordj Bou Arreridj :

- Unité transformation Plastique ;
- Unité Réfrigérateurs ;
- Unité Cuisson & PEM ;
- Unité Climatiseurs & RGN ;
- Unité Machines à Laver ;
- Unité Polystyrène ;
- Unité Energie Solaire & Lightning

Condor Electroniques est présent dans 12 pays, sur 3 continents, avec un plan d'expansion qui vise 35 pays

Comme CONDOR est un producteur aussi est un fournisseur des produits d'Emballage de plusieurs entreprises comme : GEANT, TCL, Media.

2. Historique :

Condor Electroniques, filiale du groupe CONDOR, est créée en 2002, avec comme spécialisations les produits électroniques et électroménagers. Après 2002, avec l'avènement de la loi sur le CKD et le SKD qui a encouragé les fabricants algériens, le P-DG du groupe décide d'enregistrer la marque Condor à l'INAPI.

En 2002, il procède d'abord à la fabrication des pièces en plastique, période durant laquelle certains composants électroniques étaient fabriqués manuellement, en suite le taux ---- - d'intégration à commencer à s'élever progressivement pour aboutir à la conclusion des contrats de licences avec, notamment SONY et PHILIPS.

L'année 2004 a été marquée par l'avènement de nouveaux secteurs au sein du groupe à savoir : la climatisation professionnelle et les réfrigérateurs.

Par ailleurs, le groupe possède la filiale HODNA-METAL qui produit depuis juillet 2007 le panneau sandwich sur lequel le marché national reste fortement demandeur.

Le 31 mai 2009, le groupe signe un contrat avec le géant Microsoft pour le montage d'ordinateurs de la marque. Depuis, le fleuron industriel national n'a cessé de se développer et d'innover par le biais de l'acquisition du savoir-faire et des nouvelles compétences qui lui ont permis de commercialiser des produits de qualité sur tous le marché algérien et bien au-delà.

- ❖ 2010 : Prix algérien de la qualité.

❖ 2011 :

1. Unité de fabrication des produits blancs.
2. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.

En 2012, Condor Electroniques publie un communiqué indiquant avoir atteint 35 % de part de marché algérien de l'informatique et de l'électroménager

En 2013, année de ses dix ans d'activité, Condor annonce que l'exportation de ses produits vers la Tunisie et la Jordanie lui avait rapporté environ cinq millions d'euros, augmentant aussi son chiffre d'affaires de 25 %.

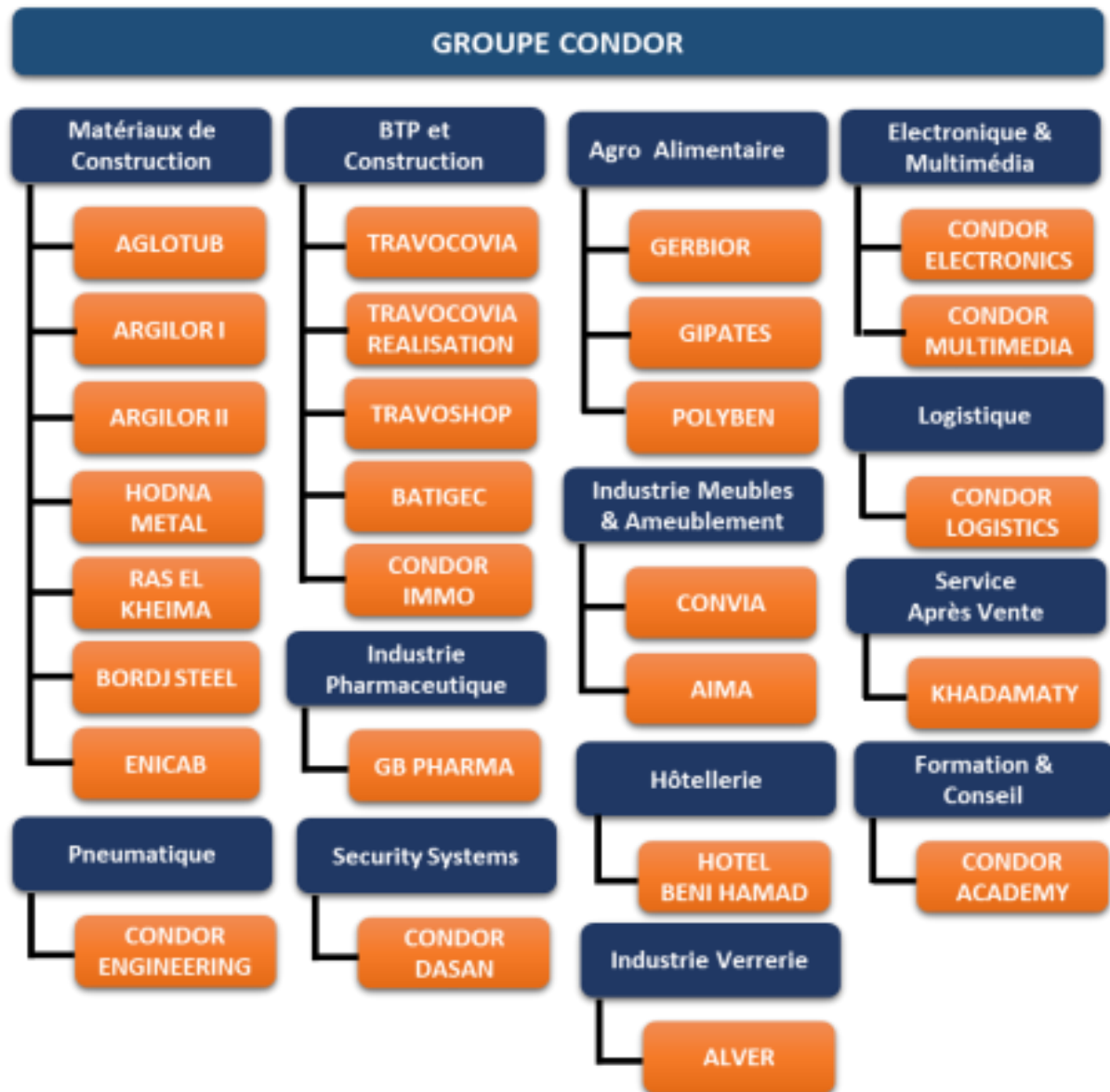
En juin 2013, le fabricant lance son premier Smartphone, le Condor C-1. Puis, en septembre de la même année, le modèle C-4, plus performant que son prédécesseur, est commercialisé. En avril 2014 sort le C-6, un Smartphone dit « haut de gamme ». Montant d'un niveau, la marque sort le C-8, un Smartphone un peu plus puissant que son prédécesseur, puis le C-4+ décliné en plusieurs couleurs. En 2014, son budget destiné à l'investissement atteint 100 millions de dollars, tandis que le taux de bénéfice est aussi en hausse entre 20 % et 40 % sur cette période.

En juin 2015, après avoir déclaré viser le marché européen, Condor a annoncé que 30 000 unités de son nouveau Smartphone de l'époque, le Griffes W1, avaient été commercialisées en France³. Selon un classement des 500 plus grandes entreprises africaines établi par le magazine français Jeune Afrique en 2015, Condor occupait la 15e place parmi les entreprises algériennes, et la 281e place au rang africain.

Dans la même année, le chiffre d'affaires de la société a atteint 93 milliards de dinars. En janvier 2017, Condor devient le premier constructeur en Afrique et en région MENA à développer la technologie 8K. Le 20 avril 2017, Condor inaugurerait son premier showroom en Tunisie.

En février 2018, lors du MWC 2018, le directeur du marché africain de Condor Électroniques a indiqué que l'entreprise développait sa présence en Europe, au travers du marché français. Le principal produit mis en avant pour entrer sur le marché européen est le Smartphone Allure M3.

Figure 5 : Fiche technique générale du groupe CONDOR



Source : Document interne de l'entreprise

3. Situation géographique

La SPA Condor est implantée au niveau de la zone industrielle de Bordj Bouararidj, route qui mène vers Msila. Sa localisation est caractérisée par l'accès rapide à la route Est Ouest, ce qui est un avantage pour l'entreprise, Car cela lui permet un meilleur acheminement de ses produits.

4. Missions et objectifs de l'entreprise

L'entreprise a réussi au cours de son existence à se faire une place sur le Marché nationale au milieu des entreprises multinationales beaucoup plus grandes et puissantes qu'elle, et pour cela, nombreux objectifs et missions ont été tracés afin d'être réalisés. Parmi ces missions et objectifs assignés

On cite :

- La mission principale de la marque Condor est d'arriver à offrir des produits 100 % Algériens aux consommateurs et Permettre aux consommateurs algériens d'avoir accès aux nouvelles technologies avec

Un prix abordable et pour une bonne qualité de produit ;

- Être le leader sur le marché national ;
- Augmenter les quantités produites et le bénéfice ;
- Atteindre la perfection maximale de la production et vente ;
- Le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation, distribution de la société ;
- Être une force économique et offrir des postes d'emplois ;
- Satisfaire sa clientèle et leur assurer un service après-vente performant ;
- Fidéliser sa clientèle ;
- montrer la voie aux entreprises algériennes qui sont dans le domaine dont elles peuvent réussir grâce au sérieux et l'implication.

5. L'activité et capacité de production de la SPA Condor électronique :

Condor n'opère pas seulement dans l'électronique et l'électroménager, mais elle est aussi présente dans divers autres segments tels que la climatisation centralisée et l'éclairage d'infrastructures urbaines.

5.1. Les activités de Condor électronique :

Initialement, l'activité Condor électronique se limitait au simple assemblage de produits électroniques. Cette dernière s'est ensuite étendue :

- La fabrication d'équipements électroniques et radioélectriques ;
- La fabrication d'équipements électriques et électroménagers ;
- Les travaux électriques ;
- L'installation de système de froid et climatisation ;
- L'installation et maintenance électrique industrielle ;

- L'installation- maintenance et entretien des équipements de froid et chaud.

A) Condor climatisation centralisée

C'est en 2004 que débute l'activité climatisation centralisée de Condor. Les produits de cette catégorie sont destinés à un usage particulier (résidences), professionnel (locaux) et institutionnel (administrations). Parmi les clients de Condor, nous pouvons citer la société mixte fertile, l'université de Biskra, l'aéroport de Sétif et les hôpitaux de la wilaya D'Ain DEFLA. Cette société ne se contente pas de fournir des produits de cette catégorie aux clients, Elle prend en charge également l'étude préliminaire ainsi que l'installation de ce type d'offre.

La société propose à ce jour les différents équipements suivants :

- Refroidisseur de liquide à condensation à eau (avec compresseur centrifuge ou à vie) ;
- Unité terminale à eau (types non carrossés, console, cassette ou mural) ;
- Groupe eau glacée (PAC) modulaire à compresseur (Scholl ou à vis) ;
- Centrale de traitement d'air (verticale ou horizontale) ;
- VRV (Volume de Réfrigérante Variable) ;
- Unité de traitement d'air ;
- Armoire de précision Mini Chiller ;
- Rideau d'Air ;
- Roof Top.

B) Condor éclairage d'infrastructures urbaines

Condor a pu s'imposer au fil des années sur le segment de l'éclairage d'infrastructures urbaines. Elle a, entre autres, réussi à décrocher les contrats d'éclairage des stades de Bordj Bou Arreridj, de Khenchla, de Chlef, d'Ain Ti mouchent, de Mècherai et de Laghouat.

C) Condor informatique

Condor offre des produits dits gris en référence à la prédominance originelle de la couleur grise sur les carcasses des ordinateurs. C'est en partenariat avec les géants Microsoft ou encore Intel que Condor collabore aujourd'hui afin de s'imposer dans le segment de l'informatique. Condor est la première entreprise à s'être lancé comme défi de fabriquer, en Algérie, des cartes mères pour laptop. Elle arrive aujourd'hui à produire environ 450 Cartes mères par jour grâce à sa ligne de production dite SMT (Surface Monte Technologie). Trois configurations composent à ce jour la gamme Condor informatique, Family, Multimédia et professionnel. L'algérien d'origine propose à ses clients :

- Ordinateurs de bureau (desktops) ;
- Ordinateurs portables (laptops) ;

- Notebooks ;
- Périphériques ;
- Pointeurs LCD (17,3 et 20.1 pouces) ;
- Claviers ;
- Téléphones portables, Smartphones ;
- Tablettes ;
- Souris optiques (avec et sans fil).

5.2. Gamme de produits de Condor Electroniques :

Deux Familles de Produits destinés aux ménages composent actuellement l'offre d'Antar Trade Condor Électroniques : les produits bruns et les produits blancs. Ces deux familles de produits appartiennent à la catégorie des équipements électriques ou électroniques. Ils fonctionnent en effet tous grâce à des courants électriques ou à des champs Electromagnétiques.

A) Les produits bruns :

Produits du rayon électroménager de loisir, ces derniers sont dits « Bruns » parce que leur Habillage, auparavant essentiellement en bois, prenait cette couleur. Aujourd'hui, le noir prédomine sur l'ensemble de ces produits.

S'agissant de Condor, voici les catégories de produits qu'elle propose à ce jour :

- Postes de télévision ;
- Démodulateurs, décodeurs ;
- Lecteurs DVD.

A-1) Téléviseurs :

Les téléviseurs ont beaucoup évolué depuis plusieurs années. Le tube cathodique a ainsi été abandonné, au profit des TV à écran plat. Condor électronique se spécialise dans les technologies d'écrans LED, 3D, SMART TV, en proposant une large gamme d'écrans plats allant de 19 à 65 pouces.

- LED : le contraste d'image délivré par cette technologie est remarquable, mais il revient encore plus cher qu'une TV plasma ;
- 3D : équipé de lunettes, vous visionnez la télévision en trois dimensions ;
- SMART TV : une smart TV est une télévision qui est capable de se connecter directement au Web grâce à la présence d'un connecteur RJ45 ou d'une antenne Wifi.

A-2) Terminaux numériques :

S'agissant la catégorie des terminaux numériques, plus connus sous l'appellation de modulatrice numérique, on trouve les démodulateurs de réception satellite et les démodulateurs

de réception terrestre. Pour ce qui est des récepteurs satellites, CONDOR électronique offre des modèles en haute définition, des modèles avec lecteur de carte qui permettent de réceptionner les chaînes en libre accès diffusées gratuitement en clair.

A-3) Lecteurs de DVD :

Condor propose également des lecteurs de DVD fixes, des lecteurs DVD portables ainsi que Des mini lecteurs DVD HIFI

B) Les produits blancs :

Communément appelée appareils électroménagers, cette catégorie de produits est destinée en priorité à la cuisine ou à la salle de bain. Ils sont dits « Blancs » en référence à leur habillage qui, dans la plupart des cas, est de cette couleur. Les tendances actuelles de diversité et de designs attractifs veulent qu'une large palette de couleurs soit proposée aux clients, ceci étant l'appellation reste la même. Cette catégorie se subdivise en deux sous catégories principales : le gros électroménager et le petit électroménager.

B) Le gros électroménager :

B-1) Gros électroménager froid :

« On entend par froid ou gros électroménager froid abrégé GEM, tout appareil contenant des fluides frigorigènes. Ces appareils contiennent des substances chimiques dangereuses pour la couche d'ozone. Doivent être rangés dans cette catégorie les Réfrigérateurs, les congélateurs, les climatiseurs, les caves à vin et autres appareils à fluides frigorifiques ».

Dans cette catégorie, Condor Electronics propose les produits suivants :

- Le réfrigérateur simple ;
- Le réfrigérateur congélateur double-porte ;
- Le combiné réfrigérateur/congélateur ;
- Le réfrigérateur SIDE by SIDE (américain) ;
- Le congélateur coffre (bahut) ;
- Le distributeur d'eau ;
- Les climatiseurs.

B-2) Le gros électroménager :

Cette catégorie de produits dite du gros électroménager (GEM) hors froid comprend l'ensemble des appareils ne contenant pas de fluides frigorigènes. Dans cette catégorie de produits Condor électronique propose des :

- Laves linge TOP ;
- Laveuses sécheuses doubles bacs ;
- Laveuses sécheuses et essoreuses hublot ;

- Cuisinières ;
- Fours à micro-ondes ;
- Radiateurs à gaz.

C)Le petit électroménager :

Souvent désignée par l'acronyme PEM pour Petit Électroménager, cette catégorie concerne les produits de petite taille utilisés quotidiennement par les ménages. Dans cette classe figurent notamment les mixeurs, les cafetières, les fers à repasser, les grilles pain ou encore les appareils d'électro- musculation et les pèse-personnes. Condor propose pour le moment que des aspirateurs et des ventilateurs.

5.3.Capacité de production de la SPA Condor :

- L'unité informatique et téléphone produit jusqu'à 1000.000 unités/an de portables, ordinateurs et tablettes ;
- L'unité de produits blancs attend 165 000 unités/an en cuisinières et petits Électroménagers ;
- L'unité panneaux solaires MW/an de panneaux photovoltaïques ;
- L'unité polystyrène produit 4500 tonnes/an de polystyrène ;
- L'unité d'injection plastique sa production attend 1000 tonnes/an ;
- Le complexe climatiseur attend une capacité de 450.000/an de climatiseurs ;
- Complexe réfrigérateurs arrive lui seule à produire 300.000 de réfrigérateurs et congélateur par année ;
- L'unité de TV, récepteur satellites produit 1.500.000 unités/an de téléviseurs, récepteurs satellites et lecteur

Figure 6 : Figure représentative des unités de production de LA SPA

SPA CONDOR ELECTRONICS					
Unité TV, Récepteurs Satellites	Unité Informatique Et téléphonie	Complexe Climatiseurs	Complexe Réfrigérateurs	Unité Produits Blancs	Unité Panneaux Solaires
1.500.000 Unités/An Téléviseurs Récepteurs satellites Lecteur DVD	1.000.000 Unités/An Ordinateurs Tablettes Téléphones portables	450.000 unités/An Climatiseurs	300.000 unités/An Réfrigérateurs congélateurs	165.000 Unités/An Cuisinières Petites électroménagers	75MW/An Panneaux photovoltaïques
Unité Polystyrène	Unité Injection Plastique				
4500 Tonnes /An	1000 Tonnes/An				

Source : document interne de LA SPA CONDOR

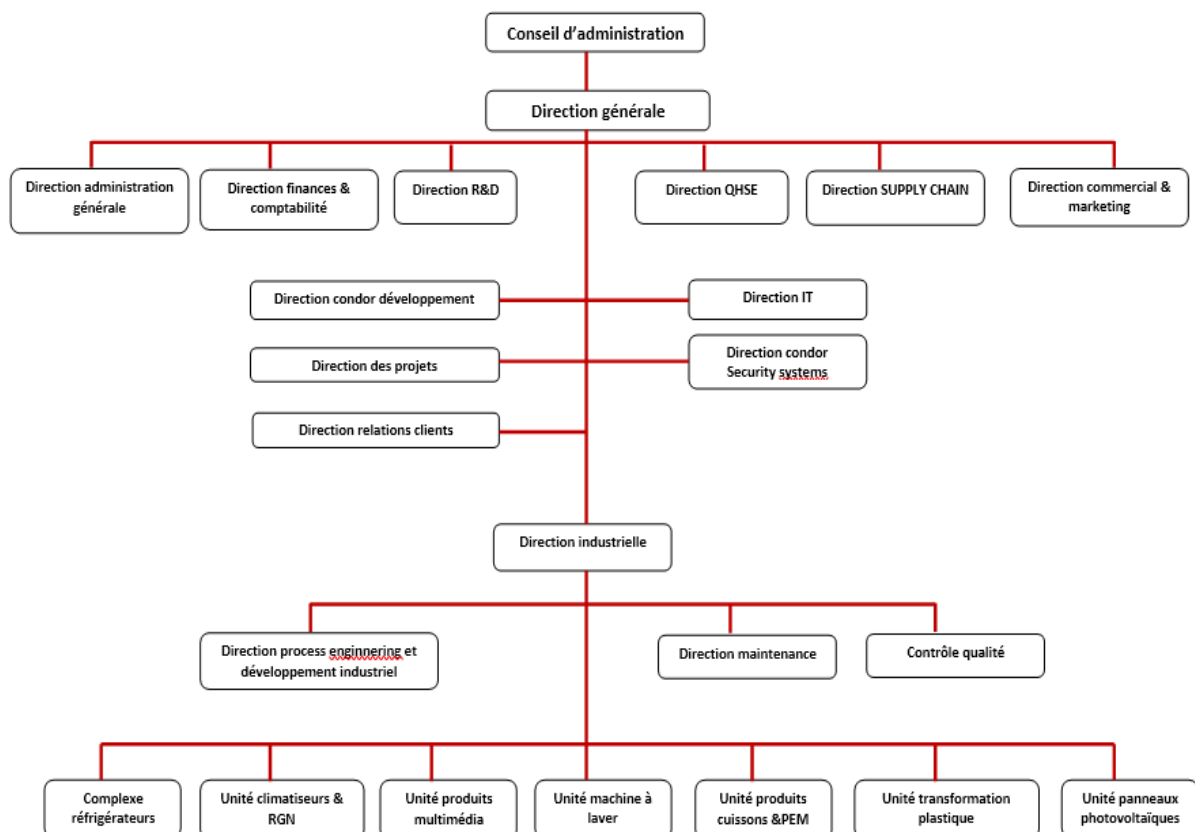
6-Les perspectives de développement de la SPA Condor :

Condor Électronique, fondée par un entrepreneur d'origine algérienne, a dévoilé ses ambitions dans le secteur des énergies renouvelables, notamment à travers le développement de panneaux solaires photovoltaïques. Le projet, dont le lancement était prévu pour l'année 2012, s'inscrit dans une stratégie de positionnement sur ce marché porteur. Il a mobilisé l'expertise conjointe de bureaux d'études chinois, allemands, français et algériens. Dans un premier temps, l'activité se concentrera sur l'assemblage des panneaux, avec pour objectif, à moyen terme, de maîtriser le savoir-faire nécessaire pour évoluer vers la fabrication, voire la conception de solutions photovoltaïques.

7- Organigramme de la SPA Condor et présentation de ses différentes

Directions :

Figure 7 : Organigramme de la SPA CONDOR



Source : Document interne de l'entreprise

A) La direction générale :

Elle est composée d'un conseil administratif à sa tête un président qui tranche dans les décisions finales qui est, le PDG. Sa fonction est de prendre les décisions finales, régies sur les différentes directions (commercial, production, service comptabilité, finance... etc.) et assuré le bon déroulement du travail dans l'entreprise.

B) Assistant de DG chargé de QHSE :

Il se charge des aspects HSE et la responsabilité sociétale La politique QHSE-RS qu'il doit assurer s'articule autour de neuf axes majeurs :

- sensibiliser, informer, partager avec les parties prenantes et satisfaire à leurs attentes ;
- élargir notre gamme de produits ;
- développer les compétences des salariés ;
- favoriser l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- réduire les quantités d'emballage ;
- améliorer la gestion de nos déchets ;
- réduire la charge polluante de nos effluents liquides et gazeux ;
- améliorer la prévention des risques liés à la santé et la sécurité au travail ;
- promouvoir la responsabilité sociétale de l'entreprise.

C) Secrétariat :

Son rôle englobe l'ensemble des tâches administratives, il s'occupe de l'organisation de travail de sa supérieure, la gestion de son bureau, répondre au téléphone, l'envoi des courriers, l'organisation des réunions avec les départements disponibles au sein de l'entreprise et rédaction des comptes rendus.

D) Service de sécurité interne :

C'est un service qui s'occupe de la protection de personnel de l'entreprise des agressions d'éventuel intrus et extra. Il s'occupe aussi d'assurer la sécurité de tous les biens de l'entreprise.

E) Direction des projets :

Est composé d'un ensemble de personnes compétentes dans chaque domaine, qui étudie et analyse les projets de l'entreprise à court et à long terme d'une manière à assurer la réussite de leur réalisation. Son rôle ne s'arrête pas juste là, Mais continue en supervisant l'avancement et le déroulement du projet, il assure la relation client, et négocie avec les fournisseurs. Il doit avoir une vision globale et être capable d'insérer les projets qu'il gère dans une stratégie d'ensemble.

F) La direction régionale centre :

Est implanté au niveau d'Alger, elle la direction la plus importante de l'entreprise après la direction générale.

G) Direction climatisation centralisée :

Est la direction qui s'occupe de fourniture et installation de climatisation centralisée. L'un de leurs projets est trouvé à l'université de Biskra, l'aéroport de Sétif... etc.

H) Direction recherche & développement :

Elle est le moteur de la stratégie d'innovation et la clé de la compétitivité de l'entreprise. Elle travaille d'une manière continue pour adapter ses produits et d'en créer de nouveau pour répondre aux besoins du marché tout en marchant dans une optique qui correspond à la stratégie.

Q) Direction marketing :

A comme rôle de piloter la marque sur le marché en définissons le positionnement de la marque et d'un ensemble de produits et services, développer la notoriété de la marque, suivre la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.

R) Direction finance et comptabilité :

Il est réparti en deux services (comptable et financier), dont chacun, est géré par un chef de service et cela afin de déterminer la situation financière de l'entreprise et l'enregistrement des différentes transactions effectuées.

S) Unité et complexe de production :

Elle se compose par des unités (photovoltaïques, polystyrène, produits blancs, produits bruns, injection plastique), complexes (climatiseurs et ML, réfrigérateurs), et représente chacune par un responsable qui planifie et contrôle la production dans le respect du cahier des charges et la stratégie de fabrication des gammes de produits décidées par le DG

8. Direction de Finance et Comptabilité

Est constituée de trois services à savoir Contrôle de gestion, Comptabilité et Finance. Chaque service contient des sections. Pour la mission de la direction de la finance et comptabilité est : la supervision de l'activité financière, comptable et fiscale de l'Entreprise. La Recherche et mise en place des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise. La gestion, le suivi et le contrôle de la trésorerie. L'élaboration des budgets annuels et en assurer le suivi. De mener les analyses financières et engager des actions correctives. La supervision

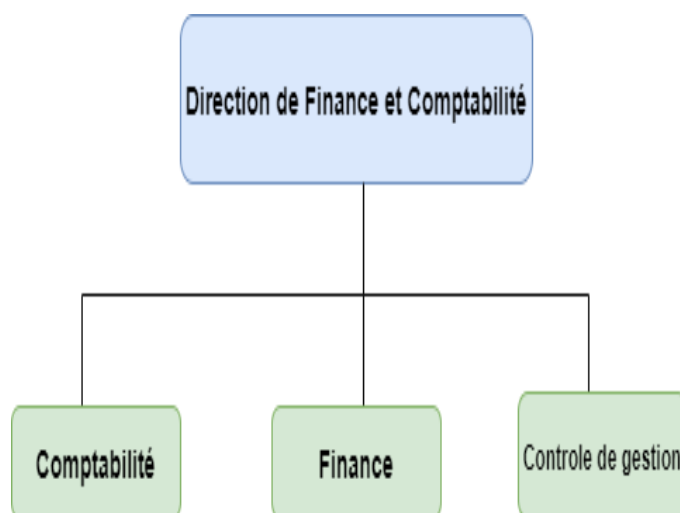
de la comptabilité analytique. La participation à la définition d'une politique des prix de vente. La représentation de l'Entreprise auprès des organismes relevant du domaine financier.

8.1 Missions de la direction finance et comptabilité :

- Élaborer le système d'informations finance et comptabilité.
- Superviser l'activité financière, comptable et fiscale de l'Entreprise.
- Rechercher et mettre en place les ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise.
- Gérer, suivre et contrôler la trésorerie.
- Élaborer les budgets annuels et en assurer le suivi.
- Élaborer des programmes annuels et pluri annuels d'investissement de l'entreprise.
- Mener les analyses financières et engager des actions correctives.
- Superviser la comptabilité analytique.
- Participer à la définition d'une politique des prix de vente.
- Représenter l'Entreprise auprès des organismes relevant du domaine financier.
- veiller au contrôle de la régularité des actes de gestion de l'entreprise.

L'organigramme général de la DFC :

Figure 8 : Organigramme de la direction finance et comptabilité

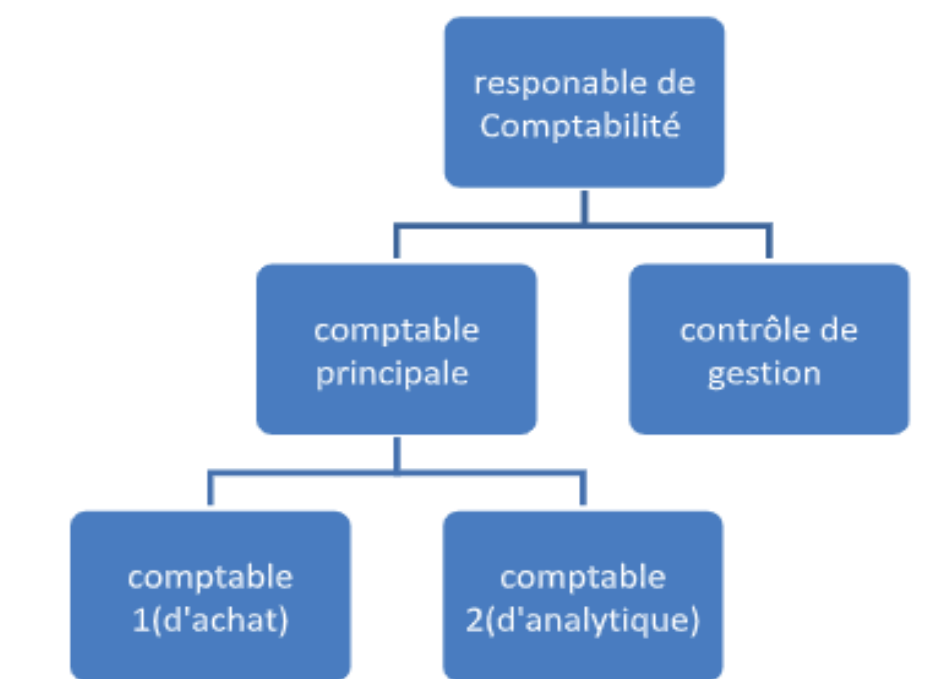


Source : document interne de l'entreprise

8.2 les services de la direction financier et comptabilité :

A- Service Contrôle de Gestion :

Figure 9 : Organigramme du service de contrôle de gestion



Source : document interne de l'entreprise

B- Service Finance :

Le service « finance » est un service à part entière et indépendant dans Condor. Il dispose des informations les plus confidentielles qui servent à définir si les activités sont en pleine expansion ou non. Aussi, en temps réel, il est capable de donner les détails les plus précis sur la situation de la société, du montant disponible en caisse, des ressources de financement nécessaire.... Avant de prendre n'importe quelle décision qui implique un flux financier ou un trou dans la trésorerie, un gestionnaire ou décideur doit consulter la fonction finance de l'entreprise. Ce qui implique que les outils mis en place soient en adéquation avec l'activité. le

rôle principal de ce service est de saisir les relevés bancaires et les crédits bancaires. Chaque section travaille avec une banque. Par rapport aux employés dans le service il y a le chef de service et pour les sections un financier principal puis les autres financiers

C- Service comptabilité :

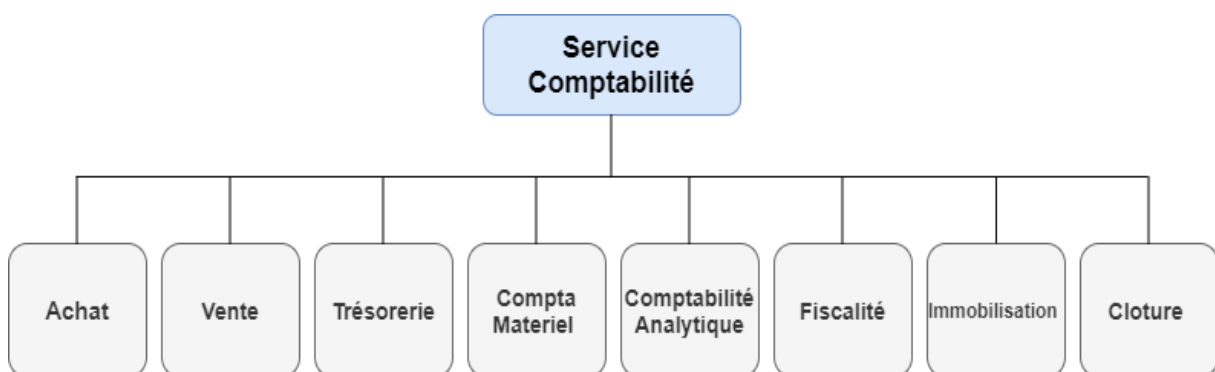
Il est chargé d'enregistrer dans les livres obligatoires et facultatifs des informations sincères au cours d'une période donnée et permet de dégager le résultat de celle-ci, l'enregistrement des charges et des produits par nature et dégager le résultat de celle-ci, répartition des charges et produits dans des centres de production, donne une idée claire sur la situation de l'entreprise, la déclaration fiscale ...

Dans ce service, ils travaillent avec le logiciel « PC COMPTA » c'est un logiciel de comptabilité et déclaration de fiscalité et « SAP » c'est un logiciel de gestion que toute l'entreprise Condor utilise.

Le service comptabilité dans Condor composé de 3 trois sections principales : Comptabilité générale, Comptabilité analytique et Fiscalité.

Pour la ressource humaine dans ce service il y a un chef de service après des chef des sections qui sont les comptables principaux puis les autres comptables principaux puis les autres comptables.

Figure 10 : Organigramme de service de comptabilité



Source : Document interne de l'entreprise

- ❖ Achat : (achat local ou étranger) l'enregistrement comptables des factures d'achat, les dossiers comptables.
- ❖ Vente : comptabilisation du chiffre d'affaires.
- ❖ Trésorerie : l'enregistrement du flux de trésorerie (encaissement et décaissement), l'encaissement des chèques et de l'argent, faire le virement, saisie des relevés bancaires
- ❖ Comptabilité du matériel : l'enregistrement des flux (mouvement) des stocks
- ❖ Comptabilité analytique : Condor utilise les méthodes des couts complets, le calcul du cout de revient, cout de production et le cout d'achat (prix d'achat +les frêts d'achat+droits douane+autre charges), la méthode ABC, méthode imputation rationnel, la réalisation d'un rapport quotidien sur le chiffre d'affaires pour l'envoi au directeur.
- ❖ Fiscalité : la déclaration fiscale mensuelle (G50), IBS, bilan fiscal.
- ❖ Immobilisation : vérifier les dotations dans le système le suivi des immobilisations, calcul et comptabilisation des amortissements.
- ❖ Clôture : analyse et rapprochement des comptes bancaires, allias fiscal (actif, passif, TFT), analyse du bilan de clôture et clôturer les comptes.

Section 2 : Méthodologie et outil de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une démarche résolument quantitative, dans le but d'analyser de manière rigoureuse et mesurable les effets perçus de la mise en place d'un système de contrôle de gestion renforcé au sein de l'entreprise Condor. L'objectif principal de cette approche était d'évaluer l'impact de ce dispositif sur deux dimensions clés de la performance opérationnelle : d'une part, la gestion des stocks, et d'autre part, la maîtrise des coûts de production. En effet, ces deux axes constituent des leviers stratégiques majeurs pour l'amélioration de l'efficience et de la rentabilité de l'organisation.

Afin de recueillir des données fiables, comparables et statistiquement exploitables, nous avons conçu un questionnaire structuré, qui a été retenu comme principal instrument de collecte d'informations. Ce questionnaire a été élaboré avec soin, en veillant à la clarté des formulations, à la pertinence des indicateurs mobilisés, ainsi qu'à la capacité des questions à refléter les perceptions et les pratiques réelles des acteurs concernés. Il a été adressé à un échantillon ciblé de collaborateurs, occupant des fonctions directement impliquées dans la gestion des stocks, la planification des approvisionnements, le suivi budgétaire ou encore le pilotage des coûts.

Cette méthodologie nous a permis de recueillir des données quantitatives exploitables, permettant d'établir des corrélations, d'identifier des tendances, et, le cas échéant, de formuler des recommandations argumentées en matière d'optimisation du contrôle de gestion dans un contexte industriel.

1. Objectif du questionnaire

L'objectif du questionnaire est de mesurer la perception des employés concernant l'impact du nouveau système de contrôle de gestion, en comparant la situation actuelle à celle observée avant sa mise en œuvre. Il permet de recueillir des données standardisées sur trois dimensions clés :

- La qualité du contrôle de gestion ;
- La gestion des stocks ;
- La maîtrise des coûts de production.

2. Structure du questionnaire

2.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est structuré en trois sections thématiques principales, chacune visant à explorer un aspect particulier de l'impact du contrôle de gestion, ainsi qu'une section finale recueillant des données de profil. L'ensemble des affirmations invite les répondants à comparer la situation actuelle à celle antérieure à la mise en place du contrôle de gestion. Pour chaque item, une échelle de Likert à cinq points (de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord) est utilisée afin de mesurer le degré d'accord.

2.2. Détail du contenu du questionnaire

Axe A – Qualité du contrôle de gestion

Cet premier Axe vise à évaluer les améliorations perçues dans les processus de contrôle et de pilotage interne depuis l'introduction du contrôle de gestion. Elle explore la rigueur, la transparence, la coordination, ainsi que la qualité des informations utilisées dans la prise de décision.

- **A1.** Le contrôle de gestion actuel permet une meilleure coordination entre les services
→ Évalue si le contrôle de gestion a favorisé une meilleure collaboration interservices.

- **A2.** Le suivi des objectifs financiers est devenu plus rigoureux
→ Mesure l'impact sur le suivi et l'atteinte des objectifs budgétaires.
- **A3.** Le système actuel de contrôle interne détecte mieux les erreurs
→ Apprécie l'efficacité du contrôle dans la détection des anomalies.
- **A4.** Les décisions sont davantage fondées sur des données fiables
→ Mesure l'amélioration de la qualité des données utilisées dans les décisions.
- **A5.** Les indicateurs de performance sont plus clairement définis et suivis
→ Évalue la formalisation et le suivi des KPI (Key Performance Indicators).
- **A6.** Le rôle du contrôleur de gestion a renforcé la transparence des activités
→ Apprécie la contribution du contrôleur à une meilleure visibilité des processus.
- **A7.** L'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur ses coûts
→ Mesure la capacité de l'entreprise à analyser ses coûts avec précision.
- **A8.** L'évaluation de la performance stratégique et opérationnelle est plus régulière
→ Évalue si le pilotage global de la performance a gagné en fréquence et en qualité.

Axe B – Gestion des stocks

Cet Axe s'intéresse à la manière dont le contrôle de gestion a influé sur la gestion des stocks, un levier essentiel de performance opérationnelle. Elle mesure l'efficacité, la coordination logistique, et la fiabilité des informations liées aux stocks.

- **B1.** Les niveaux de stock sont mieux adaptés à la demande
→ Évalue l'optimisation du stock par rapport aux besoins réels du marché.
- **B2.** Les ruptures de stock sont devenues moins fréquentes
→ Apprécie la réduction des indisponibilités produits.
- **B3.** La rotation des stocks s'est améliorée
→ Mesure la fluidité de la circulation des produits.
- **B4.** Les décisions relatives aux stocks reposent davantage sur des indicateurs
→ Vérifie l'usage d'indicateurs pour une gestion plus rationnelle.
- **B5.** La gestion des produits obsolètes est plus efficace
→ Évalue le traitement des stocks dormants ou à faible rotation.
- **B6.** La communication entre les achats et les ventes s'est améliorée
→ Mesure la coordination entre les services pour éviter les déséquilibres.
- **B7.** La précision des données d'inventaire s'est renforcée
→ Apprécie la fiabilité des enregistrements stock.

- **B8.** Les pertes de stock dues aux erreurs ou vols ont diminué
→ Mesure l'impact du contrôle sur la sécurité et la traçabilité des biens.

Axe C – Maîtrise des coûts de production

Cet Axe analyse la contribution du contrôle de gestion à la réduction et au suivi des coûts liés à la production. Elle explore aussi bien les aspects budgétaires que l'efficacité des processus.

- **C1.** Les coûts de production sont mieux maîtrisés
→ Évalue la capacité à produire à moindre coût.
- **C2.** Les écarts budgétaires sont détectés et corrigés plus rapidement
→ Mesure la réactivité face aux dépassements de budget.
- **C3.** Le gaspillage et les inefficacités ont diminué
→ Apprécie l'amélioration des processus en termes de rendement.
- **C4.** Les décisions tarifaires sont davantage fondées sur l'analyse des coûts
→ Vérifie si la fixation des prix est désormais plus rationnelle.
- **C5.** Les coûts indirects sont mieux identifiés et répartis
→ Mesure l'amélioration dans l'imputation des coûts généraux.
- **C6.** L'estimation du coût de revient est plus précise
→ Évalue l'exactitude du calcul des coûts unitaires.
- **C7.** Les marges sont mieux suivies et contrôlées
→ Mesure le suivi de la rentabilité des produits ou services.
- **C8.** Les initiatives de réduction des coûts sont plus efficaces
→ Apprécie les résultats obtenus en matière de réduction des charges.

Données de profil (facultatives)

Les données de profil recueillent des informations de base pour contextualiser les réponses :

- Le **poste occupé** permet d'analyser les perceptions en fonction des responsabilités.
- L'**ancienneté** permet d'évaluer la pertinence de la comparaison avec la période antérieure au contrôle de gestion.

3.Échelle de mesure

Nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points permettant de mesurer le degré d'accord des répondants avec chaque affirmation. Cette échelle se décline comme suit :

1 = Pas du tout d'accord

2 = Pas d'accord

3 = Neutre

4 = D'accord

5 = Tout à fait d'accord

Cette méthode permet une quantification des perceptions, facilitant le traitement statistique des réponses et la comparaison des résultats.

4. Modalités de distribution et de traitement

Le questionnaire a été diffusé sous format numérique auprès d'un échantillon de collaborateurs directement concernés par les processus de gestion des stocks et de production. La participation était anonyme et volontaire, garantissant la confidentialité des réponses et favorisant leur sincérité.

Les données collectées ont été saisies puis analysées à l'aide d'un outil statistique SPSS.

Section03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur le contrôle de gestion et la gestion des stocks

Q1_ Votre poste actuel

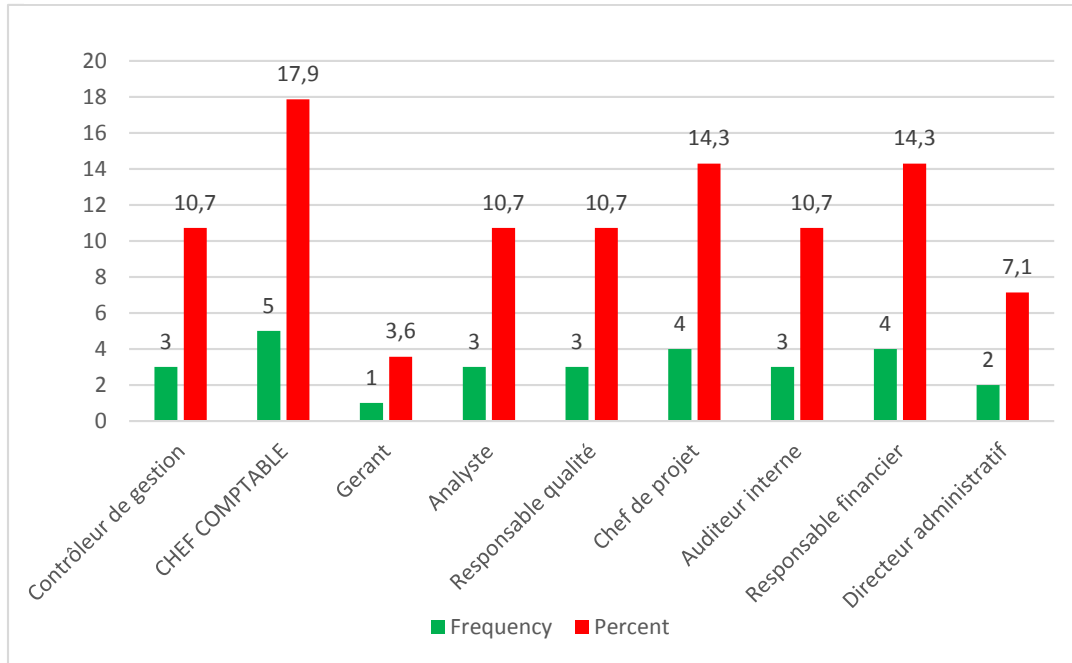
Tableau 2 : F Répartition des répondants selon leur fonction dans l'entreprise

	n	%	% cumulé
ValidContrôleur de gestion	3	10,7	10,7
CHEF COMPTABLE	5	17,9	28,6
Gérant	1	3,6	32,1
Analyste	3	10,7	42,9
Responsable qualité	3	10,7	53,6
Chef de projet	4	14,3	67,9
Auditeur interne	3	10,7	78,6
Responsable financier	4	14,3	92,9
Directeur administratif	2	7,1	100,0
Total	28	100,0	

Source : Elaboré par nous-même sur la base des outputs SPSS

Ce tableau montre la diversité des postes occupés par les répondants à l'enquête. Les fonctions les plus représentées sont celles de chef comptable (17,9 %), responsable financier (14,3 %) et chef de projet (14,3 %), suivies des contrôleurs de gestion, analystes, auditeurs internes et responsables qualité (10,7 % chacun). Cette diversité de profils offre une vision globale et transversale de l'impact du contrôle de gestion au sein de l'organisation.

Figure 12 : Répartition des répondants selon leur fonction dans l'entreprise



Source : Elaboré par nous-même sur la base des outputs SPSS

Q2_ Ancienneté dans l'entreprise (en années)

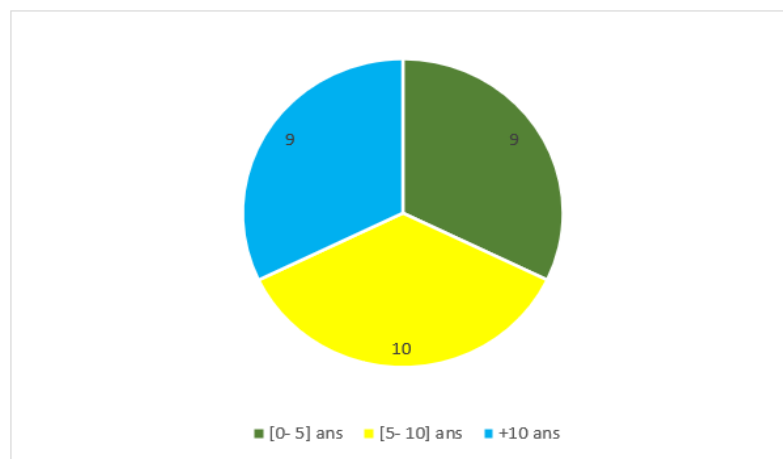
Tableau 3 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage cumulé
Valid [0- 5] ans	9	32,1	32,1
[5- 10] ans	10	35,7	67,9
+10 ans	9	32,1	100,0
Total	28	100,0	

Source : Elaboré par nous-même sur la base des outputs SPSS

Le tableau indique une répartition équilibrée des répondants selon leur ancienneté professionnelle. En effet, 32,1 % des participants ont moins de 5 ans d'ancienneté, 35,7 % entre 5 et 10 ans, et 32,1 % plus de 10 ans. Cette répartition équilibrée permet de recueillir des avis variés, reflétant à la fois l'expérience des anciens et la perception des plus récents employés.

Figure 13 : Répartition des répondants selon leur ancienneté dans l'entreprise



Source : Elaboré par nous-même sur la base des outputs SPSS

3-Analyse descriptive :

Tableau 4 : Grille d'interprétation des niveaux de vérification selon le poids relatif des moyennes

Niveau de verification	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Poids relatif	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 – 5

Source : élaboré par nous-même sur la base des output SPSS

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse descriptive portant sur les perceptions des répondants concernant les effets du contrôle de gestion renforcé dans l'entreprise. À travers des indicateurs statistiques (moyenne, écart-type, variance), il permet d'évaluer l'impact de ce dispositif sur trois dimensions essentielles : la performance organisationnelle, la gestion des stocks et la maîtrise des coûts.

Tableau 5 : Analyse descriptive des perceptions liées à l'impact du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle, la gestion des stocks et la maîtrise des coûts

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Var	Level
Votre poste actuel	28	1	9	4,93	2,61	6,81	Très fort
Ancienneté dans l'entreprise (en années)	28	1	3	2	0,816	0,667	Faible
Le contrôle de gestion actuel permet une meilleure coordination entre les services depuis sa mise en place.	28	2	5	3,46	0,962	0,925	Fort
Le suivi des objectifs financiers est devenu plus rigoureux grâce au contrôle de gestion.	28	2	5	3,89	0,832	0,692	Fort
Le système actuel de contrôle interne détecte mieux les erreurs depuis l'introduction du contrôle de gestion renforcé.	28	2	5	3,75	1,041	1,083	Fort
Les décisions sont désormais davantage fondées sur des données fiables suite à la mise en place du contrôle de gestion.	28	2	5	3,68	0,819	0,671	Fort
Les indicateurs de performance sont plus clairement définis et mieux suivis depuis l'instauration du contrôle de gestion.	28	2	5	3,75	0,799	0,639	Fort
Le rôle du contrôleur de gestion a renforcé la transparence des activités depuis son intégration.	28	2	5	3,54	0,881	0,776	Fort
L'entreprise dispose aujourd'hui d'une meilleure visibilité sur ses coûts grâce au contrôle de gestion mis en place.	28	2	5	3,71	0,81	0,656	Fort
L'évaluation de la performance stratégique et opérationnelle est plus régulière depuis l'application du nouveau système de contrôle.	28	2	5	3,79	0,833	0,693	Fort
Les niveaux de stock sont mieux adaptés à la demande depuis l'introduction du contrôle de gestion renforcé.	28	2	5	3,43	0,959	0,921	Modéré
Les ruptures de stock sont devenues moins fréquentes depuis cette mise en place.	28	2	5	3,54	0,962	0,925	Fort
La rotation des stocks s'est améliorée suite au contrôle de gestion instauré.	28	3	5	3,86	0,705	0,497	Fort
Les décisions relatives aux stocks reposent davantage sur des indicateurs de performance grâce au nouveau système de contrôle.	28	2	5	3,68	0,819	0,671	Fort
La gestion des produits obsolètes ou à faible rotation est plus efficace depuis l'introduction du contrôle de gestion.	28	2	5	3,46	0,922	0,851	Fort
La communication entre les achats et les ventes s'est améliorée depuis la mise en place du contrôle de gestion.	28	2	5	3,79	0,957	0,915	Fort
La précision des données d'inventaire s'est renforcée grâce au nouveau dispositif de contrôle.	28	2	5	3,61	0,916	0,84	Fort
Les pertes de stock dues aux erreurs ou vols ont diminué suite à la mise en œuvre du contrôle de gestion.	28	2	5	3,61	0,875	0,766	Fort

Les coûts de production sont mieux maîtrisés depuis la mise en place du contrôle de gestion renforcé.	28	2	5	3,57	0,997	0,995	Fort
Les écarts budgétaires sont détectés et corrigés plus rapidement grâce au système de contrôle en place.	28	2	5	3,68	0,905	0,819	Fort
Le gaspillage et les inefficacités dans la production ont diminué depuis l'introduction du contrôle de gestion.	28	2	5	3,54	0,999	0,999	Fort
Les décisions tarifaires sont davantage fondées sur l'analyse des coûts grâce au nouveau système de gestion.	28	2	5	3,79	0,787	0,619	Fort
Les coûts indirects sont aujourd'hui mieux identifiés et répartis depuis la mise en place du contrôle.	28	2	5	3,68	0,819	0,671	Fort
L'estimation du coût de revient est plus précise depuis l'introduction du système de contrôle renforcé.	28	2	5	3,57	0,79	0,624	Fort
Les marges sont mieux suivies et contrôlées grâce au dispositif actuel de contrôle de gestion.	28	2	5	3,71	0,763	0,582	Fort
Les initiatives de réduction des coûts sont plus efficaces depuis l'adoption du nouveau cadre de gestion.	28	2	5	3,79	0,957	0,915	Fort

Source : élaboré par nous-même sur la base des output SPSS

L'analyse statistique menée auprès de 28 répondants met en lumière les effets positifs de l'introduction du contrôle de gestion renforcé dans l'entreprise. Le profil des participants montre une diversité de postes (moyenne = 4,93) avec une forte dispersion, tandis que leur ancienneté est relativement homogène (moyenne = 2 ans), indiquant une population assez jeune au sein de l'organisation.

Sur le plan organisationnel, le nouveau système de contrôle de gestion a permis une meilleure coordination entre les services (moyenne = 3,46), un suivi plus rigoureux des objectifs financiers (3,89), ainsi qu'une détection accrue des erreurs grâce au renforcement du contrôle interne (3,75). De plus, les décisions sont désormais davantage fondées sur des données fiables (3,68), et les indicateurs de performance sont mieux définis et suivis (3,75). L'évaluation stratégique et opérationnelle des performances s'effectue aussi de manière plus régulière (3,79), traduisant une amélioration notable de la gestion globale.

Concernant la gestion des stocks, les résultats indiquent que les niveaux de stock sont globalement mieux adaptés à la demande (3,43), bien que cette amélioration soit perçue comme modérée. Toutefois, les ruptures de stock ont diminué (3,54), la rotation des stocks s'est améliorée de façon significative (3,86), et les décisions relatives aux stocks s'appuient davantage sur des indicateurs de performance fiables (3,68). La gestion des produits obsolètes ou à faible rotation est aussi jugée plus efficace (3,46), tout comme la communication entre les

achats et les ventes (3,79). Par ailleurs, la précision des données d'inventaire (3,61) s'est renforcée, et les pertes de stock dues aux erreurs ou aux vols ont diminué (3,61).

En matière de maîtrise des coûts, les répondants estiment que les coûts de production sont mieux maîtrisés (3,57), que les écarts budgétaires sont détectés et corrigés plus rapidement (3,68), et que le gaspillage ainsi que les inefficacités dans la production ont été réduits (3,54). Les décisions tarifaires sont désormais davantage basées sur une analyse rigoureuse des coûts (3,79), les coûts indirects sont mieux identifiés et répartis (3,68), et l'estimation du coût de revient est devenue plus précise (3,57). Enfin, les marges sont mieux suivies et contrôlées (3,71), et les initiatives de réduction des coûts sont perçues comme plus efficaces depuis l'adoption du nouveau cadre de gestion (3,79).

Dans l'ensemble, les résultats révèlent un impact globalement positif et fort du système de contrôle de gestion renforcé, avec des moyennes oscillantes entre 3,43 et 3,89 sur une échelle de 5, et une dispersion modérée, traduisant une perception largement partagée des bénéfices du dispositif.

En résumé, les résultats mettent en évidence une appréciation globalement positive du système de contrôle de gestion renforcé. Celui-ci semble avoir contribué à une meilleure coordination, une plus grande rigueur financière, une gestion optimisée des stocks ainsi qu'une meilleure maîtrise des coûts. Ces effets sont confirmés par des moyennes élevées et des niveaux de dispersion modérés, traduisant une convergence des avis parmi les répondants.

4-Analyse de Corrélation :

Corrélations

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse des corrélations de Spearman entre trois variables clés : le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production. Cette analyse vise à mesurer la force et le sens des relations entre ces éléments afin de mieux comprendre leur interdépendance au sein du fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 6 : Corrélations de Spearman entre le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production

		Controle_de_gestion	Gestion_de_stock	Cout_de_production
Spearman's rho	Controle_de_gestion	Correlation Coefficient	1,000	,962**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	28	28
	Gestion_de_stock	Correlation Coefficient	,962**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	28	28
	Cout_de_production	Correlation Coefficient	,963**	,965**
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	28	28

Source : élaboré par nous-même sur la base des output SPSS

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

L'analyse des corrélations met en évidence des relations très fortes et statistiquement significatives entre le contrôle de gestion et deux variables majeures : la gestion des stocks et le coût de production.

D'une part, la corrélation de Spearman entre la gestion des stocks et le contrôle de gestion atteint 0,962 avec une significativité $p = 0,000$, ce qui indique une relation positive très forte. Cela signifie que plus la gestion des stocks est efficace – en termes de suivi des niveaux de stock, de réduction des ruptures, d'optimisation de la rotation ou encore de gestion des produits obsolètes – plus le contrôle de gestion tend à être performant. Ces résultats suggèrent que la rigueur dans la gestion des flux physiques de l'entreprise constitue un pilier fondamental pour renforcer les dispositifs de suivi, de prévision et de régulation internes.

D'autre part, le lien entre le coût de production et le contrôle de gestion présente une corrélation encore plus marquée avec un coefficient de 0,963 ($p = 0,000$), soulignant une relation étroite et robuste. Cette corrélation indique que la capacité de l'entreprise à maîtriser ses coûts – qu'il s'agisse des matières premières, de la main-d'œuvre ou des frais indirects – est fortement associée à l'efficacité de son système de contrôle de gestion. En effet, une bonne connaissance et un bon suivi des composantes du coût de revient permettent d'alimenter le contrôle de gestion en données fiables, facilitant ainsi la prise de décision stratégique et le pilotage des performances.

En résumé, la gestion des stocks et la maîtrise des coûts de production apparaissent comme deux leviers fondamentaux pour renforcer le contrôle de gestion. Ces relations, à la fois statistiquement significatives et extrêmement fortes, confirment que l'amélioration des processus opérationnels contribue directement à l'efficacité des outils de gestion, en particulier ceux liés au contrôle, à l'optimisation et à la planification des ressources.

Les résultats montrent que la gestion des stocks et la maîtrise des coûts de production sont fortement et positivement corrélées au contrôle de gestion. Ces liens statistiquement significatifs indiquent que plus ces deux domaines sont bien gérés, plus le système de contrôle de gestion est performant. Cela souligne l'importance stratégique de ces leviers dans l'amélioration de la gestion globale de l'entreprise.

5-Analyse de la régression linéaire :

Cette partie présente les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple visant à évaluer l'effet de deux variables indépendantes — la gestion de stock et le coût de production — sur la performance du contrôle de gestion. L'objectif est de mesurer dans quelle mesure ces deux facteurs peuvent expliquer les variations observées dans le niveau de contrôle de gestion.

Model Summary

Tableau 7 : Modèle de régression linéaire sur l'impact du contrôle de gestion sur la gestion des stocks et le cout de production

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,971 ^a	,943	,938	,18856

a. Predictors : (Constant), Cout_de_production, Gestion_de_stock

ANOVA^a

Tableau 8 : Analyse de la variance (ANOVA) du modèle de régression

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,676	2	7,338	206,380	,000 ^b
Residual	,889	25	,036		
Total	15,565	27			

a. Dependent Variable : Controle_de_gestion

b. Predictors : (Constant), Cout_de_production, Gestion_de_stock

Tableau 9: Tableau de coefficient de la régression linéaire

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,307	,172		1,789	,086
1 Gestion_de_stock	,383	,194	,408	1,974	,060
Cout_de_production	,547	,198	,570	2,760	,011

a. Dependent Variable : Controle_de_gestion

La gestion du stock et le coût de production sur le contrôle de gestion n'avaient aucun impact sur le contrôle de gestion, mais la régression linéaire a permis d'examiner ce problème. Le modèle est performant, car il présente un R^2 de 0,943 signifiant que 94,3 % des contrôles de gestion sont réalisés par les deux variables indépendantes.

Le modèle est toujours aussi significatif ($F = 206,38$; $p < 0,001$) confirment que le comportement de ces variables est réellement lié à leur état de fonctionnement.

S'agissant des événements en question :

- Le coût de production réduit la maitrise des dépenses ($B = 0,547$; $p = 0,011$).
En d'autres termes, un coût de production faible favorise une efficacité accrue en matière de contrôle de gestion.
- La gestion de stock s'est aussi révélée productive, bien que marginalement significative ($B = 0,383$; $p = 0,060$). Cela témoigne qu'une surcharge, plus ou moins inférieure au coût de production, est la pur une telle amélioration.

En résumé, ces résultats indiquent que le coût de production est le facteur qui a le plus d'impact significatif sur le contrôle de gestion et est suivi par le contrôle de la gestion de stocks

Discussion et interprétation des résultats

Le contrôle de gestion est aujourd'hui un levier incontournable dans la gestion stratégique des organisations. Dans un contexte de compétition accrue, de maîtrise des coûts et d'exigence de performance, il est devenu essentiel pour les entreprises de mettre en place des outils de pilotage efficaces, notamment dans la gestion des stocks. Le présent mémoire s'est attaché à analyser le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des stocks, en mettant l'accent sur la réduction des coûts et l'amélioration de la performance logistique. Cette conclusion vise à

synthétiser les résultats obtenus, à répondre à la problématique posée, à confirmer les hypothèses, présenté des recommandations, ainsi qu'à tracer les perspectives futures de la recherche.

Les résultats de cette étude confirment que le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'optimisation de la gestion des stocks et la réduction des coûts au sein de l'entreprise.

D'abord, il ressort que le contrôle de gestion est un outil de pilotage transversal, facilitant la coordination entre les services (logistique, production, finance) et contribuant à une meilleure circulation de l'information. Son utilisation permet une planification plus efficace et un meilleur suivi des performances.

Ensuite, l'étude montre une amélioration notable de la gestion des stocks, notamment grâce à une meilleure rotation, une réduction des ruptures, un meilleur contrôle des produits obsolètes et une fiabilisation des inventaires. Ces effets favorisent une utilisation plus rationnelle des ressources.

Par ailleurs, le contrôle de gestion permet une maîtrise plus rigoureuse des coûts, grâce à une détection plus rapide des écarts budgétaires, un meilleur suivi des marges et une prise de décision plus structurée.

Enfin, les résultats statistiques valident ces observations :

- De fortes corrélations ont été identifiées entre contrôle de gestion, gestion des stocks et coûts de production.
- Le modèle de régression linéaire utilisé explique 94,3 % des variations observées.
- Le coût de production a l'effet le plus significatif, suivi de la gestion des stocks.

Dans l'ensemble, les professionnels interrogés perçoivent positivement l'apport du contrôle de gestion, tant sur le plan organisationnel **qu'économique**.

L'analyse menée a permis de mettre en évidence le rôle déterminant que joue le contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks. Il apparaît comme un outil transversal, facilitant la coordination entre les services et améliorant la circulation de l'information. Son intégration dans les processus logistiques permet une meilleure anticipation des besoins, une rotation plus fluide des stocks, une réduction des ruptures et une meilleure maîtrise des produits obsolètes. De plus, son impact sur la précision des inventaires et le suivi des écarts budgétaires renforce la qualité du pilotage financier.

Les résultats statistiques confirment ces constats : les corrélations élevées entre contrôle de gestion, gestion des stocks et coûts de production témoignent de l'existence de liens solides et significatifs. Le modèle de régression utilisé démontre que ces deux variables expliquent une large part de la performance du contrôle de gestion, avec un effet plus marqué du coût de production. Par ailleurs, les professionnels interrogés reconnaissent globalement son utilité en matière de coordination interservices, de fiabilité des données et d'aide à la décision.

Ces éléments permettent désormais d'apporter une réponse structurée à la problématique centrale de cette recherche, ainsi qu'aux différentes questions secondaires posées.

La problématique centrale de cette étude porte sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks et la réduction des coûts au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa contribution effective à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats montrent que le contrôle de gestion s'impose comme un levier transversal incontournable, permettant d'optimiser les ressources, de coordonner les flux entre services et de renforcer la maîtrise des coûts. Ces éléments sont fondamentaux pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

En ce qui concerne les questions secondaires, plusieurs points clés méritent d'être examinés de manière détaillée.

Premièrement, l'évolution du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion n'est plus uniquement perçu comme un simple outil comptable destiné au suivi des coûts et à la tenue des comptes. Il s'est progressivement transformé en un dispositif stratégique, central dans le pilotage de la performance globale de l'entreprise. Cette évolution reflète une prise de conscience accrue de l'importance d'intégrer des analyses prospectives et opérationnelles dans le processus décisionnel. Ainsi, le contrôle de gestion joue désormais un rôle actif dans la définition des objectifs, la planification, ainsi que dans l'évaluation et la correction des performances, contribuant ainsi à une meilleure agilité organisationnelle.

Deuxièmement, son intégration avec la gestion des stocks :

Le contrôle de gestion s'articule étroitement avec la gestion des stocks par le biais d'indicateurs spécifiques qui permettent une gestion fine et proactive. Parmi ces outils, on trouve notamment la rotation des stocks, qui mesure la fréquence à laquelle les stocks sont renouvelés, permettant ainsi d'identifier les articles à faible ou forte rotation. Les seuils de réapprovisionnement jouent un rôle crucial en définissant les limites minimales et maximales des quantités à maintenir en stock, évitant ainsi les ruptures ou les surstocks. Par ailleurs, l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations offre une vision claire des déviations et facilite la mise en place d'actions correctives rapides. Ces indicateurs, combinés, permettent d'optimiser la gestion des flux, réduire les coûts liés au stockage et améliorer la disponibilité des produits.

Troisièmement, la perception des acteurs internes :

Les retours des responsables et collaborateurs impliqués dans le contrôle de gestion et la gestion logistique soulignent un impact largement positif sur plusieurs aspects organisationnels. Ils mettent en avant une amélioration significative de la coordination entre les différents services, grâce à une meilleure communication et une compréhension partagée des objectifs. Cette coordination renforcée facilite la planification des activités et la gestion des priorités. Par ailleurs, la visibilité budgétaire est améliorée, grâce à des informations plus fiables et actualisées, ce qui permet de mieux anticiper les besoins financiers et d'éviter les dérives. Enfin,

la fiabilité des décisions prises est accrue, car elles reposent sur des données pertinentes et des analyses rigoureuses, réduisant ainsi le risque d'erreurs stratégiques ou opérationnelles.

Quatrièmement, les liens statistiques entre les variables étudiées :

Les analyses quantitatives effectuées confirment l'existence de relations solides et significatives entre le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production. Ces résultats statistiques démontrent que ces dimensions sont étroitement liées et s'influencent mutuellement. Le contrôle de gestion apparaît donc comme un mécanisme central qui permet de réguler et d'équilibrer la gestion des stocks avec les contraintes et objectifs liés aux coûts de production. Cette interdépendance souligne l'importance d'une approche intégrée dans la gestion des opérations pour maximiser l'efficacité et la rentabilité.

Enfin, l'influence relative des facteurs sur la performance du contrôle de gestion :

Si la gestion des stocks et le coût de production exercent tous deux une influence significative sur la performance du contrôle de gestion, il est intéressant de noter que le coût de production semble avoir un effet légèrement plus prononcé. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les coûts de production regroupent un ensemble plus large de dépenses, directement liées à la création de valeur et à la compétitivité de l'entreprise. Néanmoins, la gestion des stocks reste un levier crucial, car elle impacte directement la fluidité des opérations et les coûts logistiques. Ces observations soulignent la nécessité de considérer simultanément ces deux facteurs pour optimiser pleinement le contrôle de gestion et la performance organisationnelle.

En somme la présente section constitue le cœur de la recherche, où les données empiriques recueillies permettent de confirmer, voire d'enrichir, les fondements théoriques présentés précédemment. Les résultats détaillés obtenus apportent un éclairage précieux sur le rôle et l'impact du contrôle de gestion dans la gestion des stocks et la maîtrise des coûts.

- **Perception positive du contrôle de gestion :**

Les résultats montrent une reconnaissance claire de l'importance du contrôle de gestion dans les entreprises étudiées, avec une moyenne des réponses dépassant systématiquement 3,5 sur 5. Cette perception traduit une conscience collective de son rôle central dans l'amélioration des processus et la prise de décision.

- **Amélioration sensible de la gestion des stocks :**

-Meilleure rotation des stocks, réduisant l'immobilisation financière et le risque d'obsolescence.

-Diminution des ruptures de stock, garantissant une continuité opérationnelle et une satisfaction accrue des clients.

-Contrôle rigoureux des obsolescences, limitant les pertes liées aux invendus.

-Précision accrue des inventaires, améliorant la fiabilité des données pour la planification et le pilotage.

- **Influence directe sur la réduction des coûts de production :**

- Amélioration de la détection des écarts budgétaires, facilitant l'identification rapide des dérives.

- Suivi plus précis des marges, essentiel pour une gestion financière performante.

- Prise de décision tarifaire plus rationnelle, mieux adaptée aux réalités économiques.

- **Relations statistiques significatives :**

- Corrélations très élevées ($\rho \approx 0,96$) entre contrôle de gestion, gestion des stocks et coûts de production, toutes significatives à $p < 0,001$.

- Ces résultats soulignent l'interdépendance et l'influence mutuelle de ces variables dans la performance organisationnelle.

- **Modèle de régression robuste :**

- Coefficient de détermination $R^2 = 0,943$, indiquant que 94,3 % de la variance du contrôle de gestion est expliquée par la gestion des stocks et le coût de production.

- Le coût de production apparaît comme le facteur le plus significatif ($B = 0,547$; $p = 0,011$).

- La gestion des stocks exerce un effet marginalement significatif ($B = 0,383$; $p = 0,060$).

- **Conclusion sur le rôle du contrôle de gestion :**

Ces éléments démontrent que le contrôle de gestion dépasse le simple rôle de suivi budgétaire. Il constitue un levier stratégique et opérationnel essentiel, contribuant à l'optimisation des ressources, à la coordination des processus internes et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1- Recommandations

1.1. Renforcer l'intégration du contrôle de gestion dans la stratégie globale de l'entreprise

Il est essentiel que le contrôle de gestion soit considéré comme un véritable levier stratégique et non comme une simple fonction administrative. Les entreprises doivent encourager une meilleure coordination entre les départements logistique, financier et commercial pour assurer une gestion optimale des stocks et des coûts.

1.2. Développer et généraliser l'usage d'indicateurs de performance adaptés à la gestion des stocks

Les entreprises gagneraient à standardiser l'utilisation d'indicateurs clés (tels que les taux de rotation, les seuils de réapprovisionnement, les écarts budgétaires) qui permettent un suivi rigoureux et une meilleure anticipation des besoins, afin de limiter les surstocks et ruptures.

1.3. Investir dans des outils numériques avancés de pilotage et d'analyse

La mise en place de systèmes ERP intégrés et de tableaux de bord automatisés facilitera le suivi en temps réel des stocks et des coûts, améliorera la qualité des données et favorisera une prise de décision plus rapide et éclairée.

1.4. Renforcer la formation des managers et des équipes opérationnelles

Il est primordial de développer les compétences des responsables en matière de contrôle de gestion appliqué à la logistique, en insistant sur la maîtrise des outils numériques et des indicateurs de performance, pour garantir une utilisation efficace du contrôle de gestion

1.5. Encourager une culture d'amélioration continue

Il convient d'instaurer un climat organisationnel favorable à la révision régulière des processus, à l'analyse des écarts et à l'adaptation des pratiques de gestion des stocks en fonction des évolutions du marché et des contraintes internes.

2- Test des hypothèses

Dans le cadre de cette étude, cinq hypothèses ont été formulées afin de structurer l'analyse empirique. Les résultats issus de l'enquête et des traitements statistiques permettent d'apporter un éclairage nuancé sur chacune d'elles.

Hypothèse 1 : Le contrôle de gestion est perçu principalement comme un outil comptable plutôt que stratégique.

L'analyse des données révèle au contraire que les acteurs internes considèrent majoritairement le contrôle de gestion comme un levier de pilotage global, transversal et stratégique. Il est perçu non seulement comme un moyen de suivi budgétaire, mais aussi comme un dispositif de coordination, d'optimisation des ressources et d'appui à la prise de décision.

→ hypothèse infirmée. Le contrôle de gestion est perçu comme un outil de pilotage global.

Hypothèse 2 : Il n'existe pas de lien significatif entre le contrôle de gestion et la gestion des stocks.

Les résultats empiriques montrent une relation forte et significative entre ces deux dimensions. Les outils du contrôle de gestion – notamment les indicateurs de performance, les seuils de réapprovisionnement ou encore l'analyse des écarts – sont largement mobilisés pour améliorer la gestion des stocks. Cette articulation est perçue comme essentielle à la performance logistique.

→ Hypothèse infirmée. Le lien entre gestion des stocks et contrôle de gestion est bien établi.

Hypothèse 3 : Le contrôle de gestion n'a pas d'impact concret sur les performances internes.

Les réponses recueillies contredisent cette hypothèse : les participants soulignent un effet direct du contrôle de gestion sur l'amélioration de la coordination interservices, la fiabilité des décisions et la visibilité budgétaire. Ces retombées opérationnelles traduisent un impact tangible sur les performances internes.

→ Hypothèse infirmée. Les répondants perçoivent un impact concret sur les performances internes.

Hypothèse 4 : Les liens entre contrôle de gestion, gestion des stocks et coût de production sont faibles ou non significatifs.

Les analyses statistiques révèlent au contraire des corrélations très élevées entre ces variables ($\rho \approx 0,96$), avec un niveau de significativité élevé ($p < 0,001$). Cela témoigne de l'existence de liens structurels solides entre ces dimensions, ce qui conforte la validité du modèle théorique proposé.

→ Hypothèse infirmée. Les liens sont très forts et significatifs.

Hypothèse 5 : La gestion des stocks a un impact plus fort que le coût de production sur la performance du contrôle de gestion

Le modèle de régression linéaire multiple indique que, bien que les deux variables influencent significativement le contrôle de gestion, le coût de production exerce un effet légèrement plus marqué ($B = 0,547$) comparé à celui de la gestion des stocks ($B = 0,383$). Cette hypothèse ne peut donc être totalement confirmée.

→ Hypothèse partiellement confirmée. Le coût de production exerce une influence plus importante.

3- Horizons et perspectives

À l'issue de cette recherche, plusieurs perspectives peuvent être envisagées afin de prolonger et renforcer l'impact du contrôle de gestion dans la performance organisationnelle, notamment dans la gestion des stocks et la maîtrise des coûts.

Institutionnelles :

Il serait pertinent d'encourager une meilleure structuration du contrôle de gestion au sein des entreprises, en particulier dans celles dont les processus logistiques sont complexes. Une clarification des rôles et des responsabilités, notamment dans le cadre du contrôle interne, permettrait de renforcer l'efficacité des mécanismes de pilotage. Les institutions pourraient également promouvoir des normes de gestion intégrée, combinant suivi budgétaire et logistique.

Organisationnelles et managériales :

Les résultats montrent l'importance d'une coordination interservices pour une gestion efficace des flux et des ressources. Il est donc recommandé de créer ou renforcer des comités de pilotage intégrant les fonctions logistiques, financières et opérationnelles. Cette gouvernance partagée favoriserait une vision transversale des enjeux de performance.

Technologiques :

L'intégration d'outils numériques adaptés, tels que les ERP, les tableaux de bord automatisés et les solutions de suivi en temps réel, constitue une voie de développement essentielle. Ces outils facilitent la remontée des indicateurs clés (rotation des stocks, seuils de réapprovisionnement, écarts budgétaires) et permettent une prise de décision plus réactive et plus fiable.

Formations et compétences :

La performance du contrôle de gestion repose également sur les compétences des acteurs. Il serait utile de développer des programmes de formation continue ciblant les managers logistiques et financiers, afin de les familiariser avec les outils de pilotage des coûts et des stocks, et de favoriser une culture du contrôle transversal.

Académiques :

Enfin, cette recherche ouvre la voie à d'autres travaux sur l'articulation entre contrôle de gestion, logistique et performance. Des études comparatives par secteur d'activité ou par taille d'entreprise pourraient enrichir la compréhension des leviers les plus efficaces selon les contextes. L'analyse de l'impact d'outils numériques spécifiques ou de méthodes prédictives constitue également une piste de recherche prometteuse.

Conclusion générale

Ce mémoire de fin de cycle, intitulé « Le rôle du contrôle de gestion dans la gestion des stocks : optimisation et minimisation des coûts – Cas de la SPA Condor Electronics », a été conçu dans une double logique : d'une part, répondre à une problématique pratique cruciale pour les entreprises industrielles algériennes ; d'autre part, enrichir la réflexion théorique autour du rôle stratégique du contrôle de gestion dans les processus de pilotage logistique et de réduction des coûts. Il s'est agi, tout au long de cette recherche, d'évaluer de manière rigoureuse comment les outils, les méthodes et les dispositifs du contrôle de gestion pouvaient être mobilisés pour améliorer la gestion des stocks, optimiser les flux, renforcer la coordination interservices, et in fine, accroître la performance globale de l'organisation.

Dans une première phase, l'étude a permis de poser un cadre théorique solide en revenant sur les fondements, l'évolution historique et les fonctions du contrôle de gestion. Il a été démontré que cette discipline, longtemps cantonnée à une fonction de contrôle a posteriori ou de suivi budgétaire, a progressivement évolué vers un rôle de pilotage stratégique. À travers l'analyse de concepts clés, tels que les tableaux de bord, les budgets prévisionnels, l'analyse des écarts ou encore les systèmes d'information intégrés (ERP), il est apparu que le contrôle de gestion constitue aujourd'hui un dispositif essentiel pour guider les décisions, anticiper les risques, ajuster les actions, et garantir la cohérence entre la stratégie et les opérations. Parallèlement, la gestion des stocks a été abordée comme une activité complexe, située au croisement de plusieurs fonctions de l'entreprise (logistique, production, achats, finance), et dont la maîtrise conditionne fortement la rentabilité, la réactivité et la satisfaction client.

Dans un second temps, l'analyse empirique menée auprès de la SPA Condor Electronics – entreprise de référence dans le paysage industriel algérien – a permis d'évaluer concrètement l'articulation entre contrôle de gestion et gestion des stocks. À travers un questionnaire administré à un échantillon ciblé de responsables logistiques, financiers et gestionnaires de production, et grâce à un traitement statistique rigoureux via le logiciel SPSS (analyses descriptives, corrélations de Spearman, régressions linéaires), l'étude a mis en évidence des résultats particulièrement éclairants. Les coefficients de corrélation très élevés ($\rho > 0,96$) entre le contrôle de gestion, la gestion des stocks et le coût de production, ainsi que le taux d'explication du modèle ($R^2 = 0,943$), confirment l'existence d'un lien fort et significatif entre ces dimensions. Le contrôle de gestion, loin d'être une fonction périphérique, se révèle être un véritable moteur de performance opérationnelle.

Les résultats recueillis montrent notamment que l'utilisation des outils du contrôle de gestion permet une meilleure coordination entre les services, une réduction des ruptures et des surstocks, une amélioration de la rotation des stocks, ainsi qu'une capacité accrue à détecter et à corriger les écarts budgétaires. L'intégration d'outils technologiques tels que les ERP, les tableaux de bord automatisés et les systèmes de traçabilité (comme la RFID) contribue significativement à la fluidification des flux et à la fiabilité des données de gestion. Par ailleurs, les répondants interrogés ont confirmé que le contrôle de gestion n'était pas uniquement perçu comme un instrument de contrôle comptable, mais bien comme un levier de pilotage stratégique, capable d'orienter les décisions et de générer de la valeur à long terme.

Au-delà de ces constats, ce mémoire met en lumière plusieurs enseignements importants pour les entreprises industrielles algériennes. D'une part, il souligne la nécessité de dépasser les approches empiriques ou intuitives en matière de gestion des stocks, pour s'appuyer sur des

dispositifs de contrôle structurés, analytiques et basés sur des indicateurs fiables. D'autre part, il insiste sur le rôle central de la transversalité : la performance ne peut émerger que d'une coordination étroite entre les fonctions internes, d'un partage efficace de l'information et d'une vision commune des objectifs à atteindre. Le contrôle de gestion, en tant que système d'intégration et de régulation, permet précisément de renforcer cette cohérence organisationnelle.

En outre, cette recherche offre également une contribution académique en comblant un vide partiel dans la littérature locale. En effet, très peu d'études se sont penchées, en contexte algérien, sur les effets concrets du contrôle de gestion sur les performances logistiques, alors même que les enjeux d'optimisation des ressources et de maîtrise des coûts deviennent de plus en plus critiques dans un environnement économique instable et en pleine mutation. L'étude ouvre ainsi la voie à d'autres recherches futures qui pourraient, par exemple, comparer plusieurs entreprises industrielles ou explorer l'impact de la transformation digitale sur les fonctions de contrôle et de pilotage.

En somme, cette étude a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle le contrôle de gestion, lorsqu'il est bien conçu, bien intégré et bien piloté, représente un levier stratégique indispensable pour toute entreprise souhaitant améliorer sa gestion des stocks, maîtriser ses coûts, renforcer sa compétitivité et assurer sa pérennité. Il apparaît comme un outil d'aide à la décision de première importance, à la fois pour la direction générale et pour les responsables opérationnels, car il offre une vision claire, synthétique et dynamique des enjeux internes.

Enfin, cette expérience de recherche a constitué pour nous, auteurs du mémoire, une opportunité précieuse de mise en pratique des acquis académiques, d'immersion dans la réalité de l'entreprise, et de développement de compétences analytiques, méthodologiques et critiques. Nous espérons que les résultats et recommandations proposés pourront non seulement éclairer les praticiens du contrôle de gestion et les responsables logistiques, mais aussi alimenter le débat académique et inspirer d'autres travaux dans ce domaine essentiel à la performance des entreprises modernes.

Bibliographie

1) Ouvrages

- BRESSOLLES, G. (2012). *Le commerce électronique*. Pearson Education France.
- KOTLER, P. & KELLER, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12e édition, Pearson Education.
- LENDREVIE, J., LEVY, J., & LINDON, D. (2015). *Mercator - Théorie et pratique du marketing*. 11e édition, Dunod.
- MANDJOU, D. (2018). *Stratégies de fidélisation des clients*. L'Harmattan.
- REIX, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert.

2) Articles scientifiques

- ALLAGUI, A. & BACCAR, N. (2021). « L'impact de l'omnicanal sur le comportement du consommateur », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.
- COURT, D., ELZINGA, D., MULDER, S. & VETVIK, O.J. (2009). « The Consumer Decision Journey », *McKinsey Quarterly*.
- GENSOLLEN, M. (2015). « Fidélisation et valeur client », *Décisions Marketing*, n°77.

3) Rapports

- CONDOR Electronics. (2023). *Rapport interne sur la digitalisation des points de vente*.

4) Thèses universitaires

- HAMIDI, F. (2020). *La stratégie omnicanale dans le retail en Algérie*. Mémoire de Master, Université Alger 3.

5) Textes réglementaires

- Loi n°18-05 du 10 mai 2018 relative au commerce électronique en Algérie.
- Décret exécutif n°20-241 du 31 août 2020 fixant les modalités d'exercice du commerce électronique.

6) Sites web

- www.condor.dz – Site officiel de Condor Electronics (consulté en mai 2025).
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_Benhamadi – Page officielle Wikipédia du Groupe Benhamadi (consulté en mai 2025).

7) Divers

- Visuels, brochures et présentations institutionnelles de Condor (documents de communication).

Annexes

Questionnaire

Section 1 sur 5

Questionnaire sur l'impact du contrôle de gestion sur la gestion des stocks et les coûts de production

B *I* U  

Ce questionnaire vise à évaluer les effets perçus de la mise en place d'un fort contrôle de gestion. Il vous est demandé de comparer la situation actuelle à celle d'avant son introduction, en exprimant votre degré d'accord avec plusieurs affirmations.

Vos réponses resteront confidentielles et serviront uniquement à des fins d'analyse. Merci pour votre participation !

Échelle de réponse (Likert 5 points) :

1 = Pas du tout d'accord – 2 = Pas d'accord – 3 = Neutre – 4 = D'accord – 5 = Tout à fait d'accord

Section 2 sur 5

Données de profil (facultatives)

Description (facultative)

Votre poste actuel



Réponse courte

Réponse courte

☒ Corrigé (0 point)



Obligatoire ☐



Ancienneté dans l'entreprise (en années)

1. [0- 5] ans
2. [5- 10] ans
3. +10 ans

Qualité du contrôle de gestion



Description (facultative)

Le contrôle de gestion actuel permet une meilleure coordination entre les services **depuis sa ***
mise en place.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Le suivi des objectifs financiers est devenu plus rigoureux **grâce au contrôle de gestion. ***

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Le système actuel de contrôle interne détecte mieux les erreurs **depuis l'introduction du ***
contrôle de gestion renforcé.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les décisions sont désormais davantage fondées sur des données fiables **suite à la mise en ***
place du contrôle de gestion.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les indicateurs de performance sont plus clairement définis et mieux suivis **depuis ***
l'instauration du contrôle de gestion.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Le rôle du contrôleur de gestion a renforcé la transparence des activités **depuis son ***
intégration.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

L'entreprise dispose aujourd'hui d'une meilleure visibilité sur ses coûts **grâce au contrôle de ***
gestion mis en place.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

L'évaluation de la performance stratégique et opérationnelle est plus régulière **depuis ***
l'application du nouveau système de contrôle.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Gestion des stocks



Description (facultative)

Les niveaux de stock sont mieux adaptés à la demande **depuis l'introduction du contrôle de gestion renforcé.** *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les ruptures de stock sont devenues moins fréquentes **depuis cette mise en place.** *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

La rotation des stocks s'est améliorée **suite au contrôle de gestion instauré.** *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les décisions relatives aux stocks reposent davantage sur des indicateurs de performance grâce au nouveau système de contrôle.

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

La gestion des produits obsolètes ou à faible rotation est plus efficace **depuis l'introduction du contrôle de gestion.** *

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

La communication entre les achats et les ventes s'est améliorée **depuis la mise en place du** **contrôle de gestion.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

La précision des données d'inventaire s'est renforcée **grâce au nouveau dispositif de contrôle.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Les pertes de stock dues aux erreurs ou vols ont diminué **suite à la mise en œuvre du contrôle de gestion.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Maîtrise des coûts de production



Description (facultative)

Les coûts de production sont mieux maîtrisés **depuis la mise en place du contrôle de gestion renforcé.**

*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les écarts budgétaires sont détectés et corrigés plus rapidement **grâce au système de contrôle en place.**

*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Le gaspillage et les inefficacités dans la production ont diminué **depuis l'introduction du contrôle de gestion.**

*

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	☐	☐	☐	☐	☐	Tout à fait d'accord

Les décisions tarifaires sont davantage fondées sur l'analyse des coûts **grâce au nouveau système de gestion.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Les coûts indirects sont aujourd'hui mieux identifiés et répartis **depuis la mise en place du contrôle.** ★

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

L'estimation du coût de revient est plus précise **depuis l'introduction du système de contrôle renforcé.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Les marges sont mieux suivies et contrôlées **grâce au dispositif actuel de contrôle de gestion.** *

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Les initiatives de réduction des coûts sont plus efficaces **depuis l'adoption du nouveau cadre de gestion.**

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tout à fait d'accord

Table des matieres

Introduction générale

Chapitre 1 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la gestion des stocks

I - Le contrôle de gestion et son impact sur la gestion des stocks

- 1- Présentation et bases du contrôle de gestion
 - 1.1. Évolution historique du contrôle de gestion
 - 1.2. Définitions et concepts clés du contrôle de gestion
 - 1.3. Rôle et missions du contrôleur de gestion
 - 1.4. Les phases de contrôle de gestion
- 2- Contrôle de gestion et optimisation des stocks
 - 2.1. Le rôle stratégique du contrôle de gestion dans la maîtrise des stocks
 - 2.2. Outils du contrôle de gestion appliqués à la gestion des stocks
 - 2.3. Apports du contrôle de gestion dans la réduction des coûts de stockage

II - Principes et méthodes de gestion des stocks

- 1- Notions fondamentales sur les stocks
 - 1.1. Définition et classification des stocks
 - 1.2. Les types de stock
 - 1.3. Fonctions de stocks
 - 1.4. Les avantages et les inconvénients des stocks L'utilité des stocks
 - 1.5. L'utilité des stocks
 - 1.6. Les niveaux de stock
 - 1.7. Rôle et importance des stocks dans l'entreprise
 - 1.8. Coût des stocks
 - 1.9. Objectifs de la gestion des stocks
 - 1.10. Principales opérations liées à la gestion des stocks
 - 2- Méthodes et outils de gestion des stocks
 - 2.1. Fondements de la gestion des stocks
 - 2.2. Méthodes classiques de gestion des stocks
 - 2.3. Méthodes classiques de gestion des stocks
 - 2.4. Limites des méthodes traditionnelles et nécessité d'évolution
- ##### **III- Le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation de la gestion des stocks**
- 1- le contrôle de gestion au service de la performance des stocks
 - 1.1. La gestion des stocks comme enjeu stratégique pour l'entreprise
 - 1.2. Le rôle du contrôle de gestion dans la planification des besoins en stock
 - 1.3. L'impact du contrôle de gestion sur les décisions de stockage
 - 2- L'utilisation des outils de contrôle de gestion pour optimiser les stocks
 - 2.1. La budgétisation et le contrôle des coûts liés aux stocks
 - 2.2. L'analyse des écarts et l'amélioration continue
 - 2.3. L'élaboration d'indicateurs de performance pour le suivi des stocks
 - 3- L'apport du contrôle de gestion dans la réduction des coûts des stocks
 - 3.1. Identification et maîtrise des coûts de stockage
 - 3.2. Optimisation des niveaux de stock et gestion des surplus
 - 3.3. Stratégies d'amélioration de la rentabilité et de la performance logistique

Chapitre 2 : Étude empirique sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des Stocks : Cas de la SPA Condor Electronics

I - Présentation de SPA CONDOR ELECTRONICS

- 1- Présentation de groupe condor
- 2- Historique
- 3- Situation géographique

- 4-Missions et objectifs de l'entreprise
- 5-L'activité et capacité de production de la SPA Condor électronique
 - 5.1. Les activités de Condor électronique
 - 5.2. Gamme de produits de Condor Electroniques
 - 5.3. Capacité de production de la SPA Condor
- 6-Les perspectives de développement de la SPA Condor
- 7-Organigramme de la SPA Condor et présentation de ses différentes Directions
- 8-Direction de Finance et Comptabilité
 - 8.1. Missions de la direction finance et comptabilité
 - 8.2. Les services de la direction financent et comptabilité
- II – Méthodologie et outil de collecte des données
 - 1-Objectif du questionnaire
 - 2-Structure du questionnaire
 - 2.1. Présentation du questionnaire
 - 2.2. Détail du contenu du questionnaire
 - 3-Échelle de mesure
 - 4-Modalités de distribution et de traitement
- III- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur le contrôle de gestion et la gestion des stocks
 - 1-Q1_ Votre poste actuel
 - 2-Q2_ Ancienneté dans l'entreprise (en années)
 - 3-Analyse descriptive
 - 4-Analyse de Corrélation
 - 5-Analyse de la régression linéaire
- Discussion et interprétation des résultats**
- Conclusion générale**