

**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
l'optimisation des coûts et amélioration de
la performance financière
-analyse prédictive-
CAS : Transpolymers SPA (groupe ENPC)**

Présenté par :

Mr,
AZOUZI Chouaib

Encadré par :

Mme,
ZEROUKLANE Kahina
Maître de Conférences A

Année universitaire

2025-2026

**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
l'optimisation des coûts et amélioration de
la performance financière
-analyse prédictive-
CAS : Transpolymers SPA (groupe ENPC)**

Présenté par :

Mr,
AZOUZI Chouaib

Encadré par :

Mme,
ZEROUKLANE Kahina
Maître de Conférences A

Année universitaire

2025-2026

Sommaire

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

Introduction générale01

Chapitre 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.....07

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion.....08

Section 2 : Les principes clés de l'optimisation des coûts.....27

Section 3 : Les fondamentaux de performance financière.....47

Chapitre 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.....67

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....68

Section 2 : Le calcul des coûts par la méthode des Sections Homogènes.....84

Section 3 : modélisation et analyse des données pour la performance financière...97

Conclusion générale.....115

Bibliographie.....119

Annexe.....123

Dédicaces

Mes dédicaces les plus chaleureuses sont adressées à :

Mes chers parents,

Vous êtes mes piliers, mes repères, mes prières exaucées. Vous m'avez portée bien avant que je marche soutenue bien après que je tombe. Que ce mémoire soit une modeste offrande à Votre grandeur silencieuse.

Mon cœur zuzia,

Merci pour ton amour, ta présence rassurante, ton soutien fidèle et tes encouragements Constants

À ma sœur Lina et frère Abderrahmane

Pour leur soutien sans faille qui m'a porté tout au long de ce parcours. Vous êtes mon Modèle de persévérance et de bienveillance

Mon encadrant madame Zerouklane

Pour ses conseils inestimables, son orientation et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Mon ami Younes

Qui ont partagé mes rires, mes angoisses, mes doutes et mes cafés serrés en fin de journée. Merci d'avoir été là, simplement, sincèrement. Votre soutien a été un refuge

Remerciements

Ce mémoire représente bien plus qu'un document académique. Il incarne une partie de moi, forgée par des efforts constants, des nuits de doute, des instants de foi et des rencontres précieuses.

Je souhaite exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Mes chers parents, malgré que ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner ma reconnaissance et ma gratitude pour le soutien quotidien et les encouragements que vous m'avez prodigué tout au long de mes études. Merci d'avoir été toujours là pour moi.

Je tiens à manifester toute ma reconnaissance à mon promoteur et enseignant Mme Kahina Zerouklane d'abord pour sa patience et sa diligence, mais surtout pour sa disponibilité et son encadrement avec détermination et constance tout au long de cette période.

Un remerciement tout particulier à l'entreprise Transpolymers, et à Mme HAMADACH Nesrine, pour l'opportunité enrichissante de stage, les échanges humains et professionnels de grande valeur, et l'accueil bienveillant.

À L'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, je suis reconnaissante pour les enseignements reçus, les valeurs transmises, et l'environnement stimulant offert.

Liste des figures :

N°	Titre	page
1.1	Le triangle du contrôle de gestion	13
1.2	Processus du contrôle de gestion	14
1.3	les trois niveaux d'action du contrôle de gestion	16
1.4	type de fonctionnement de centre d'analyse	23
1.5	L'approche classique et l'ABC de calcul de coût	24
1.6	Caractéristiques des coûts	29
1.7	Présentation graphique des coûts variables	31
1.8	Présentation graphique des coûts fixes	31
1.9	Le mode de fonctionnement de la gestion budgétaire	36
1.10	les quatre diamantions du balance scorecard	41
1.11	La démarche de l'évaluation de la performance	52
1.12	Les composantes et formes de l'autofinancement de l'entreprise	58
1.13	L'équilibre financier structurel du bilan	62
2.1	Axes stratégiques de la filiale Transpolymères dans 2026	75
2.2	Organigramme de Transpolymères	78
2.3	Organigramme du département finances et comptabilité générale	81
2.4	Organigramme du département commercial et approvisionnement	82
2.5	Organigramme de direction exploitation	83
2.6	Représentation graphique des sections principales	90
2.7	Part de variance expliquée par le levier financier	100
2.8	valeurs propres des variables	101
2.9	Qualité d'ajustement du modèle (ROA)	103
2.10	Représentation graphique des t-statistiques (ROA)	104
2.11	Qualité d'ajustement du modèle (ROE)	106
2.12	Représentation graphique des t-statistiques (ROE)	108
2.13	Qualité d'ajustement du modèle (taux de créance)	110
2.14	Représentation graphique des t-statistiques (taux de créance)	112

Liste des tableaux

N°	Titre	page
1.1	Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion	12
1.2	Le rôle du contrôleur de gestion	15
1.3	Critères de comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique	26
1.4	Notation des écarts sur chiffre d'affaires	38
1.5	Notation des écarts sur marge	39
1.6	Comparaison entre la performance interne et externe	49
1.7	Tableau de synthèse de l'effet de levier	56
1.8	Les composantes du besoin en fonds de roulement (BFR)	61
1.9	Détail des éléments du bilan pour calculer trésorerie nette	62
2.1	Dix (10) filiales SPA industrielles	70
2.2	Une (01) filiale SPA commerciale	71
2.3	Présentation synthétique de la filiale	74
2.4	Les missions de la filiale Transpolymères	77
2.5	Les sections auxiliaires	84
2.6	Les sections principales	85
2.7	Répartition primaire des charges indirectes du mois de novembre (DA)	85
2.8	Répartition primaire des charges indirectes du mois de novembre (résumé)	86
2.9	Les répartitions secondaires des charges indirectes	87
2.10	Les répartitions secondaires des charges indirectes (résumé)	90
2.11	Le coût d'achat de PVC	92
2.12	Fiche de stock de PVC	93
2.13	Le coût d'achat d'additifs	93
2.14	Fiche de stock d'additifs	94
2.15	Le coût de production de Compound 101A2	95
2.16	Fiche de stock de Compound 101A2	95
2.17	Le coût de revient de Compound 101A2	96
2.18	les données de période 2015-2025	98
2.19	Résumé du modèle de régression linéaire entre résultat net et levier financier	99
2.20	diagnostics de colinéarité pour le modèle de régression linéaire (LF)	100
2.21	coefficients de régression (LF)	101
2.22	résumé de modèle régression linéaire entre levier financier et ROA	103
2.23	Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante : ROA).	104
2.24	résumé de modèle régression linéaire entre dotations aux amortissements et ROE	106
2.25	Diagnostics de colinéarité (Variable dépendante : ROE)	107
2.26	Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante : ROE).	108
2.27	Récapitulatif du modèle de régression (LO)	110
2.28	Diagnostics de colinéarité (Variable dépendante taux de créance)	111
2.29	Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante taux de créance)	111

Liste des abréviations

- ABC** : Activity Based Costing
- CG** : contrôle de gestion.
- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CAF** : Capacité d'Autofinancement
- EBE**: Excédent Brut d'Exploitation
- ENPC** : l'entreprise nationale des plastiques et caoutchoucs
- FR** : Fonds de Roulement
- KPI** : Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
- MOD** : Main-d'œuvre Directe
- MP** : Matières Premières
- PVC** : Polychlorure de Vinyle
- ROA** : Return On Assets (Rentabilité des actifs)
- ROE** : Return On Equity (Rentabilité des capitaux propres)
- SPA** : Société Par Actions
- TBD** : Tableau de Bord
- TN** : Trésorerie Nette
- UO** : Unité d'Œuvre
- FCS** : Les facteurs clés de succès
- TCR** : Le compte de résultat
- TFT** : tableaux des flux de trésorerie
- ERP** : systèmes de planification des ressources d'entreprise
- DSO** : Délai moyen de paiement clients en jours de CA (Days Sales Outstanding)
- DIO** : Délai moyen de rotation des stocks en jours d'achats (Days Inventory Outstanding)
- DPO** : Délai moyen de paiement fournisseurs en jours d'achats (Days Payable Outstanding)
- JIT** : Méthode de gestion des stocks minimisant les inventaires (Just In Time)
- CMUP** : le coût moyen unitaire pondéré

Résumé

Le contrôle de gestion est un levier stratégique qui aligne objectifs, moyens et résultats pour optimiser la performance globale. Il repose sur trois principes clés : pertinence (ressources vs objectifs), efficacité (résultats atteints) et efficience (optimisation des ressources). Par ses outils, il maîtrise les coûts, accroît la rentabilité et éclaire la décision stratégique et opérationnelle.

Les résultats obtenus montrent que le contrôle de gestion joue un rôle réel dans l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance financière de Transpolymers SPA. L'application rigoureuse de la méthode des sections homogènes permet d'établir avec précision le coût de revient de chaque produit, grâce à une répartition appropriée des charges indirectes entre les sections auxiliaires et principales.

Par ailleurs, la régression linéaire révèle que le levier financier affecte significativement la rentabilité économique et le résultat net, et que les dotations aux amortissements pèsent fortement sur la rentabilité financière. Elle montre également un lien entre le levier opérationnel et la structure du poste clients. Ces constats aident à cibler les leviers d'action prioritaires pour améliorer la performance.

Enfin, l'étude montre que la qualité du système d'information de gestion et la collaboration entre les services production, finance et contrôle de gestion sont des facteurs clés de l'efficacité du contrôle de gestion.

Mots clés :

Contrôle de gestion, Comptabilité analytique, Performance financière, Régression linéaire

Abstract

Management control is a strategic lever that aligns objectives, resources and results to optimize overall performance. It rests on three key principles: relevance (resources vs. objectives), effectiveness (achievement of results) and efficiency (optimization of resources). Through its tools, it controls costs, enhances profitability and informs both strategic and operational decision-making.

The findings demonstrate that management control plays a genuine role in optimizing costs and improving the financial performance of Transpolymers SPA. The rigorous application of the homogeneous sections method enables accurate calculation of the cost of each product, through an appropriate allocation of indirect costs between auxiliary and principal sections.

Furthermore, linear regression reveals that financial leverage significantly affects economic profitability and net income, and that depreciation charges weigh heavily on financial profitability. It also highlights a link between operating leverage and the structure of the accounts receivable. These findings help identify the priority action levers for improving performance.

Finally, the study demonstrates that the quality of the management information system and the collaboration between the production, finance and management control departments are key factors in the effectiveness of management control.

Keywords:

Management control, Cost accounting, financial performance, linear regression

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, marqué par la mondialisation des marchés, l'évolution rapide des technologies et l'exigence croissante des clients en matière de qualité et de prix, les entreprises sont contraintes de repenser en permanence leurs modes de gestion. La maîtrise des coûts et l'amélioration de la performance financière sont devenues des préoccupations centrales pour assurer la pérennité et la compétitivité des organisations, qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion s'impose comme un outil stratégique et indispensable au pilotage de l'entreprise. Le contrôle de gestion repose sur trois piliers fondamentaux : la pertinence, qui assure l'adéquation entre les ressources mobilisées et les objectifs fixés ; l'efficacité, qui traduit la capacité à atteindre les résultats escomptés ; et l'efficience, qui exprime l'optimisation de l'utilisation des moyens disponibles. À travers ses outils (comptabilité analytique, tableaux de bord, budgets, indicateurs de performance, méthodes de calcul des coûts...), il fournit aux dirigeants une information chiffrée et fiable, indispensable à la prise de décision et à l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations.

Une des grandes missions du contrôle de gestion, c'est d'optimiser les coûts. Pas seulement pour dépenser moins, mais pour mieux utiliser ses ressources : obtenir le maximum de valeur avec les moyens engagés. Pour cela, plusieurs méthodes existent (sections homogènes, ABC, coût variable) ; elles aident à décortiquer les charges, à chasser le gaspillage et à éclairer les décisions stratégiques.

En parallèle, la performance financière est le résultat attendu de toute bonne gestion : elle montre si l'entreprise crée vraiment de la valeur, si elle est rentable sur la durée, et si elle satisfait ses parties prenantes. On la mesure avec des indicateurs classiques : rentabilité (économique et financière), liquidité, solvabilité, valeur ajoutée. Là où les deux se rejoignent maîtrise des coûts et pilotage de la performance, le contrôle de gestion devient le cœur de la stratégie de l'entreprise.

Transpolymères SPA, filiale du groupe ENPC opérant dans la plasturgie, est soumise à la volatilité des matières premières, à la concurrence internationale et à des objectifs de rentabilité stricts. Elle a donc besoin d'outils de contrôle de gestion performants pour

Introduction générale

maîtriser ses coûts et améliorer ses résultats. C'est dans ce cadre que se situe notre étude.

De ce qui précède, nous avons choisi de mener une étude dans le cadre de notre mémoire sur le thème :

« Le rôle de contrôle de gestion dans optimisation des coûts et amélioration de la performance financière »

Le choix de ce thème repose sur plusieurs motivations :

- sa parfaite adéquation avec notre spécialité « Audit et Contrôle de Gestion ».
- la volonté d'approfondir nos connaissances et de confronter la théorie à la pratique de terrain.
- son alignement avec nos ambitions professionnelles.

1-Problématique :

Le contrôle de gestion bénéficie d'une reconnaissance théorique indéniable, mais son application concrète dans les entreprises industrielles algériennes reste encore mal connue ce qui nous amènent à formuler la problématique centrale de notre recherche de la manière suivante :

Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il à l'optimisation des coûts et à l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Transpolymers SPA ?

De cette problématique principale découle un ensemble de questions secondaires qui structureront notre démarche :

- Dans quelle mesure permet contrôle de gestion réellement de maîtriser les coûts ? Quel est son impact sur la performance financière ?
- l'analyse par l'optimisation des coûts est l'un des outils de mesure du contrôle de gestion est-il vraiment performant ?
- Dans quelle mesure la méthode de régression linéaire permet-elle d'identifier des solutions efficaces pour réduire le déficit ?
- Est-il vrai que la performance financière d'une société déficitaire peut être réalisée à court terme ?

Introduction générale

2-Les hypothèses :

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes, qui guideront notre travail tout au long de l'étude :

Hypothèse principale (H1) :

Le contrôle de gestion constitue un levier déterminant pour l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance financière au sein de Transpolymers SPA, et la méthode des sections homogènes représente l'outil de calcul des coûts le mieux adapté à sa structure industrielle.

Hypothèses secondaires :

- **H2** : la méthode par optimisation des coûts est un outil performant mais pas efficace pour la mesure de la performance financière
- **H3** : La régression linéaire éclaire les relations entre variables financières sans régler directement le déficit, mais en guidant les décisions correctives vers les facteurs clés de la performance.
- **H4** : La performance financière d'une société structurellement déficitaire comme Transpolymers SPA ne peut pas être rétablie à court terme, dans la mesure où les causes profondes du déficit sont multifactorielles et nécessitent des actions de restructuration progressives sur le moyen et long terme.

3- Objectifs de l'étude :

Sur le plan théorique, notre travail s'organise autour de trois grandes notions. Nous commencerons par présenter les fondements du contrôle de gestion, son évolution historique, ses définitions ainsi que ses objectifs, missions et outils. Nous nous intéresserons ensuite à l'optimisation des coûts, les typologies des coûts leur utilité pour le pilotage. Enfin, nous définirons la performance financière, ses dimensions économiques, financière, organisationnelle et les principaux indicateurs qui permettent de la mesurer.

La partie pratique de cette étude se déroule en trois temps. D'abord, nous appliquons la méthode des sections homogènes au cas concret de Transpolymères SPA pour déterminer le coût de revient de produit **Compound 101A2**. Ensuite, à partir des données comptables et financières, nous mobilisons la régression linéaire afin d'évaluer la performance financière de l'entreprise au moyen d'indicateurs adaptés. Enfin, sur la

Introduction générale

base de ces résultats, nous formulons des recommandations opérationnelles destinées à améliorer son système de contrôle de gestion et, par conséquent, sa performance financière.

4- Choix de thème :

Le choix de ce sujet « Le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance financière: cas de Transpolymers SPA» a été motivé par deux raisons, personnelle et professionnelle :

- **Intérêt personnel :** Notre but est de comprendre comment le contrôle de gestion, par ses outils analytiques et prévisionnels, permet d'optimiser les coûts et d'améliorer la performance financière dans un environnement industriel en difficulté, ce qui correspond parfaitement à notre profil au sein de notre école supérieure de gestion et d'économie numérique. Nous aspirons à approfondir nos connaissances dans ce domaine car, aujourd'hui, la maîtrise des coûts et le pilotage de la performance sont devenu des impératifs stratégiques pour la pérennité des entreprises, notamment dans un secteur aussi concurrentiel que la plasturgie, soumis à la volatilité des matières premières et à la pression des importations.
- **Intérêt professionnel :** Le contrôle de gestion est un levier de régulation et d'aide à la décision qui permet à l'entreprise d'évaluer sa situation économique et financière pour atteindre ses objectifs fixés. En comprenant comment la combinaison de la comptabilité analytique (méthode des sections homogènes) et de l'analyse prédictive par régression linéaire renforce le pilotage de la performance, nous pourrions formuler des recommandations opérationnelles pour le redressement de Transpolymers SPA. Ce qui pourrait nous aider pour une future carrière professionnelle dans le conseil en management, le contrôle de gestion industriel ou l'audit organisationnel.

5- Méthodologie de recherche :

Pour atteindre les objectifs fixés et apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons adopté une démarche méthodologique combinant à la fois une approche théorique et une approche empirique :

Introduction générale

Dans la partie théorique : la recherche bibliographique s'est fondée sur une analyse approfondie de sources académiques, d'ouvrages, de livres, de thèses ainsi que de ressources en ligne, afin de recueillir des informations théoriques et contextuelles pertinentes.

Dans la partie pratique : nous avons adopté une approche quantitative fondée sur des méthodes économétrie et analytiques, afin de vérifier les hypothèses formulées précédemment. La collecte des informations sur le terrain s'est appuyée sur l'exploitation de la documentation interne, des entretiens non directifs menés avec le responsable et les cadres du département contrôle de gestion, ainsi que sur des observations directes et des prises de notes.

6- Plan de travail :

Afin de répondre de manière structurée et rigoureuse à notre problématique, notre travail s'articule autour de deux chapitres complémentaires, encadrés par la présente introduction générale et par une conclusion générale.

- **Le premier chapitre** de ce mémoire est consacré aux fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière. Il est subdivisé en trois sections principales :

- **La première section** traite des fondements théoriques du contrôle de gestion : son historique, ses définitions, ses objectifs, ses missions, son processus et ses outils.
- **La deuxième section** présente les principes clés de l'optimisation des coûts, ainsi que Classification des coûts et les outils des optimisations des coûts.
- **La troisième section** aborde les fondamentaux de la performance financière, ses dimensions, ses déterminants et les principaux indicateurs permettant de la mesurer.

- **Ce second chapitre** à caractère pratique, est consacré à l'étude de cas de l'entreprise Transpolymers SPA. Il est également subdivisé en trois sections :

- **La première section** présente l'organisme d'accueil : son historique, son organisation, ses activités et son environnement.

Introduction générale

- **La deuxième section** applique la méthode des sections homogènes au calcul des coûts au sein de l'entreprise, en exposant la démarche suivie et les résultats obtenus.
- **La troisième section** est consacrée à la modélisation et à l'analyse des données comptables et financières, à travers des régressions linéaire, afin d'évaluer la performance financière de l'entreprise et de mettre en évidence le rôle joué par le contrôle de gestion.

**CHAPITRE 1 : Fondements théoriques
du contrôle de gestion, de l'analyse des
coûts et de la performance financière.**

Introduction :

Dans ce chapitre, nous étudions les fondements du contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts et de la performance financière. Le contrôle de gestion est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisations. Il constitue un outil essentiel aidant à la prise de décision, dans le but d'optimiser la performance et d'orienter la stratégie de l'entreprise. Partant de cette importance du contrôle de gestion.

Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections. La première section consiste à présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion. Dans la deuxième section les principes clés de l'optimisation des coûts. A la fin dans la troisième section nous avons discuté sur la Performance Financière.

- Section 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion.
- Section 2 : Les principes clés de l'optimisation des coûts.
- Section 3 : Les fondamentaux de performance financière.

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion.

Chaque travail pratique doit s'appuyer sur une synthèse des connaissances relatives à l'objectif fixé. Pour le réaliser correctement, il est important de bien définir le contrôle de gestion, d'en présenter ses fonctions, ses niveaux, ainsi que ses objectifs, rôle, missions et outils.

1.1. Historique sur les origines de contrôle de gestion :

Avant d'aborder le contrôle de gestion, la place du contrôleur et l'évolution de ses outils, il est indispensable de retracer son histoire. Nous en présenterons donc le cheminement chronologique.

Le contrôle de gestion, et le contrôle des activités qui en découle, est étroitement lié à l'industrialisation de la fin du 19ème siècle et du début du 20ème siècle. Ce concept est né de l'évolution technique et économique, marquée par les analyses de Frederick Winslow Taylor (1905) sur le contrôle de la productivité. Le contrôle de gestion en tant que fonction spécifique au sein de l'entreprise a émergé dans les années 1920, parallèlement au développement des grandes entreprises américaines comme General Motors ou Du Pont de Nemours.¹

Au fur et à mesure que la taille des unités de production augmentait et que leur diversification s'accroissait, il devenait indispensable de déléguer des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les exécutants. Les premiers systèmes de contrôle de gestion prenaient la forme de contrôles financiers basés sur des systèmes d'information comptables et un langage financier commun, permettant de comparer diverses activités industrielles au sein d'une même entreprise.²

Au fil du temps, les entreprises ont intégré des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts dans le cadre du contrôle budgétaire. Avec le développement des produits et services dans une conjoncture en croissance, le contrôle de gestion est devenu un outil d'aide à la décision et un moyen de contrôle des acteurs au sein de la structure. Jusqu'au début des années 1970, le contrôle de gestion

¹ ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : Manuel et application », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010, P.05.

² YVES DE RONGE ; KARINE CERRADA, « Contrôle de gestion », 3ème Edition Pearson France, Paris, 2012.P.02

reposait sur la planification, la gestion et le contrôle budgétaires, une structure hiérarchique divisée en centres de responsabilité, et un pilotage par objectifs-moyens.¹

À partir des années 1970, les perturbations externes et internes ont conduit à une remise en question de ce modèle. Les pressions et évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques ont fait émerger un contrôle de gestion aux objectifs plus larges, avec des démarches et des outils diversifiés.²

Le contrôle de gestion tend aujourd'hui à être instrumentalisé, notamment avec l'apparition de nouvelles formes organisationnelles dans les secteurs privé et public. Sa finalité première reste toutefois la gestion de la performance.

1.2. Définition du contrôle de gestion :

La définition du contrôle de gestion est difficilement réductible à une seule conception, compte tenu de la variété des pratiques et des théories. Son rôle dans toute organisation est d'assurer le déploiement et la mise en œuvre de la stratégie. Influencé par les approches comportementales, il dépasse aujourd'hui sa fonction instrumentale initiale pour s'imposer comme un levier global de pilotage.

- D'après **R.N. ANTHONY**, le premier à avoir théorisé cette discipline en 1965 et à atteindre le niveau de définition conventionnelle « Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter les activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »

- **Alain Burlaud** : Il définit le contrôle de gestion comme : « Un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »³

¹ BOUQUIN, Henri. Les fondements du contrôle de gestion. Presses universitaires de France, 1994.

² LÖNING, Hélène, PESQUEUX, Yvon, CHIAPELLO, Eve, et al. Le contrôle de gestion. Paris : dunod, 2008. P.02

³ Abdelkrim Toudjine, « la pratique de contrôle de gestion abc/abm », Ed Office des Publications Universitaires, 2013, p. 15.

- Selon **le plan comptable français**, « le contrôle de gestion désigne l'ensemble des mesures mises en place pour assurer aux dirigeants et aux responsables hiérarchiques des informations chiffrées régulières, reflétant l'état actuel de l'entreprise ; ces données, comparées à celles antérieures ou prévisionnelles, permettent, le cas échéant, d'inciter à des actions correctives rapides et adaptées»¹
- **J. BOURDIN 1960**, « Le Contrôle de Gestion est un système d'évaluation des responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée »²
- Selon **KHEMAKHEN (2001)**, « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation ». A.Khemakhen, insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus par l'organisation.³

En résumé, le contrôle de gestion consiste à piloter la performance de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques tout en optimisant l'emploi des ressources. Il repose sur l'analyse régulière des écarts entre réalisations et prévisions, permettant ainsi de prendre des mesures correctives et de s'adapter aux changements imprévus. À cet égard, il constitue un outil décisionnel essentiel.

1.3. Les objectifs et missions du contrôle de gestion :

1.3.1. Les objectifs :

Le contrôle de gestion fournit des outils (tableaux de bord, indicateurs...) au service d'une démarche (définition des objectifs, maîtrise budgétaire), destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs, tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de manière optimale, dans le but d'accroître la richesse de l'entreprise.⁴

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPRI, op.cit.

² Idem

³ Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion en action » ; édition Liaisons 2001 ; P9

⁴ CAROLINE SELMER « la boîte à outils du contrôle de gestion » Dunod, Paris, 2013, P15

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Le contrôle de gestion repose sur trois principes : la stabilité dans le temps, une information parfaite des dirigeants et la recherche de la minimisation des coûts. Le rôle du contrôle de gestion s'est considérablement élargi, il n'est plus seulement comptable, il inclut de nouveaux aspects (ressources humaines, commercial, financier). Ses objectifs sont:¹

- **mettre en œuvre la décentralisation** : il doit s'assurer que les opérations courantes suivent la stratégie, qu'il y a cohérence dans les décisions ;
- **fournir des informations** pour prendre des décisions, communiquer et mesurer les performances ;
- **piloter la performance**, c'est-à-dire la mesurer avec une variété d'indicateurs (monétaires, physiques et qualitatifs), assurer le chaînage des mesures, concevoir la performance comme un processus qui se gère, agir sur les déterminants à long terme de la performance et s'appuyer sur des références externes (benchmarking) ;
- **développer l'intelligence organisationnelle** pour favoriser l'innovation, la création, assurer la diffusion des innovations, permettre l'apprentissage, l'accumulation de l'expérience et conduire le changement.

Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements, il se rattache au domaine des sciences humaines.

1.3.2. Les missions :

Les missions du contrôle de gestion varient d'une entreprise à une autre.

D'après GIRAUD et All, «l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques. Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité

¹ Christelle Baratay et Laurence Monaco « contrôle de gestion », les garrés DCG, 2017, p11

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes »¹

Selon d'autres auteurs, comme **Lambert** et **Sponem**, les missions du contrôle de gestion sont évolutives. Pour cette raison, ils distinguent, au sein de cette discipline, les missions en recul des missions émergentes.²

Tableau N°1: Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion

Nouvelles tâches	Tâches en recul
Augmentation de l'autorité : vers contrôleur puissant : - Analyse de l'information - Conseil interne - Participation à la prise de décision « stratégiques » - Planification stratégique - Evaluation des performances Dimension technique et centralisatrice : - Conception et mise en place de nouveaux systèmes d'information - Amélioration des processus	Processus budgétaire : - budget court terme Activités liées à la comptabilité: Fonctions périphériques - Systèmes comptables - Politique comptable - Comptabilité - Comptabilité des projets Diminution des tâches récurrentes « techniciennes » - reporting - Consolidation

Source : LAMBERT & SPONEM , « la fonction du contrôle de gestion », France, 2008, p4

En tant que garant de la réalisation des objectifs, le contrôle de gestion s'appuie sur trois piliers conceptuels :

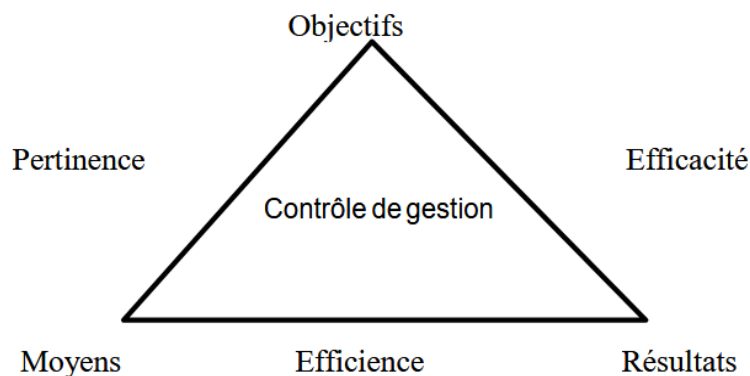
- **Pertinence** : l'adéquation ressources / objectifs.
- **Efficacité** : la correspondance objectifs / résultats.
- **Efficiencia** : l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats (économie de moyens matériels ou temporels).

¹ GIRAUD & All (2004), « contrôle de gestion et pilotage de performance », collection, business gaulions, éditeur, p13

² LAMBER, SPONEM, « la fonction du contrôle de gestion », France, 2008, p4

Cette figure présente le triangle de la performance, illustrant les relations entre objectifs, moyens et résultats à travers les notions de pertinence, d'efficacité et d'efficience :

Figure 01: le triangle du contrôle de gestion.



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4eme édition, DUNOD, p7.

1.4. Le processus de contrôle de gestion :

Le processus de contrôle de gestion correspond aux étapes traditionnelles du management, à savoir :¹

- **Phase de prévision :**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

- **Phase d'exécution :**

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre. Elle se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués et disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action.

¹ LANGLOIS L. et AUTRES, Contrôle de gestion, édition Berti, paris, 2008, p 18.

- **Phase d'évaluation :**

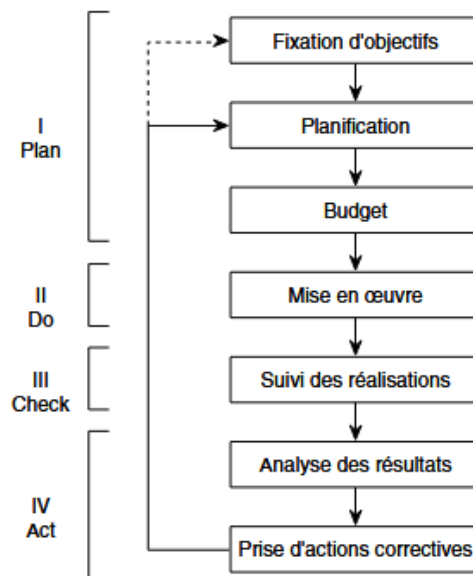
Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures coercitives.

- **Phase d'apprentissage :**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Cette figure présente le cycle du processus de contrôle de gestion, depuis la fixation des objectifs jusqu'à la prise d'actions correctives :

Figure 2 : Processus du contrôle de gestion



Source : LONING.H ; PESQUEUX.Y, « Contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2013, P.03

1.5. Contrôleur de gestion :

Avant d'aborder le rôle et missions du contrôleur de gestion, il est essentiel de bien comprendre sa définition :

Le contrôleur de gestion produit et met à disposition de sa direction des analyses économiques et financières essentielles au pilotage opérationnel et stratégique de son

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

périmètre (entreprise ou division). Il agit ainsi comme un partenaire des responsables opérationnels, en les accompagnants dans la gestion de leur activité et dans leurs prises de décision.

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

1.5.1 Le rôle du contrôleur de gestion :

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

Tableau 2: Le rôle du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique et continue d'amélioration, accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'informations et des outils.
coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C ; SEPARI.S, « Contrôle de gestion : Manuel et application, » 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010, P.29.

1.5.2 Missions du contrôleur de gestion :

Selon BOUIN.X, SIMON X.F la mission du contrôleur de gestion consiste à :²

¹ GUERNY.J, GUIRIEC.J.C, « Contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, Paris, 1998, P.197

² BOUIN.X, SIMON.F.X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, P.23.

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

- Clarifier tous les niveaux de l'entreprise la complexité croissante qui relève de la mondialisation, l'accélération des flux, la dématérialisation des échanges l'accroissement exponentiel du nombre de segment de marché.
- Faire face à des changements permanents d'organisation.
- Aider les acteurs de l'entreprise à identifier les risques de non-performance et les leviers de progrès, par le développement de ses processus/activités et de ses outils de résolution de problèmes, au service desquels il quantifie et constate les économies sur le compte de résultat et le bilan.
- Garantir la fiabilité des informations dans les processus de collecte, traitement et restitution à tous les niveaux de l'entreprise.
- Confronté à une situation de rupture quasi permanente, le contrôleur de gestion doit faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité afin d'apporter aux hommes et aux organisations visibilité et réactivité.

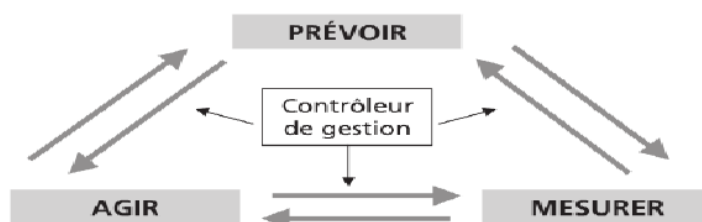
Ces missions, nombreuses et portantes directement sur les procédures de travail des équipes, élargissent considérablement le rôle initial du contrôleur de gestion. Cette extension de ses attributions invite à s'interroger sur la véritable valeur ajoutée qu'il est en mesure de fournir.

Les contrôleurs de gestion ont pour mandat principal de :

- Contribuer à la mise sous contrôle des activités de l'entreprise,
- Apporter un soutien opérationnel et analytique pour l'atteinte des objectifs fixés.

Ils contribuent à la gestion de l'organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux de gestion : prévoir, mesurer, agir :

Figure 3 : les trois niveaux d'action du contrôle de gestion



Source : Marie-Noelle Désiré-Luciani, « le grand livre du contrôle de gestion », p.56.

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

On peut regrouper les missions du contrôleur de gestion en quatre grandes catégories selon l'étude Cegos « Fonction comptable et financière » :¹

- i.** Reporting d'activité.
- ii.** Budget, plan et prévisions.
- iii.** Coûts et marges.
- iv.** Études spécifiques et processus.

- **Reporting d'activité :**

- Les élaborer ou en contrôler la fiabilité.
- Analyser, commenter leurs données et/ ou aider les opérationnels à le faire ;
- Les diffuser.
- Suivre le résultat des actions engagées à travers leurs données.
- Aider les opérationnels à les utiliser comme outils de pilotage, aider à décider.
- Les utiliser comme outils de partage des informations, de dialogue de gestion, de conduite du changement.

- **Budget, plan et prévisions :**

- Aider la direction générale à choisir des hypothèses de construction du budget.
- Récolter des données de marché en historique et en prévisions.
- Aider les opérationnels à alimenter la matrice des tableaux du budget.
- Consolider les données budgétaires.
- Contrôler la cohérence globale du budget par rapport aux objectifs et des budgets individuels entre eux : budget commercial, de production, des investissements ...
- Aider les opérationnels à quantifier le résultat attendu de leurs actions.
- Aider la direction générale et les opérationnels à déterminer les actions prioritaires à mener.

¹ Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, « le grand livre du contrôle de gestion », Ed Groupe Eyrolles, Paris, 2013, p 56

- Aider à présenter et diffuser le budget.
- **Coûts et marges :**
 - Aider à déterminer un prix de vente.
 - Calculer les coûts et marges, déterminer les coûts d'un projet, les coûts standards.
 - Aider à choisir les hypothèses de construction du calcul d'un coût (coût partiel ou complet, poids des charges de structure).
 - Aider à décider quel produit pousser à la vente.
 - Aider à choisir des clefs de répartition des coûts indirects.
 - Calculer les seuils de rentabilité d'un produit ou d'une gamme de produits.
- **Études spécifiques et processus :**
 - Aider à décider et agir à partir des résultats d'études spécifiques.
 - Élaborer des tests et des simulations de changements de processus et faire des propositions.
 - Proposer des actions correctives.
 - Réaliser des études comparatives (ou " benchmark,) internes ou externes.
 - Participer aux changements des systèmes d'informations ou à leur paramétrage.

1.6. les outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle au sein des organisations, contribuant à garantir leur compétitivité et leur efficacité opérationnelle. Pour ce faire, il s'appuie sur une panoplie d'outils adaptés à ses missions, que l'on peut regrouper en deux grandes catégories : **les outils prévisionnels** et **les outils de suivi de la réalisation**.

1.6.1 Les outils prévisionnels :

Pour protéger l'entreprise des turbulences et Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement où elle vit,

et pour arriver à une meilleure allocation des ressources, l'entreprise doit établir un plan stratégique et un budget¹

A. Le plan :

C'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise.²

Il existe deux types de plans :

▪ **Le plan stratégique :**

Le plan stratégique fixe les objectifs à long terme de l'entreprise et définit les grandes orientations à suivre en fonction de l'évolution de l'environnement. Ce plan est élaboré par la direction générale en concertation avec les responsables des principales fonctions de l'entreprise. Il sert de cadre de référence pour les unités décentralisées, qui peuvent ainsi proposer des actions concrètes dans leurs plans opérationnels. Les étapes clés de ce plan incluent.³

- **La vocation de l'entreprise** : Définir la mission de l'entreprise de manière claire, et puis tracer le plan.
- **Les facteurs clés de succès (F.C.S.)** : On identifie les points forts et les produits ou services stratégiques.
- **L'évolution du marché et l'arène stratégique** : étudier le marché dans sa globalité, sans négliger les concurrents indirects

▪ **Le plan opérationnel :**

« Le plan opérationnel correspond à programmation et à la coordination des action à mener pour réaliser la stratégie choisie »⁴

¹ CHEMLOUL Yanis : « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la Wilaya de Tizi-Ouzou », Master en sciences économiques, Option : management des services Publics territoriaux, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018, p.21

² BOISSELIER, Patrick : « contrôle de gestion, Cours & Applications », édition Vuibert, Paris, 1999, P.25

³ BURLAUD Alain, TELLER Robert, CATELAIN-PONROY Stéphanie, MIGNON Sophie, WALLISERE Elisabeth : «Contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2004, P.58.

⁴ GERVAIS Michel : « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3^{ème} éd Economica, Paris, 1989, P.304.

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Le plan opérationnel est la mise en œuvre pratique de la stratégie définie par le plan stratégique. Élaboré par les centres de responsabilité, ce plan couvre généralement une période de deux à trois ans. Il comprend :

- La planification des actions et la définition des responsabilités.
- L'allocation des ressources : financières, humaines, et techniques.

Ce plan stratégique se décline en plusieurs plans opérationnels spécifiques, dont notamment :

- le plan d'investissement.
- le plan de financement.
- les documents de synthèse prévisionnels,
- et le plan de ressources humaines

B. Le budget :

Le budget constitue une procédure de prévision annuelle, définie comme « la traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspond à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.¹

Une fois établi, il devient ensuite un outil de suivi, permettant de vérifier que les prévisions de revenus et de coûts sont respectées par chaque responsable concerné.

❖ Typologie des budgets :

Les budgets sont nombreux et couvrent les principales fonctions de l'entreprise :²

- Le budget des ventes
- Le budget de production
- Le budget d'approvisionnement
- Le budget d'achat (ou d'investissement)
- Le budget de trésorerie

¹ LONING.H & Al, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3ème édition, éd Dunod, Paris, 2008. P.101.

² Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M , « Contrôle de gestion » Editions BERTI, paris, 2004, P.184

- Le budget de TVA

1.6.2 Les outils de suivi de la réalisation :

Les outils de suivi des réalisations permettent de mesurer la performance effective en le comparant aux objectifs fixés, d'analyser les écarts constatés et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

A. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique constitue l'un des outils fondamentaux du contrôle de gestion et un système essentiel au sein de l'entreprise. Comme de nombreux concepts, elle a donné lieu à plusieurs définitions, mais aucune n'est universellement admise comme définitive.

Selon **D. Leclere**, la comptabilité analytique se définit comme suit : «la comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur des flux internes dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale, flexibilité des moyens de production... »¹

❖ Les Objectifs :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :²

- Connaître les couts des différentes fonctions assumées par l'entreprise
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments de bilan de l'entreprise
- Expliquer les résultats en calculant les couts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Etablir les prévisions de charges et de produits courants (cout préétablis et budgets d'exploitation).
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

¹ DIDIER LECLERE, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'organisation, Paris, 2002, P02

² Gérard MELYON, « Comptabilité analytique », 3ème Edition BREAL, 2004, P.08

❖ **Méthodes de comptabilité analytique :**

Le calcul des coûts en comptabilité analytique s'appuie sur différentes méthodes, dont voici les principales :

✓ **Méthodes des coûts complets :¹**

Les coûts complets représentent une méthode de calcul permettant d'évaluer le coût de revient d'un produit vendu. Il s'agit de la somme de tous les coûts ayant trait à la fabrication jusqu'à la vente du produit.

Les coûts complets se répartissent entre deux types de coûts : les coûts directs et les coûts indirects. Le coût direct peut être directement associé à la production d'un produit ou d'un service. Il s'agit par exemple des matières employées pour la conception d'un produit, le temps/homme passé sur ce produit. L'affectation sera généralement faite au prorata des quantités consommées.

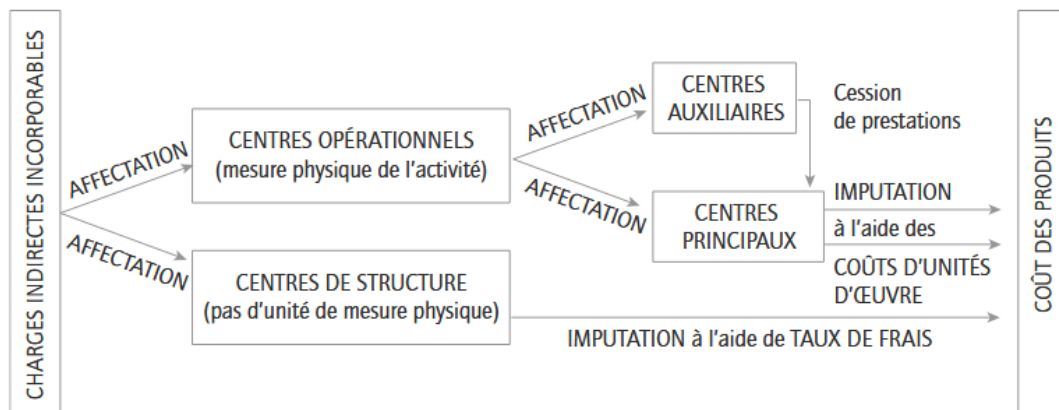
Les charges indirectes concernent l'ensemble de la production, mais sont communes à plusieurs produits ou activités : rémunération du personnel, frais de location...

Si le rattachement des charges directes à un produit est simple, ce n'est pas le cas des charges indirectes. Ces dernières ne peuvent être directement rattachées à un produit ou un service comme les dépenses d'approvisionnement (transport des marchandises...), de production (les consommables...) ou de distribution (frais relatifs à la commercialisation).

Cette figure présente le processus d'affectation et d'imputation des charges indirectes à travers les centres d'analyse, depuis les centres auxiliaires jusqu'aux centres principaux, aboutissant au calcul du coût des produits :

¹ <https://www.manager-go.com/finance/methode-des-couts-complets.htm> 10/02/2026 à 14:55

Figure 4 : type de fonctionnement de centre d'analyse.



Source : Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, Op-cit, P 70

✓ La méthode ABC :

Depuis plusieurs décennies, les entreprises font face à des transformations profondes de leur environnement, ce qui nécessite une adaptation continue de leurs outils de gestion.

La méthode à base d'activité (méthode ABC) est définie comme étant une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation fiable des charges indirectes¹

- Principe de la méthode :²

Cette méthode est fondée sur l'analyse transversale des différents processus de l'entreprise plutôt que sur la division des coûts par fonctions. Elle intègre un niveau de coût supplémentaire : le coût des activités, dont l'étude est prépondérante par rapport à celle des produits ; elle permet de mieux comprendre l'origine des coûts. L'analyse des

¹ BESCOS et MENDOZA : le management de la performance, Edition comptables Maleseherbes, Paris, 1994, P.186

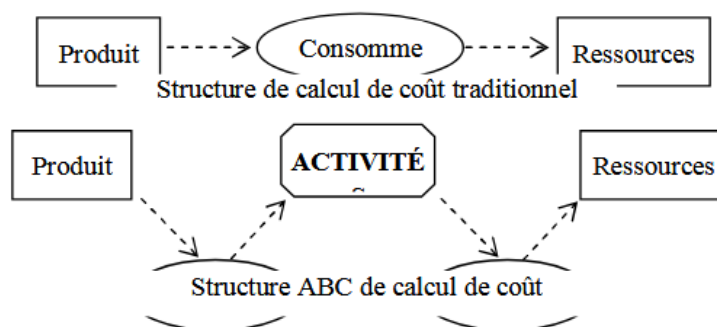
² Mr. MEBBANI Youcef, La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place, Université de Mostaganem, p 51-52

charges indirectes est plus fine et leur mode de répartition est plus pertinent que dans la méthode « classique » des coûts complets.

L'approche classique suppose que ce sont les produits qui consomment les ressources, alors que la nouvelle structure de coûts apportée par l'ABC, affirme que ce sont les activités qui consomment les ressources et que ces mêmes activités sont consommées par les produits.

Cette figure présente la comparaison entre la structure de calcul des coûts traditionnelle, où le produit consomme directement les ressources, et la structure de la méthode ABC, où le produit consomme des activités qui elles-mêmes consomment les ressources.

Figure 5 : L'approche classique et l'ABC de calcul de coût



Source : Mr. MEBBANI Youcef, La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place, Université de Mostaganem, p : 52

✓ La méthode de direct costing ou coûts variables :¹

Cette méthode a été développée dans les années cinquante aux États-Unis. C'est une méthode comptable qui n'incorpore aux coûts que les seules charges variables (directes ou indirectes) qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise. Ce coût est composé de deux types :

¹ Assia Merabet (2019), « La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise », Thèse de Master, Audit et Contrôle de Gestion, E.P.S.E.C.G, p : 39

- **Direct Costing simple:** Les charges fixes sont considérées comme des charges qui se rapportent non à des produits, mais à une période de temps.
- **Direct Costing évolué:** Dans ce cas les charges fixes ne sont pas obligatoirement communes à tous les produits de l'entreprise

B. La comptabilité financière :

En garantissant une gestion rigoureuse, la comptabilité financière offre également la transparence requise par l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.

« La comptabilité financière est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, et de présenter des états reflétant une image fidèle de la situation financière et patrimoniale, de la performance et de la trésorerie de l'entité, à la fin de l'exercice. »¹

▪ Le rôle de la comptabilité financière :

La comptabilité financière a considérablement accru son importance : évoluant d'une simple fonction d'enregistrement des transactions, elle est désormais un outil d'aide à la décision stratégique. Ses principaux rôles se déclinent comme suit :²

- L'enregistrement des transactions économiques.
- Détermination des mesures de performance, des niveaux d'endettement pour la prise des décisions et par conséquent la participation à la stratégie de l'entreprise.
- Joue un rôle de contrôle par la traçabilité lors de l'enregistrement des opérations.

¹ Algérie, Loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant Système Comptable Financier, Chapitre I, Article-3 (définition de la comptabilité financière), Journal Officiel de la République Algérienne, n° 74.

² François FERRE, Fabrice Zarka, Benjamin Poulard, « comptabilité », Ed Dunod, 2014, p. 8

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Tableau 3 : Critères de comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique.

Critères de comparaison	Comptabilité financière	Comptabilité analytique
Regard de la loi	Obligatoire	facultative
Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
Horizons	Passé	Présent, futur
Nature des flux observés	Externes	internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classement des charges	Par nature	Par destination
Nature de l'information	Précise, certifiée, formelle	Rapide, pertinente, approchée

Source :DUBRULLE, Louis et JOURDAIN, Didier : « Comptabilité analytique de gestion », 6ème édition DUNOD, Paris, 2013, p.8

▪ Les documents de synthèse :

Les états financiers, également appelés comptes annuels, comprennent trois documents complémentaires :

Le bilan : représentation de la situation patrimoniale et financière à une date précise.

Le compte de résultat (TCR) : présentation des produits et des charges générés au cours de l'exercice comptable.

Les annexes : informations complémentaires détaillant et explicitant les données du bilan et du compte de résultat.

Le tableau des flux de trésorerie(TFT) : retrace l'ensemble des entrées et sorties de liquidités de l'entité, offrant une analyse détaillée de sa capacité à générer des cash-flows indicateur essentiel de sa santé financière et de sa viabilité à long terme.

Section 2 : Les principes clés de l'optimisation des coûts

La gestion des coûts est à la base de toute approche managériale. Avant toute stratégie de diminution, il est crucial de comprendre les différentes catégories, les classifications et leurs impacts. Cette partie a pour but de mettre en place les schémas théoriques indispensables à l'examen de la structure des coûts, en détaillant les définitions, les classifications et les conséquences sur la prise de décision.

2.1 Définition générale des coûts :

Le terme « coût », omniprésent dans l'économie de marché, renvoie intuitivement à la notion de sacrifice d'une ressource en vue d'atteindre un objectif déterminé. Sur le plan concret, il s'agit de la contrepartie monétaire nécessaire à l'acquisition d'un bien ou d'un service.

Pour **Thierry J. et Richard M** « applique à tout objet pour le lequel l'entreprise juge utile d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération... Pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution) ».¹

Un coût est défini comme la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Le choix des coûts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise, de sa structure, de ses objectifs de gestion et de pilotage.²

Selon **Abdellah Boughaba**, le coût se définit comme une accumulation de charges correspondant soit à une fonction ou à une division de l'entreprise, soit à un objet ou une prestation de service à un stade antérieur à l'étape finale de commercialisation.³

Le coût est en général «le montant représentant la valeur de la contrepartie nécessaire pour acquérir un bien ou un service». Cette définition coïncide avec celle du coût d'achat ou du prix coûtant d'une ressource. Ainsi, la somme d'argent qu'un fournisseur exige d'un client en contrepartie d'un bien donné détermine le coût de ce bien pour le

¹ Thierry J. et M. Richard, la comptabilité de gestion « Analyse et maîtrise des coûts »,2007-Dareios & Pearson Education, P. 73

² LAZARD C, SEPARI S; « contrôle de gestion », édition Dunod, 2ème Edition, p.47

³ BOUGHABA Abedellah, « Comptabilité analytique d'exploitation » édition Berti, 1998, Page 3.

client en question; de même, le salaire versé à un employé et les avantages sociaux dont il bénéficie constituent le coût de cet employé pour l'entreprise.¹

2.2 Caractéristiques générales du coût:²

Un coût se caractérise par trois éléments :

- **Le champ d'application :**

Le champ d'application du coût est très varié :

- une **fonction ou une sous-fonction économique** de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution ou administration) ;
- un **moyen d'exploitation** c'est-à-dire une machine, un poste de travail, un rayon de magasin, un canal de distribution ;
- une **activité** à savoir une famille de produits, un produit, ou encore une zone d'activité ;
- un **centre de responsabilité** c'est-à-dire un sous-système de l'entreprise doté d'un indicateur de performance et à qui est laissée une certaine latitude dans les moyens à mettre en œuvre pour satisfaire ses objectifs.

- **Le moment du calcul :**

Ce critère permet de distinguer deux types de coûts :

- le coût **historique** qui est un coût calculé postérieurement aux faits qui l'ont engendré : on parle aussi de coût constaté ou coût réel.
- le coût **préétabli** qui est un coût calculé antérieurement aux faits qui l'engendreront.

Le coût préétabli peut avoir le caractère de « normes » ou de simples prévisions. Selon l'optique du calcul, on parlera de **coûts standards**, de devis ou plus simplement de **coûts prévisionnels**

- **Le contenu :**

¹ BOISVERT, Hugues., LAURIN, Claude., MERSEREAU, Alexander. Comptabilité de management, 6e édition. Paris : Pearson, 2019, page 28

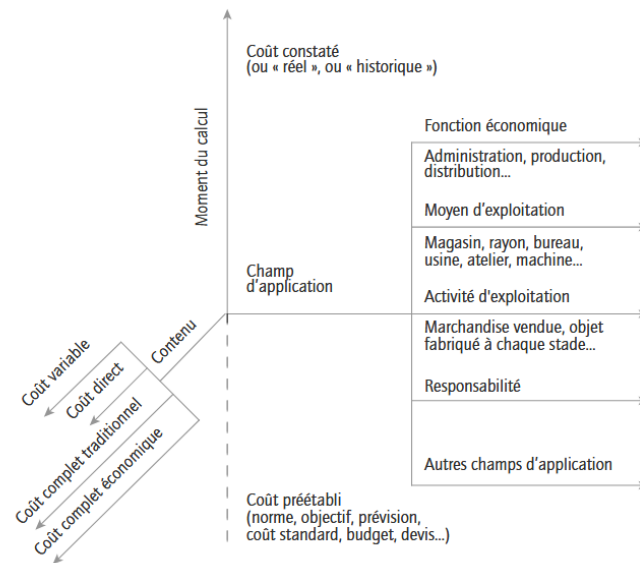
² LAZARD C, SEPARI S; « contrôle de gestion », op.cit. p.48

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Pour une période déterminée, un coût peut être calculé, soit en y incorporant toutes les charges enregistrées en comptabilité générale, soit en n'y incorporant qu'une partie de ces charges. Le Plan comptable distingue ainsi deux familles de coûts.

Cette figure présente les différentes classifications du coût selon le moment du calcul, la fonction économique, le champ d'application et le contenu :

Figure 6 : Caractéristiques des coûts



Source : LAZARD C, SEPARI S; « contrôle de gestion », op.cit. p.48

2.3. Classification des coûts :

La gestion et le contrôle des coûts requièrent une compréhension fine de leur nature, condition préalable à l'amélioration des décisions financières et stratégiques. La diversité des critères de variation des coûts rend leur classification indispensable pour en faciliter l'analyse et la maîtrise opérationnelle.

Les coûts peuvent être regroupés en deux catégories principales :

- **Selon le stade d'élaboration de produits :** Coût d'achat, Coût de production, Coût de revient.
- **Selon la nature des charges prise en compte :** Coût complet, Coût partiel.

Comme illustré précédemment, les différents types de coûts sont classés selon leurs fonctions. On peut ainsi distinguer deux grandes catégories :

❖ **Coûts directs et indirects :**

L'affectation des charges aux objets de coût permet de distinguer deux catégories : les coûts directs et les coûts indirects. Lorsque l'on détermine le coût d'un objet particulier, tel qu'un produit, il convient de séparer les charges qui lui sont directement imputables de celles qui ne le sont pas.

- **Coûts directs :¹**

Le coût direct est constitué des charges qui, étant propres à un produit ou à une activité, peuvent lui être affectées directement sans discussion ni arbitraire, ou qui peuvent lui être rattachées sans ambiguïté même si elles transitent par des sections auxiliaires, dès lors qu'un instrument de mesure permet d'en opérer le décompte.

Exemples de coûts directs : Matières premières, Main-d'œuvre directe, Achat de marchandises, Honoraires du consultant.

- **Le coût indirect²**

Le coût indirect est constitué des charges qui sont communes à plusieurs produits et qui restent indivises au niveau de la saisie.

Exemples de coûts indirects : Loyer de l'usine, Amortissement des machines, Salaire du directeur de production, Frais de téléphone/internet.

❖ **Coûts variables ou fixes :**

Il peut également être nécessaire d'examiner une autre classification relative au comportement des coûts, afin de mesurer l'impact des variations d'activité sur leur évolution à la hausse ou à la baisse.

- **Coûts variables :**

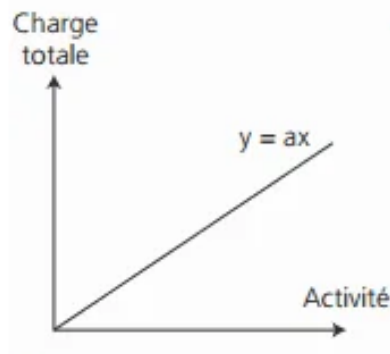
Les coûts variables sont des coûts qui varient en totalité proportionnellement aux changements du volume d'activité.³

¹ Launois (R), Typologie des coûts en comptabilité analytique, Document discuté durant les Travaux de l'Atelier n°6, 1995- Modérateurs F. Fagnani (CEMKA) & B. Genesté, P. 07

² Idem

³ Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen, K.H. (Cost Management: A Strategic Emphasis), 5ème éd, McGraw-Hill Irwin, New York, 2009, p 68

Figure 7 : présentation graphiques des coûts variables.



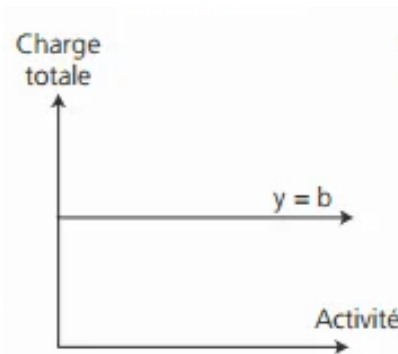
Source : <https://compta-cours.com/compta-analytique/charges-operationnelles-et-charges-de-structure/> à 21/02/2025, 13:05

Les coûts variables sont représentés par une droite croissante partant de l'origine : ils augmentent proportionnellement avec le volume de production (exemple : matières premières)

- Coûts fixes :

Les coûts fixes sont des coûts qui restent inchangés en totalité pour une période donnée malgré de larges variations dans le niveau d'activité.¹

Figure 8 : présentation graphiques des coûts fixes.



Source : <https://compta-cours.com/compta-analytique/charges-operationnelles-et-charges-de-structure/> à 21/02/2025, 13:19

Les coûts fixes sont représentés graphiquement par une droite horizontale (parallèle à l'axe de l'activité) : ils restent constants quel que soit le niveau d'activité, comme le

¹ Idem

loyer ou les assurances. Leur montant total ne varie pas, mais leur coût unitaire diminue lorsque la production augmente.

2.3.1 Selon le stade d'élaboration de produits :

a. Coût d'achat :

Le coût d'achat est un coût qui regroupe les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'entreprise.¹

Le coût d'achat des charges supportées pour acheter une marchandise ou une matière première et la rendre disponible dans l'entreprise.

La nature des biens achetés et intégrés au cycle d'exploitation varie selon l'activité de l'entreprise. On distingue ainsi :²

- **Les marchandises :** biens achetés, pour l'entreprise commerciale, pour être revendus en l'état.
- **Les matières premières :** biens achetés, par l'entreprise industrielle, pour être transformés aux produits fabriqués qui seront mis en vente.
- **Les matières et fournitures consommables :** biens achetés par l'entreprise industrielle, pour être consommés au premier usage ou rapidement et qui participent à la fabrication des produits sans y être incorporés.

Coût d'achat = Prix d'achat + charges directes d'approvisionnement + charges indirectes

b. Coût de production :

Le coût de production, également appelé coût opératoire, représente l'ensemble des charges et frais supportés par une entité pour produire un bien ou un service. Il constitue

¹ LAZARD C, SEPARI S; op.cit. p:77

² Béatrice et Francis Grandguillot, « l'essentiel de la comptabilité de gestion », Gualino éditeur, 2014, p:37

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

un élément déterminant dans la fixation du prix des biens et services commercialisés, tout en servant d'indicateur clé de la compétitivité de l'entreprise¹.

C'est l'ensemble des coûts supportés pour transformer les matières premières en produit fini.

Dans un processus de production, il est essentiel de distinguer :²

- **produits intermédiaires** : Produits achevés destinés à être intégrés dans une nouvelle phase de production. Ils donnent lieu à un calcul de coût et à une gestion de stock.
- **en-cours de production** : Produits non achevés (encours de production). Ils font l'objet d'un calcul de coût et influencent le coût des produits finis.
- **produits finis** : Produits achevés disponibles pour la vente.

Coût de production = coût d'achat des matières première consommés
+ charges directes de production + charges indirectes de production

c. Coût de revient :

Selon Lazard et Separi, le coût de revient est l'étape ultime du calcul des coûts : il comprend toutes les charges relatives au produit, c'est lui qui représente le Coût complet.³

Selon Grandguillot, le coût de revient se présente comme l'ensemble des coûts supportés durant le cycle d'exploitation jusqu'au stade final, coût de distribution inclus. Le coût de revient ne concerne que les produits, services et marchandises vendus ; il en constitue le coût complet.⁴

C'est le coût total d'un produit ou d'un service depuis son achat (ou sa production) jusqu'à sa mise à disposition chez le client, incluant les frais de commercialisation.

¹ <https://www.manager-go.com/finance/couts-de-production.htm> , 26/02/2026 à 13:55

² Béatrice et francis grandguillot, op.cit. p :41

³ LAZARD C, SEPARI S; op.cit. p:91

⁴ Béatrice et francis grandguillot, op.cit.

Coût de revient = coût de production de produits vendus + coût de distribution + autres charges hors production

2.3.2 Le coût et la nature des charges prises en compte :

a. Coût complet :

On parle de coût complet lorsque la comptabilité analytique intègre toutes les charges, directes et indirectes. Ces dernières sont réparties entre les différents objets de coût proportionnellement à leur participation. L'entreprise peut ainsi déterminer un coût complet pour chaque étape de son activité.¹

Coût complet = Charges directes + Charges indirectes (réparties)

b. Coût partiel :

Contrairement au coût complet, le coût partiel n'inclut qu'une sélection de charges (variables, directes ou spécifiques). Il permet de dégager des marges et d'évaluer la contribution de chaque produit au résultat, en confrontant son prix de vente à son coût partiel.²

2.4 Définitions et outils d'optimisation des coûts :

L'optimisation des coûts est une démarche stratégique visant à réduire les dépenses tout en préservant la qualité et la performance opérationnelle. Elle permet d'améliorer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise en allouant plus efficacement ses ressources.

2.4.1 Définitions :

L'optimisation des coûts est une discipline continue axée sur l'entreprise pour réduire les dépenses et les coûts, tout en maximisant la valeur commerciale.³

Selon **Khan** l'optimisation des coûts est le processus de minimisation des coûts tout en maintenant ou améliorant la qualité des outputs. Elle implique l'analyse des coûts fixes,

¹ Cavélius,F, & Bonneault, P. « Comptabilité de gestion et pilotage des coûts »,paris. Edition Person, 2016, p:38

² Carla Mendoza, Éric Cauvin et autres, « coûts et décisions », édition lextenso, paris, 2009, P.87.

³ <https://www.fairmarkit.com/glossary/cost-optimization> 28/02/2026 à 1:23

variables, directs et indirects pour prendre des décisions éclairées sur l'allocation des ressources limitées. L'optimisation cherche le point où le coût marginal égale le bénéfice marginal.¹

L'optimisation des coûts consiste à identifier et à mettre en œuvre des stratégies visant à minimiser les charges liées aux opérations, aux processus et aux services, sans pour autant compromettre la qualité ou la performance. Cette démarche implique notamment la standardisation.

2.4.2 Les outils de l'optimisation des coûts :

Dans la première section, nous avons abordé les outils du contrôle de gestion, dont certains sont également considérés comme des outils d'optimisation des coûts. Le contrôle de gestion contribue en effet significativement à la réduction des coûts et à la création de valeur.

A-La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui concerne l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise. Elle repose sur l'établissement de prévisions chiffrées périodiques des budgets et sur leur suivi par le contrôle budgétaire. Ce dispositif permet de comparer les réalisations aux prévisions, de mettre en évidence les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Selon **DORIATH B**, la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »²

À partir de cette définition, on peut déduire que la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de gestion, contribuant à l'optimisation des coûts et à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

On distingue deux phases complémentaires dans le processus budgétaire :

- **La budgétisation** : phase d'élaboration des budgets (documents prévisionnels).

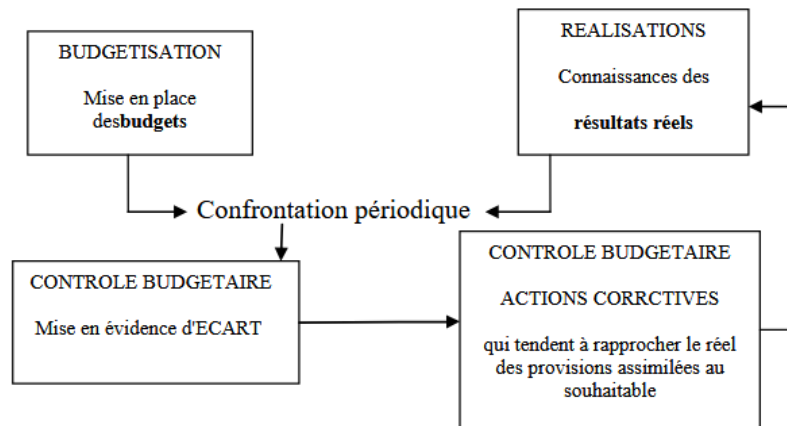
¹ Khan.A, « Cost and Optimization in Government»,3eme Edition, Routledge, New York, 2022, p:7

² Doriath .B,PCG, « Contrôle de gestion en 20 fichiers »,5ème Edition, Dunod,2008, Paris, P.1

- **Le contrôle budgétaire** : phase de suivi, comprenant le calcul des écarts et les actions correctives qui en découlent.

Cette figure présente le processus du contrôle budgétaire, illustrant la confrontation périodique entre les réalisations et les budgets, l'analyse des écarts, ainsi que la mise en place d'actions correctives visant à rapprocher le réel du souhaitable.

Figure 9: Le mode de fonctionnement de la gestion budgétaire



Source : ALAZARD .C, SEPARI .S, « Contrôle de gestion : manuel et applications», 3ème édition DUNOD, P.292

❖ **Le contrôle budgétaire :**

Le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions concernant un élément spécifique (chiffre d'affaires, masse salariale, coût, marge, etc.). Il permet d'identifier les causes des écarts, de mettre en place des mesures correctives et d'évaluer la performance des responsables de centres. La structure des écarts varie selon la nature des centres de responsabilité : par exemple, pour un centre de profit, l'analyse portera principalement sur l'écart de marge.

L'analyse des écarts diffère selon qu'elle porte sur les charges, le chiffre d'affaires ou les marges. Elle s'appuie sur la technique du coût standard.¹

▪ **L'analyse des écarts :**

¹ Aurélien Ragainé et Caroline Tahar, « contrôle de gestion », Gualino éditeur, paris, p: 15

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

L'analyse des écarts consiste à comparer les données réalisées aux données prévisionnelles. Elle porte principalement sur trois types d'écarts :¹

- Les écarts sur coûts (charges directes et indirectes).
- Les écarts sur ventes.
- Les écarts sur marges.

✓ Les écarts sur charges directes :

L'écart total sur charges directes mesure la différence entre le coût réel et le coût prévisionnel des facteurs de production.

Notations utilisées :

CR : coût unitaire réel du facteur

CS : coût unitaire standard (prévisionnel)

QR : quantité réellement consommée du facteur

QP : quantité préétablie (consommation standard correspondant à la production réelle)

QS (ou **QB**) : quantité standard (ou quantité budgétée)

L'écart total peut se décomposer en deux sous-écarts dont la somme algébrique est égale à l'écart global.

$$\text{Écart total} = \text{Coût réel total} - \text{Coût prévisionnel total} = QR * CR - QB * CS$$

✓ Les écarts sur charges indirectes :

L'écart total sur charges indirectes mesure la différence entre les charges indirectes réelles et les charges indirectes prévues. Les quantités sont exprimées en unités d'œuvre, traduisant la notion d'activité. On distingue :

AS : activité standard (activité prévue au budget).

AR : activité réelle.

¹ Aurélien Ragaigne et Caroline Tahar, op.cit. p: 16

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

AP : activité préétablie (activité standard ajustée à la production réelle).

Cette analyse s'appuie sur le concept de budget flexible. L'écart total se décompose en deux sous-écarts dont la somme reconstitue l'écart global.

$$\text{Écart total} = \text{Coût réel total} - \text{Coût prévisionnel total} = AR * CR - AS * CS$$

✓ Les écarts sur chiffre d'affaires :¹

Le contrôle budgétaire du chiffre d'affaires consiste à suivre l'écart entre le chiffre d'affaires prévu et le chiffre d'affaires réalisé, afin d'évaluer la performance des services commerciaux.

Dans le cas où l'entreprise ne commercialise qu'un seul produit, l'écart entre ces deux grandeurs est relativement simple à appréhender. Il convient alors de calculer l'écart global, puis d'en analyser les causes.

Adoptons la notation suivante :

Tableau 4 : notation des écarts sur chiffre d'affaires

	Réalisations	Prévisions
Quantité (Q)	QR	QP
Prix unitaire (P)	PR	PP
Chiffre d'affaires=Quantité*prix = (Q*P)	CAr=QR*PR	CAp=QP*PP

Source : Hénot.C, Hémici.F, « contrôle de gestion », Bréal éditions, paris, 2007, p: 98

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = \text{CA réel} - \text{CA prévu}$$

$$E/CA = CAr - CAp$$

¹ Hénot.C, Hémici.F, « contrôle de gestion », Bréal éditions, paris, 2007, p: 98

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

✓ Les écarts sur marge (ou sur résultat) :

Une hausse du chiffre d'affaires n'est pas nécessairement synonyme d'amélioration de la performance, elle peut masquer une baisse des marges due à des concessions commerciales.

Afin de mesurer la véritable contribution des commerciaux et d'éviter l'érosion des marges, il est indispensable de suivre l'écart entre marge prévisionnelle et marge réalisée.¹

Tableau 5 : notation des écarts sur marge

	réalisations	Prévisions
Prix de vente unitaire	PR	PP
– Coût unitaire	CR	CP
=Marge unitaire	MUr	MUp
*Quantité de vente	QR	QP
=Matge total	MR	MP

Source : Hénot.C, Hémici.F, op.cit. p : 104

$$\text{Écart sur marge(E/M)} = \text{Marge réelle(MR)} - \text{Marge prévue(MP)}$$

B-Tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument de contrôle qui permet de visualiser, analyser et maîtriser les dépenses de l'entreprise en temps réel, facilitant ainsi l'identification rapide des économies potentielles et le contrôle budgétaire.

Selon **Claude ALAZARD** et Sabine **SEPARI** « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »²

¹ Hénot.C, Hémici.F, op.cit. p: 98

² LAZARD C, SEPARI S; « contrôle de gestion », édition Dunod, 2ème Edition, p.552

Selon **Bouquin** (2001), « le tableau de bord regroupe un petit nombre d'indicateurs (5 à 10) permettant aux gestionnaires de suivre l'évolution des systèmes pilotés, d'identifier les tendances et de décider sur un horizon adapté à leurs responsabilités. »¹

▪ **Rôles d'un tableau de bord :²**

✓ **Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :**

Il permet un suivi permanent des réalisations par rapport aux objectifs budgétaires.

✓ **Le tableau de bord comme aide à la décision :**

Il fournit des informations sur les points clés de la gestion et ses dérives potentielles, tout en incitant à l'action. Idéalement, il doit favoriser :

- une prise de décision en temps réel.
- une décision décentralisée.
- pour des informations adaptées à chaque décideur.
- pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

✓ **Le tableau de bord comme outil de dialogue et de communication :**

Dès sa publication, le tableau de bord doit susciter un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

- **Pour le subordonné :** il lui permet de commenter ses résultats (forces et faiblesses), de formuler des demandes de moyens ou de solliciter des directives plus précises.
- **Pour le supérieur hiérarchique :** il l'aide à coordonner les actions correctives en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, le tableau de bord joue également un rôle intégrateur : il offre un langage commun à un niveau hiérarchique

¹ Bouquin, H. Le contrôle de gestion. 5^e édition. Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2001 p.39

² Idem, p.552-553

donné et constitue un levier pour renforcer la coordination et la coopération des acteurs dans le cadre d'un consensus actif.

▪ Typologie de tableaux de bord :

Plusieurs types de tableaux de bord existent selon les besoins de l'organisation :

✓ tableaux de bord prospectifs (balanced scorecard) :¹

Le Balanced Scorecard, créé par les professeurs-consultants américains Kaplan et Norton, privilégie clarté et simplicité pour une diffusion large en entreprise.

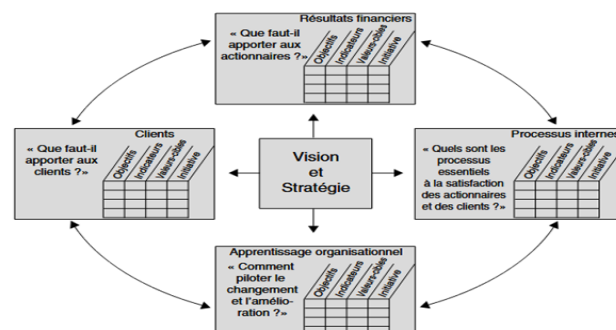
L'outil repose sur quatre perspectives complémentaires :

- La perspective financière.
- La perspective client.
- La perspective des processus internes.
- La perspective de l'apprentissage et du développement des compétences humaines et organisationnelles.

Ces quatre perspectives s'articulent dans des cartes stratégiques selon une logique hiérarchique : la performance de chacune alimente la suivante, jusqu'à la performance financière, objectif ultime.

Cette figure présente le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) qui décline la vision et la stratégie de l'organisation à travers quatre perspectives : financière, clients, processus internes, et apprentissage organisationnel :

FIGURE 10: les quatre diamants du balance scorecard



Source: Loning.H, Malleret. V, Méric. J, Pesqueux Y.Op.cit., p.159

¹ Loning.H, Malleret. V, Méric. J, Pesqueux Y.Op.cit., p.167

✓ **Tableau de bord budgétaire :¹**

Cet outil de gestion, dont le nom indique clairement la fonction, permet d'assurer le suivi des opérations financières. Il s'avère particulièrement indispensable dans le cadre de la gestion des risques. L'objectif poursuivi est alors de favoriser la performance économique grâce à un système d'information pertinent.

Ce tableau a pour finalité de contrôler la performance financière de l'organisation une performance qui repose sur « le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts ».

✓ **Tableau de bord des ressources humaines :²**

Le tableau de bord social, ou tableau de bord RH, suit et évalue l'activité humaine et la création de valeur. Sa construction est complexe car les indicateurs sont majoritairement qualitatifs plutôt que quantitatifs, rendant l'évaluation difficile. Ce système de pilotage RH s'appuie sur des indicateurs internes et externes pour anticiper, décider et contrôler les politiques RH. Cette difficulté tient à la complexité de collecte des informations nécessaires.

▪ **Les outils de Tableau de bord :**

Le tableau de bord mobilise principalement quatre outils analyse : les écarts entre prévisions et réalisations, les ratios de performance, les représentations graphiques et les clignotants :³

✓ **Les écarts :**

Le contrôle budgétaire permet de calculer divers écarts, en identifiant ceux qui présentent un intérêt particulier pour les destinataires du tableau de bord.

✓ **Les ratios :**

Les ratios sont des rapports entre grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En principe, ils respectent ces règles :

¹ Foudil .I, Amiar .L, Le tableau de bord budgétaire comme outil de maîtrise des dépenses de santé : cas du CHU de Tizi-Ouzou, Volume VIII, n°03, Décembre 2022, p.518

² Idem

³ LAZARD C, SEPARI S; op.cit. p.558

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

– Un ratio isolé n'a pas de sens : seule son évolution temporelle et sectorielle est significative.

– Il doit être défini de sorte qu'une augmentation signale une amélioration de la situation.

✓ Les graphiques :

Ils permettent de visualiser les évolutions et de détecter les changements de rythme ou de tendance.

✓ Les clignotants :

Seuils d'alerte définis par l'entreprise, ces variables d'action déclenchent des mesures correctives dès leur dépassement par le responsable. La diversité des formes d'indicateurs ne doit pas masquer l'essentiel : la pertinence du tableau de bord repose sur le choix des indicateurs. La difficulté principale est de sélectionner l'information pertinente parmi la masse disponible.

❖ Comment le tableau de bord optimise-t-il les coûts ?

-Identification des écarts :

Le tableau de bord budgétaire compare prévisions et dépenses réelles, détectant immédiatement les dépassements et leurs causes.

-Visualisation des coûts cachés :

Il suit la rentabilité en révélant les dépenses invisibles (coûts de non qualité, retours, etc.).

-Rationalisation des ressources :

En centralisant les KPI, il offre une vision prospective pour optimiser effectifs et négociations fournisseurs.

-Amélioration de la logistique et des stocks :

Des tableaux dédiés optimisent les flux, réduisant coûts de stockage excessif ou ruptures.

C. systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) :

Un ERP (Enterprise Resource Planning) n'est pas simplement un outil de gestion, c'est un levier stratégique d'optimisation des coûts.

Un ERP est un logiciel modulaire intégré qui centralise les fonctions de gestion (production, finance, RH, achats, logistique) dans une base de données unique accessible à tous les services. Il garantit l'intégration, la flexibilité et l'interdisciplinarité des processus opérationnels pour une administration cohérente en temps réel.¹

Selon **Robert Reix** « un ERP est un progiciel paramétrable, modulaire et intégré qui fédère et optimise les processus de gestion via un référentiel unique et des règles standard. »²

D. Les modules d'un ERP :

Un ERP regroupe des modules permettant de répondre aux besoins des entreprises. On distingue plusieurs types :³

✓ **Les Achats et les approvisionnements :**

Une maîtrise optimale des approvisionnements est essentielle pour assurer la satisfaction client, de la demande d'achat à l'acceptation des factures fournisseurs, en contrôlant prix, délais et qualité. Elle optimise la chaîne d'approvisionnement via le suivi des commandes et factures, l'analyse des données, l'organisation des réceptions et la valorisation des stocks. Les principaux modules incluent :

- Analyses et statistiques.
- Gestion des appels d'offres.
- Suivi des commandes.
- Comptes fournisseurs.
- Demandes d'achat.
- Facturation.

¹ Barth, C. , Koch, S. , "Critical success factors in ERP upgrade projects", Industrial Management & Data Systems, Vol. 119 No. 3, 2019, p.656

² Reix Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », 6ème édition, Vuibert, 2011, P.97.

³ Idem

✓ **Les stocks et les inventaires :**

Une bonne gestion des stocks assure le suivi des flux physiques et leur alignement sur les flux financiers. Les stocks peuvent être affectés par affaire, par commande ou sous forme de consignation. Les principaux modules incluent :

- Gestion des entrepôts.
- Gestion des inventaires.
- Gestion des réapprovisionnements.
- Valorisation des stocks.

✓ **Les ventes :**

Ce périmètre couvre l'administration des ventes, de la cotation à la livraison en passant par la commande. En s'intégrant aux fonctions financières, de stocks et logistiques, il optimise et sécurise les flux tout en réduisant les coûts. Les principaux modules incluent :

- Analyses et statistiques.
- Facturation des commandes.
- Gestion des commandes.
- Gestion des cotations
- Gestion des listes de prix.

✓ **La finance et la comptabilité :**

Pour maîtriser leurs coûts, piloter leur trésorerie et rationaliser leurs cycles de clôture, les entreprises doivent disposer d'outils de gestion financière et comptable performants. Cette exigence s'accompagne du respect des normes comptables applicables locales, européennes ou internationales et des contraintes réglementaires qui leur sont imposées.¹

Les principaux modules incluent :

¹ Tomas Jean-Louis, Gal Yossi, « ERP et conduite des changements », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2011, P.85

- Analyse financière.
- Comptabilité analytique.
- Comptabilité budgétaire.
- Comptabilité générale.

❖ **Comment un ERP optimise les coûts de l'entreprise ?**

Un ERP optimise les coûts de l'entreprise en agissant comme un système nerveux intégré qui transforme la manière dont les ressources sont pilotées. Sa contribution est dans : ¹

✓ **Automatisation administrative :**

L'ERP automatise la saisie de données, les calculs et la facturation, diminuant ainsi les coûts administratifs jusqu'à 22% selon des études sur les fabricants. Cela libère du temps pour des tâches à valeur ajoutée.

✓ **Amélioration de la gestion des stocks :**

Les systèmes ERP assurent un suivi en temps réel des niveaux de stock, facilitant la détection des ruptures et la prévention du surstockage. Cela réduit le gaspillage et les coûts de stockage associés.

✓ **Resserrement de la gestion financière :**

Les systèmes ERP offrent aux fabricants sur mesure des données financières en temps réel sur les flux de trésorerie, recettes et dépenses, permettant d'identifier les surcoûts et de décider de mesures d'économies ciblées. Ces décisions précises, basées sur des données fiables, orientent l'entreprise vers des opérations de production rentables et évitent les projets non viables financièrement. De plus, des données financières précises optimisent la budgétisation, les prévisions, réduisent les erreurs et améliorent la gestion de trésorerie.

✓ **Rationalisation de la planification de la production :**

Pour les fabricants de produits sur mesure, un système ERP constitue une infrastructure centralisée de gestion de la production. Il optimise les plannings,

¹ <https://www.geniuserp.com/fr/resources/blog/reduire-couts-dexploitation-avec-erp/> 24/03/2026 à 02:00

rationalise l'affectation des ressources et réduit les cycles de fabrication. Cette visibilité accrue sur les opérations permet également d'identifier des leviers de réduction des coûts réduction des pertes matières, amélioration du contrôle qualité, etc.

Grâce aux données en temps réel (performance machine, état des stocks, avancement de la production), le responsable de la production dispose d'une base décisionnelle fiable pour aligner ses choix sur les cibles d'entreprise, renforçant l'efficacité et la maîtrise budgétaire.

✓ **Simplification de l'approvisionnement et des achats :**

Pour les fabricants sur mesure, l'accès à des données temps réel optimise la supply chain, réduction des délais d'exécution, amélioration des processus d'approvisionnement et renforcement du pouvoir de négociation fournisseurs.

L'ERP modernise la fonction achats par :

- **Pilotage des stocks** : visibilité permanente sur les intrants et les besoins de fabrication
- **Automatisation** : génération instantanée des bons d'achat, éliminant les tâches manuelles
- **Dématérialisation** : suivi électronique des commandes, réduisant erreurs et retards
- **Intelligence d'achat** : agrégation des données (demande, stocks, commandes) pour négocier des tarifs préférentiels.

Sections 3 : les fondamentaux de performance financière :

Indicateur fondamental de la réussite organisationnelle, la performance financière mesure le rendement financier d'une institution. Elle sert à la fois de baromètre pour les décisions stratégiques des managers et d'outil d'évaluation pour les pouvoirs publics, soucieux de contrôler le respect des règles et la solidité des entreprises.

Avant d'entamer la définition de la performance financière, un bref aperçu de la performance s'impose (contexte historique, définitions, typologies....).

3.1 Bref historique de la performance :¹

Historiquement, le terme "performance" trouve son origine dans l'ancien français *parformance*, utilisé au XVI^e siècle et dérivé du verbe *parformer* signifiant « accomplir, exécuter ». Il a ensuite été emprunté à l'anglais to *perform* au XV^e siècle, où il était déjà synonyme d'accomplissement et de réalisation de résultats.

Concept fondamental en gestion, la performance d'entreprise a fait l'objet de nombreuses définitions depuis les années 1980. Aujourd'hui, elle est également utilisée comme cadre d'évaluation des stratégies de développement durable dans la littérature managériale.

Apparu au milieu du XIX^e siècle en français, le terme "performance" était initialement utilisé dans le domaine hippique pour désigner les résultats d'un cheval ou son succès dans une course. Il a ensuite été appliqué aux exploits sportifs des athlètes.

Son sens a évolué au cours du XX^e siècle : le terme désignait alors, de manière chiffrée, les possibilités d'une machine et, par extension, un rendement exceptionnel. Au XXI^e siècle, la performance n'est plus une option mais une exigence pressante pour toute entreprise souhaitant élever son niveau de compétitivité.

3.2 Définition de la performance :

La performance se définit comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques de manière efficiente et efficace.

Selon **Philippe Lorino**, la performance se définit comme « Tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur -coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément ». ²

Selon **Mallot Jean-Louis** et Maître **Jean-Charles**, la performance se définit comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste, pour une entreprise, à obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés. L'efficience correspond quant à

¹ MARION.A, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition DUNOD, 2012, Paris, P.01

² LORINO .P, GIRAUD .F, SAULPICO, « Méthodes et pratiques de la performance », Éditions d'Organisation, paris, 2003, P.18

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

elle à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités au regard des résultats obtenus.¹

Selon **M. Lebas**, « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention ».²

La synthèse des définitions de la performance fait apparaître deux dimensions fondamentales :

- Une dimension interne : la performance consiste à atteindre ses objectifs en optimisant l'utilisation des ressources (efficacité + efficience).
- Une dimension externe : la performance se mesure aussi par la capacité à surpasser ses concurrents directs.

Tableau 6 : Comparaison entre la performance interne et externe

Performance Externe	Performance Interne
Dirigée principalement vers les actionnaires et les institutions financières.	Dirigée vers les managers.
Portée sur les résultats actuels et futurs.	Portée sur le processus de construction des résultats à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite la production et la communication des informations financières.	Nécessite la production d'informations utiles à la prise de décision.
Produit l'analyse financière des grands équilibres.	Conduit à la définition des variables d'action.
Suscite un débat entre les parties prenantes.	Exige une vision unifiée de la performance pour aligner les actions vers des objectifs communs.

Source : DORIATH.B ,GOUJET.C, (2007),« Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, Dunod, Paris, P. 173

¹ MALLOT .J.L et JEAN .C,« L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998, P.46

² ALAZARD C et SEPARI S, op.cit., P.17.

3.3 Typologie de la performance :

La performance est un concept clé du pilotage d'entreprise, qui peut revêtir plusieurs formes. On peut notamment distinguer :¹

✓ **Performance Stratégique :**

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

✓ **Performance Concurrentielle :**

La performance concurrentielle traduit la capacité d'une organisation à prospérer dans un environnement compétitif. Elle ne découle pas uniquement de ses propres actions, mais également de son aptitude à s'adapter et à maîtriser les règles qui régissent son secteur d'activité. Cette forme de performance s'appuie sur le principe selon lequel les résultats obtenus dépendent étroitement de la structure des systèmes concurrentiels, des modalités de compétition en vigueur et de l'intensité des rivalités entre acteurs. En conséquence, les entreprises ne peuvent véritablement saisir les opportunités de performance qu'à condition de comprendre clairement l'évolution des dynamiques concurrentielles propres à chaque activité, d'anticiper les mutations du paysage compétitif par le biais d'une stratégie de différenciation, et idéalement, d'imposer les règles qui régneront demain.

✓ **Performance Commerciale :**

La performance commerciale (ou performance marketing) mesure la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients. Elle est intrinsèquement liée aux autres formes de performance, car la satisfaction client constitue la finalité commune de toute

¹ BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, La revue de science de gestion, direction et gestion n°241_organisation 2010, P. 118 -119.

organisation. Quelles que soient les priorités stratégiques, l'objectif ultime reste toujours de répondre aux besoins des clients pour générer des profits.

✓ **Performance économique et financière :**

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

Longtemps considérée comme la mesure unique de la performance d'entreprise, cette approche financière, bien que nécessaire, n'est plus suffisante aujourd'hui pour assurer la compétitivité à elle seule.

✓ **Performance Organisationnelle :**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient effectivement. Selon M. **Kalika** (1988), il s'agit d'une performance qui porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle elle-même, et non sur ses éventuelles conséquences sociales ou économiques.

Madella, Bayle et Tomé (2005, p. 209) voient la performance organisationnelle comme l'art de faire le meilleur usage possible de ses ressources son personnel, son argent, ses équipements pour réussir ce qu'elle s'est fixée. Selon eux, on a changé trois fois de lunettes pour évaluer cette performance : d'abord en regardant comment l'entreprise gère ses ressources, puis comment elle organise son fonctionnement interne, et enfin si elle atteint vraiment ses objectifs.¹

3.4 L'évaluation de la performance :

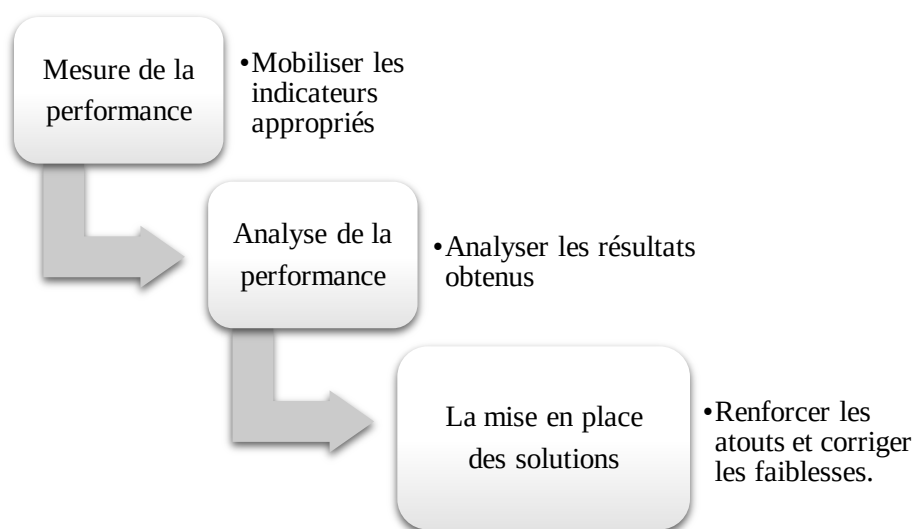
La notion de performance reste ambiguë et étendue, tout comme celle d'évaluation de la performance, qui porte sur les moyens déployés pour atteindre les objectifs fixés. Toute entreprise, quel que soit son secteur, doit ainsi évaluer sa performance. Cette

¹ WINAND.M, ZINTZ.T, « Management et évaluation de la performance », De Boeck Supérieur, 2017, p.27

évaluation vise à mesurer les ressources utilisées, analyser les résultats obtenus, identifier les écarts et les erreurs, puis déployer les actions correctives nécessaires.¹

Cette figure présente la démarche d'évaluation de la performance, articulée autour de trois étapes : mesure, analyse et mise en place de solutions correctives :

Figure 11 : La démarche de l'évaluation de la performance



Source : Elaboré par l'étudiant sur la base des informations collectés.

3.5 Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne saurait être une fin en soi, mais un moyen d'atteindre une pluralité d'objectifs et de buts. Ces derniers se regroupent en plusieurs catégories, telles que :²

- Le développement de produits innovants.
- La rémunération des performances individuelles.
- L'optimisation des processus de production.
- La réduction des coûts de fabrication.
- Le développement de nouveaux produits.
- Le développement de la créativité du personnel.
- L'optimisation du traitement des réclamations.

¹ BELBOUL.H, OUALHI.B, Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation, Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017, p88.

² Kaplan, R. S., & Norton, D. P, « The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review», Cambridge, 1992, p.70

- L'augmentation des parts de marché.
- L'identification et l'évaluation des compétences stratégiques.
- Le renforcement de la sécurité au travail.

Après avoir parlé de la performance, nous allons maintenant aborder la performance financière.

3.6 Définition de performance financière :

La performance financière est un pilier essentiel de l'évaluation globale de l'entreprise. Elle témoigne de sa santé, séduit les investisseurs potentiels et rassure les actionnaires en générant des ressources supplémentaires pour maintenir et développer ses activités économiques.

Pour **Sahut et al.** La performance financière correspond aux revenus tirés de la détention d'actions. Les actionnaires, derniers bénéficiaires de l'activité de l'entreprise, en profitent ainsi en bout de chaîne.¹

Selon **Martory** : « La performance financière reflète l'efficacité dans la mobilisation et l'utilisation des ressources financières. ».²

À la clôture de chaque exercice comptable, les entreprises doivent établir des documents de synthèse : le bilan, le compte de résultat et les annexes. Ces documents fournissent les informations essentielles pour évaluer la performance financière.

On peut donc conclure que la performance financière d'une entreprise se mesure à sa capacité à générer des bénéfices, à améliorer sa rentabilité grâce à une gestion financière efficace et à atteindre ses objectifs stratégiques.

3.7 Les outils de mesure de la performance financière :

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère utile à un double titre : elle permet d'une part de rendre compte de la performance réelle de l'organisation, et d'autre part d'exploiter les informations recueillies à des fins décisionnelles. Pour évaluer cette performance, on dispose d'indicateurs fondés sur des données objectives, fournissant

¹ SAHUT.J, LANTZ.J, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003, p.28.

² Martory. B et al, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, p23.

des indications tant quantitatives que qualitatives sur une situation précise de l'entreprise.

❖ **Définition d'un indicateur de performance (KPI) :**

Méthodologiquement, un indicateur est une donnée quantitative qui caractérise l'évolution d'une situation, d'une action ou de ses effets, permettant leur évaluation et leur comparaison dans le temps. Sa principale caractéristique est de porter une signification dépassant la simple donnée chiffrée.¹

A. Les indicateurs de la performance financière :

Pour mesurer la performance financière, on utilise de nombreux indicateurs. Les plus courants sont :

- La rentabilité.
- La profitabilité.
- L'autofinancement.

➤ **La rentabilité :**

La rentabilité évalue la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir des ressources mobilisées.

La rentabilité évalue le rapport entre le résultat obtenu et les ressources mobilisées pour le générer. Elle traduit ainsi la capacité de l'entreprise à transformer ses investissements en profit, constituant un indicateur pertinent de l'efficacité productive de l'entité.²

On distingue deux types de rentabilité : économique et financière.

¹ DEPOERS, FLORENCE, et coll « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue, Gestion 2000, 2003, p20

² Chiha.K, « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009, p.96

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

- ✓ **La rentabilité économique (ROCE) :** La rentabilité économique ou Return On Capital Employed il mesure la rentabilité des actifs de l'entreprise. Son calcul

Rentabilité Economique(ROCE) = Résultat d'Exploitation / Actif économique ou capital investi

s'effectue comme suit :

Selon **hoarau**, la rentabilité économique influence fortement celle des capitaux propres. Un taux élevé peut ainsi résulter d'une faible profitabilité alliée à une rotation rapide des capitaux investis, ou inversement, d'une forte profitabilité avec une rotation plus modérée.¹

La rentabilité économique, c'est ce que rapporte l'argent investi dans l'entreprise, sans tenir compte des intérêts des emprunts. Elle montre simplement si l'entreprise utilise bien ses outils (usines, machines, brevets...) pour gagner de l'argent.

- ✓ **La rentabilité financière (ROE) :** La rentabilité financière ou Return on Equity mesure et crée de la valeur pour l'actionnaire, son calcul s'effectue comme suit:

Rentabilité Financière(ROE) = Résultat Net (RN) / Capitaux Propres (CP)

Selon **Houarau** : « Le taux de rentabilité financière évalue l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires. »²

L'analyse de l'effet de levier permet d'examiner les différents facteurs qui influencent la rentabilité des capitaux propres, à savoir :

- La rentabilité économique nette de l'entreprise.
- Le coût du financement par emprunts.
- Le taux d'endettement.

Cette analyse aide à déterminer si le recours à l'endettement a contribué à améliorer la rentabilité des capitaux propres.

L'effet de levier s'exprime de la manière suivante :

$$ROE = ROCE + (ROCE - i) * D/C$$

¹ Christian.H, « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes », librairie Vuibert, paris, 2008, P.90

² Idem

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

- **ROE**: Rentabilité financière.
- **ROCE**: Rentabilité Economique
- **i**: Taux d'intérêt.
- **D**: Dettes.

Tableau 7 : Tableau de synthèse de l'effet de levier.

Comparaison	Effet	Conséquence
ROCE > i	Positif	L'excédent de rentabilité économique profite aux actionnaires. Dans ce cas, plus l'entreprise s'endette, plus la rentabilité des capitaux propres augmente.
ROCE = i	Nul	L'endettement ne change rien à leur rentabilité.
ROCE < i	Négatif	La rentabilité économique ne couvre pas le coût des dettes, les intérêts pénalisant les actionnaires et réduisant leur rentabilité. Ainsi, plus l'endettement augmente, plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

Source : Elaboré par nous même.

➤ La profitabilité :

La rentabilité d'une entreprise évalue sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses ventes. Elle se calcule en rapportant le résultat net (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice.

La profitabilité, un indicateur clé pour toute entreprise, révèle sa capacité à générer des bénéfices par rapport à son chiffre d'affaires. Cette mesure est cruciale, car elle influence directement la perception extérieure de l'entreprise, notamment pour attirer des investissements ou obtenir des financements. Un taux de profitabilité élevé indique une entreprise florissante et pérenne, tandis qu'un taux en baisse peut signaler des difficultés. Calculée simplement par le rapport entre le résultat net et le chiffre

d'affaires, la profitabilité offre une vision rapide de l'efficacité économique de l'entreprise.¹

Selon **Houarau**, la profitabilité se définit comme l'aptitude de l'entreprise à générer un certain niveau de résultat ou de revenu pour un volume d'affaires donné.²

Son calcul s'effectue comme suit :

$$\textbf{Taux de profitabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires}) * 100$$

➤ **L'autofinancement :**

L'autofinancement, c'est l'argent que l'entreprise a gagné par son activité et qu'elle garde pour elle (après avoir payé ses actionnaires). Plus cet indicateur est élevé, plus l'entreprise est capable d'investir sans avoir besoin d'emprunter ou de faire appel à de nouveaux investisseurs.

L'autofinancement se calcule selon la formule suivante :

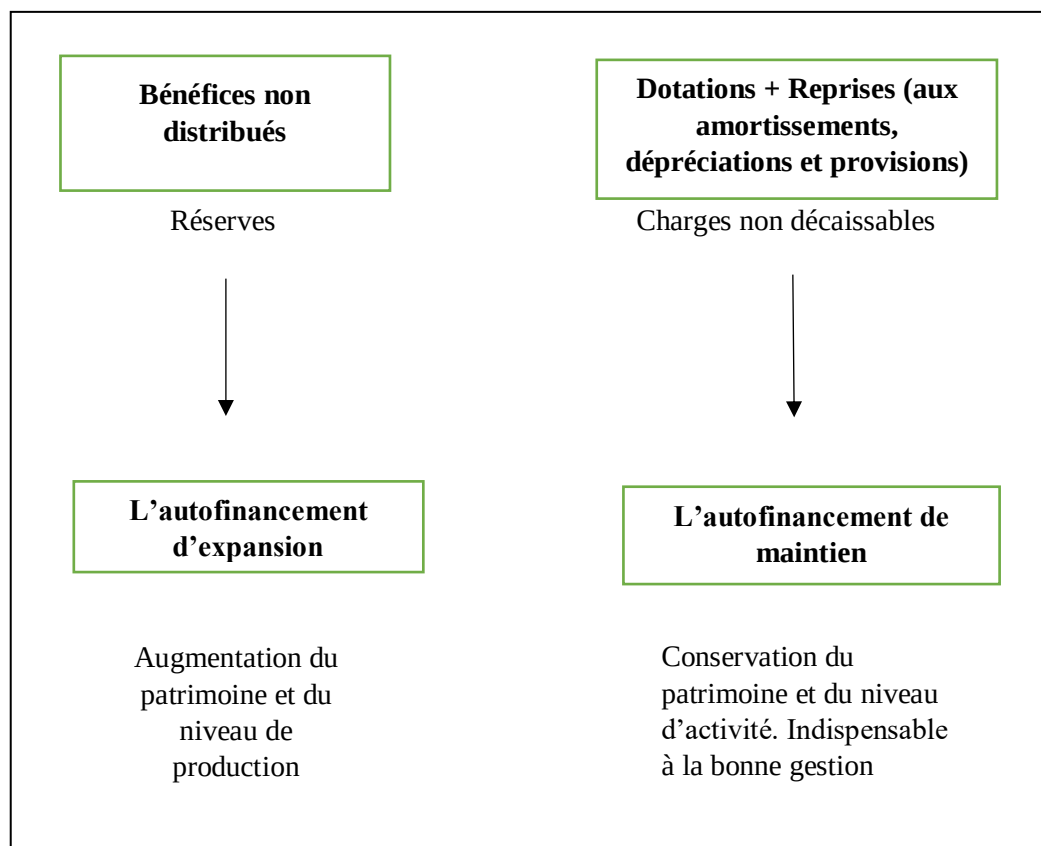
$$\textbf{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividende}$$

L'autofinancement comprend :

¹ <https://www.l-expert-comptable.com> à 12/03/2026, 23:37

² Christian.H, op.cit. P.88

Figure 12: Les composantes et formes de l'autofinancement de l'entreprise.



Source : GRANDGUILLOT et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème édition, paris, 2014-2015. p.87.

L'autofinancement de croissance présente des avantages :¹

- Amélioration de l'autonomie financière par augmentation des capitaux propres.
- La régulation des dividendes s'opère par la variation des réserves.

L'autofinancement de croissance peut cependant présenter des inconvénients :²

- C'est un levier d'augmentation des prix par hausse du prix de vente, visant à renforcer la capacité d'autofinancement.
- La réduction des dividendes peut provoquer une baisse des cours des actions dans les sociétés cotées.
- Le risque d'investissements inadaptés aux besoins réels de l'entreprise.

¹ Dov Ogien, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4e édition, Paris, 2018, p32

² Idem

B. Les indicateurs de l'équilibre financier :

Pour savoir si une entreprise est financièrement équilibrée, on regarde trois choses :

- Le fonds de roulement (FR).
- Le besoin en fonds de roulement (BFR).
- La trésorerie nette (TN).

✓ **Le Fonds de Roulement (FR) :**

Le fonds de roulement est un indicateur du financement à moyen et long terme de l'entreprise.¹ Il mesure la capacité des ressources stables à financer les emplois stables. Son calcul s'établit comme suit :

Par le haut du bilan :

Le fond de roulement = les capitaux permanents – l'actif immobilisé

Par le bas du bilan :

Le fond de roulement = L'actif circulant – Le passif circulant

Un Fonds de Roulement positif (+) révèle que les financements permanents couvrent intégralement les immobilisations et participent au financement du cycle d'exploitation. Cette configuration assure la stabilité financière de l'entreprise en réduisant sa dépendance aux concours bancaires. À l'inverse, un FR négatif (–) signale une insuffisance des ressources à long terme pour financer l'ensemble des actifs immobilisés, situation généralement préoccupante puisqu'elle expose l'entreprise au risque de financement à court terme d'une partie de ses actifs durables.²

Donc :

FR > 0	Les capitaux permanents financent intégralement les actifs fixes.
FR < 0	Les capitaux permanents ne suffisent pas à financer la totalité des actifs fixes.
FR = 0	Une adéquation entre la structure des ressources et des emplois.

¹ Claude-Annie Duplat, «Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise», Collection Guid'Utile, Paris, 2004, P.82

² MELYON.G, « Gestion financière », Bréal, 4ème édition, paris, 2007, p 85.

✓ **Le besoin en fonds de roulement (BFR) :**

Le BFR existe du fait des décalages dans le temps entre les achats et les ventes qui entraînent la constitution au cycle d'exploitation :¹

- Les décalages entre achats et ventes entraînent la constitution de stocks, générant des besoins de financement.
- Les décalages entre produits comptables (ex : ventes) et encaissements correspondants créent des créances clients, qui représentent également des besoins.

Ces besoins sont toutefois partiellement compensés par des décalages symétriques :

- Les décalages entre charges (ex : achats) et décaissements correspondants donnent naissance à des dettes fournisseurs, qui procurent des ressources de financement.

Son calcul s'établit comme suit :

BFR= Actif circulant hors trésorerie – Passif circulant hors trésorerie

Ou

BRF= (ACE+ACHE) – (PCE+PCHE)

Alors que :

ACE : Actif Circulant d'Exploitation.

ACHE : Actif Circulant Hors Exploitation.

PCE : Passif Circulant d'Exploitation.

PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation.

Donc :

BFR > 0	Les ressources ne couvrent pas la totalité des emplois cycliques.
BFR < 0	Les ressources cycliques financent intégralement les emplois.
BFR = 0	Équilibre entre emplois cycliques et ressources cycliques.

¹ Florent Deisting, Jean-Pierre, « analyse financière », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p.79

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Le BFR dépend directement du niveau d'activité de l'entreprise : toute augmentation (réduction) du volume d'activité ou des prix entraîne une hausse (baisse) proportionnelle du BFR.¹

De quoi est fait le BFR ?, le BFR se décompose en deux parties :

Tableau 8 : Les composantes du besoin en fonds de roulement (BFR).

BFR d'exploitation (BFRE)	BFR hors exploitation (BFRHE)
Besoins de financement permanents liés aux conditions d'exploitation.	Besoins de financement instables non liés aux conditions d'exploitation.
Actif circulant d'exploitation -	Actif circulant hors exploitation -
Dettes circulantes d'exploitation	Dettes circulantes hors exploitation

Source : F. GRANDGUILLOT, B. GRANDGUILLOT, « Analyse Financière », Gualino, 12e édition, 2023, p.25

✓ La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie nette permet d'ajuster le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement : c'est la relation fondamentale de trésorerie.²

La trésorerie nette s'obtient également par différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle résulte aussi de la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative.³

Son calcul s'établit comme suit :

TN = Trésorerie active – Trésorerie passive

Ou

TN= Fonds de roulement (FR) – Besoin en fonds de roulement (BFR)

¹ DESBRIERES.P et POINCELOT.E, « Gestion de trésorerie », EMS, 2e édition, p.10

² Florent Deisting, Jean-Pierre, op.cit. p.80

³ BELLALAH.M, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, P.103

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Si la trésorerie active est supérieure à la trésorerie passive, l'entreprise dispose de liquidités. Si la trésorerie active est inférieure à la trésorerie passive, l'entreprise a des besoins de financement.¹

Tableau 9 : Détail des éléments du bilan pour calculer trésorerie nette

Trésorerie active	+	Disponibilités (banques, caisse) + Valeurs mobilières de placement si liquides et sans risque de perte
Trésorerie passive	–	Concours bancaires courants + Effets escomptés non échus, créances Dailly, etc.

Source: Georges Legros, op.cit.

❖ L'équilibre « fonds de roulement/besoin en fonds de roulement/trésorerie » :

De manière générale une relation centrale lie le FRNG, le BFR et la trésorerie et vous est présentée dans la figure suivant :

Figure 13 : L'équilibre financier structurel du bilan

Emplois stables	Ressources stables
FRNG	
Actif circulant d'exploitation	BFRE
	Dettes d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	BFRHE
	Dettes hors exploitation
TN	Trésorerie passive
Trésorerie active	

Source: Georges Legros, op.cit.

Interprétation des différents cas de figure disponibles :²

¹ Georges Legros, « mini manuel de finance d'entreprise », Dunod, Paris, 2010, P.54

² M.Zergui Ayoub, Mémoire de fin étude « L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise », école supérieure de gestion et d'économie numérique, 2022-2023, P.43

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

- **Lorsque $FR > BFR$** : L'entreprise présente alors une bonne santé financière, ayant couvert intégralement son besoin en fonds de roulement et dégagé un excédent de trésorerie.
- **Lorsque $FR < BFR$** : Le fonds de roulement net global ne couvre qu'une partie du besoin en fonds de roulement. Le solde restant est financé par des concours bancaires à court terme (découvert de trésorerie).
- **Lorsque $FR = BFR$** : Cette situation reflète une parfaite adéquation entre ressources et emplois, où ces derniers sont financés juste ce qu'il faut. Cependant, l'entreprise utilise alors la totalité de son fonds de roulement net global, ce qui la rend vulnérable à tout déséquilibre temporaire.

C. Analyse par les ratios :

Un ratio mesure la relation entre deux éléments économiques, exprimé en pourcentage ou en indice pour une représentation claire. Outil précieux, il facilite les comparaisons et révèle les évolutions.¹ Cette partie décrit les principaux ratios d'analyse financière évaluant la performance de l'entreprise.

Ces ratios ne font que traduire sous forme de pourcentage les grands équilibres propres à la gestion du bas de bilan de l'entreprise :²

✓ **Le ratio de liquidité générale :**

Le ratio de liquidité générale met en relation les actifs circulants (à moins d'un an) et les dettes à court terme. Il mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses engagements immédiats par des liquidités ou des actifs rapidement convertibles, et indique la part des actifs circulants financée par des capitaux permanents.

Ratio de liquidité générale : Actif à court terme / Dettes à court terme (DCT)

De quoi parle-t-on ?

Actifs à court terme (courants): tout ce que l'entreprise va transformer en argent ou utiliser dans l'année (stocks, créances clients...).

¹ LOCHARD.J, « Les ratios qui comptent », EYROLLES, Paris, 2008, p.31

² Jack Forget, « Analyse financière », Éditions d'Organisation, Paris, 2005,

CHAPITRE 1: Fondements théoriques du contrôle de gestion, de l'analyse des coûts et de la performance financière.

Dettes à court terme (courants) : tout ce qu'elle doit payer dans l'année (dettes fournisseurs, taxes...).

Donc Le ratio compare ces deux choses pour voir si l'entreprise a assez de ressources court terme pour payer ses dettes court terme.

✓ **Ratio de liquidité réduite :**

En excluant les stocks, ce ratio met en relation les créances à court terme et les disponibilités aux dettes à court terme. Il évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements immédiats sans dépendre de la vente des produits finis ou de

Ratio de liquidité réduite : $(\text{Créances} + \text{Disponibilités}) / \text{Dettes à court terme (DCT)}$

l'achèvement du cycle de production.

On regarde si l'entreprise peut payer ses dettes urgentes avec l'argent qu'elle a déjà ou qui va rentrer vite (clients + banque), sans compter les stocks (car les stocks, ça peut prendre du temps à vendre).

✓ **Ratio de liquidité immédiate:**

Ratio de liquidité immédiate compare les disponibilités aux dettes à moins d'un an. Son usage est plus limité, car une entreprise peut toujours accroître ses liquidités via des crédits bancaires à court terme (escompte ou mobilisation des créances commerciales).

Ratio de liquidité immédiate : $\text{Disponibilités} / \text{Dettes à court terme (DCT)}$

Il répond à la question : "Si on me réclamait tout de suite toutes mes dettes, est-ce que j'ai assez de cash pour payer ?"

- Plus le ratio est élevé, mieux c'est.

Mais attention : un ratio trop haut peut aussi signifier qu'on laisse trop d'argent dormir sans le faire travailler.

Conclusion :

Le contrôle de gestion constitue le socle infrastructurel sur lequel repose une optimisation des coûts durable. En premier lieu, les outils détaillés en section 1 (tel que la comptabilité analytique, comptabilité financière....) fournissent la visibilité nécessaire pour dépasser la simple vision comptable. Ils permettent de modéliser le comportement des coûts, d'identifier les inducteurs de valeur et de distinguer les charges stratégiques des gaspillages. Sans cette architecture d'information et de prévision, toute tentative d'optimisation des coûts resterait aveugle ou contre-productive.

Fort de cette visibilité, l'organisation peut mettre en œuvre les démarches d'optimisation présentées en section 2. Ici, le contrôle de gestion ne se contente pas de mesurer ; il devient un levier d'action. Grâce aux données produites par les outils de la section 1, l'entreprise peut déployer des méthodes structurées telles que le Lean Management, la réduction des coûts cachés, la refonte des processus (Business Process Reengineering) ou encore une allocation plus rigoureuse des ressources. Le contrôle de gestion joue alors un rôle de pilotage, fixant des objectifs de réduction, suivant l'écart entre prévisions et réalisations, et favorisant une culture de la « maîtrise des charges » sans altérer le potentiel opérationnel.

Enfin, cette synergie entre outils de pilotage et actions d'optimisation se traduit in fine par une amélioration tangible des indicateurs de performance financière. L'effet de levier est à la fois direct et systémique. Directement, l'optimisation des coûts améliore EBE (Excédent Brut d'Exploitation) et le résultat net, renforçant la rentabilité. Indirectement, un contrôle de gestion efficace améliore le besoin en fonds de roulement (BFR) par une meilleure gestion des cycles d'exploitation, et accroît la précision des prévisions, ce qui réduit le risque financier perçu par les investisseurs. En définitive, le contrôle de gestion agit comme le chaînon de transmission qui transforme des décisions opérationnelles d'optimisation en création de valeur financière durable, mesurable par la hausse de la rentabilité financière (ROE) et des flux de trésorerie disponibles.

**CHAPITRE 2 : la contribution du
contrôle de gestion dans l'optimisation
des couts et amélioration de la
performance financière.**

Introduction :

L'économie algérienne a connu un développement remarquable et successif depuis l'année 2021 jusqu'à nos jours, pratiquement dans tous les domaines. Dans ce contexte de croissance, les entreprises publiques jouent un rôle crucial en tant que moteurs de ce développement. C'est dans ce cadre que s'inscrit Transpolymère, entreprise industrielle publique algérienne, dont l'activité de fabrication plastiques et caoutchoucs contribue directement à la dynamique industrielle nationale. C'est au sein de cette entreprise que nous avons effectué notre stage pratique, lequel nous a permis de confronter les outils théoriques étudiés aux réalités de la gestion industrielle sur le terrain.

L'absence de contrôle de gestion structuré chez Transpolymère empêche toute évaluation fiable des coûts et des déterminants de la performance financière. Ce constat fonde notre chapitre : « L'impact du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance financière ». Nous y démontrons, à travers une démarche rigoureuse, que le contrôle de gestion est un levier essentiel pour maîtriser les coûts et améliorer la rentabilité.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections. La première section est consacrée à la présentation générale de l'entreprise Transpolymère : son historique, sa structure organisationnelle, ses activités et ses objectifs, tels qu'ils nous ont été donnés à observer lors de notre stage.

La deuxième section, intitulée « Le calcul des coûts par la méthode des Sections Homogènes », constitue le volet analytique du chapitre. Nous y procéderons à la répartition primaire des charges indirectes entre les différents centres d'analyse, puis à la répartition secondaire afin d'aboutir à des sections homogènes exploitables. Sur cette base, nous construirons successivement le coût d'achat, le coût de production et le coût de revient du produit Compound 101A2, en intégrant l'ensemble des charges directes et indirectes et en valorisant les sorties de stock par la méthode du CMUP.

La troisième section, intitulée « Modélisation et analyse des données pour une performance financière », mobilise la méthode de la régression linéaire à travers quatre modèles distincts : l'impact du levier financier sur le résultat net, l'impact du levier financier sur le ROA, l'impact des dotations aux amortissements sur le ROE, et l'impact du levier opérationnel sur le taux de créance. Pour chaque modèle, nous analyserons les

coefficients, les indicateurs d'ajustement et la significativité des résultats, afin de mettre en évidence les relations entre les leviers de gestion et la performance financière de l'entreprise, et d'en déduire des recommandations opérationnelles.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entrer dans le détail des travaux réalisés, il est important de présenter le cadre professionnel qui a accueilli ce stage. Cette section est donc consacrée à Transpolymères, une filiale du Groupe ENPC. Nous y décrirons brièvement son activité, son positionnement ainsi que son environnement institutionnel, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les missions qui nous ont été confiées.

1.1.Présentation de groupe ENPC « l'Entreprise Nationale des Plastiques et Caoutchoucs »

1.1.1 Historique et définition :¹

Issue de la profonde restructuration de la société nationale des hydrocarbures « **SONATRACH** » intervenue en 1980, l'Entreprise Nationale des Plastiques et Caoutchoucs **ENPC** s'est intégrée au portefeuille stratégique du Holding Algeria Chemical Specialities « **HOLDING ACS-Spa** ». Cette filialisation marquait une étape décisive dans l'organisation verticale de la chaîne pétrochimique algérienne.

Dans cette configuration industrielle, les unités de production implantées à Sétif ont été spécifiquement conçues pour valoriser les thermoplastiques issus du complexe pétrochimique de Skikda, tandis que les installations de Chlef étaient destinées à transformer les thermodurcissables produits par le complexe pétrochimique d'Arzew-Oran. Cette répartition géographique optimisée permettait d'assurer une logistique fluide et une synergie industrielle cohérente entre les sites de production de matières premières et les unités de transformation.

Le processus de développement du **Groupe ENPC** s'est progressivement orienté vers une politique volontariste de substitution aux importations de produits finis, répondant ainsi aux impératifs de développement économique national et de préservation des équilibres extérieurs du pays. Cette approche stratégique a naturellement conduit à une

¹ Documents interne d'entreprise

diversification considérable des métiers exercés par l'entreprise, couvrant un spectre d'activités technique et industriel particulièrement étendu.

Cette diversification sectorielle a permis au **Groupe ENPC** de capitaliser un savoir-faire technique appréciable, accumulé au fil des décennies d'activité. Aujourd'hui, très peu d'entreprises de la filière pétrochimique et plasturgie algérienne peuvent se prévaloir d'une expérience aussi complète et variée dans la maîtrise des procédés de transformation des polymères. L'expertise technique de **l'ENPC** s'étend en effet à l'ensemble des technologies clés du secteur, notamment :

- **Les différents types d'extrusion** : maîtrise des techniques d'extrusion monovis, bivis et multicouches pour la production de profilés, tubes et films techniques.
- **L'injection** : expertise dans le moulage par injection des thermoplastiques et thermodurcissables, garantissant précision et répétabilité pour des pièces complexes.
- **L'expansion continue et discontinue des thermodurcissables** : compétence pointue dans les procédés de moussage contrôlé pour les applications isolation et emballage.
- **Le procédé calandrage** : transformation des matières plastiques en feuilles et films de haute qualité surface.
- **La compression** : moulage par compression pour les pièces techniques de grandes dimensions.
- **Le pistolage** : application de revêtements protecteurs et fonctionnels sur divers supports.
- **La conception et la réalisation de moules** : ingénierie complète allant du design à la fabrication d'outillages de précision.
- **Le compound** : formulation et préparation sur mesure de matières plastiques aux caractéristiques spécifiques.

Cette maîtrise pluritechnologique constitue un atout différenciant majeur pour le **Groupe ENPC**, lui permettant d'intervenir sur des marchés variés et d'offrir des solutions intégrées à ses clients, tout en maintenant sa compétitivité face à la concurrence internationale.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

- Capital social de 4 445 MDA, chiffres d'affaires 6700 MDA (45 M. €) et 1347 Agts
- **Date de création** : Par acte notarié en date du 30 décembre 1998, l'Entreprise Nationale des Plastiques et Caoutchoucs a procédé à la modification de ses statuts, donnant naissance au Groupe ENPC SPA, avec une
- **Domaine d'activités** : Le Groupe ENPC opère dans la transformation et la distribution de produits plastiques et caoutchoucs. Fort d'un demi-siècle d'expertise et d'une capacité industrielle de 70000 T/an, il occupe une position de leader sur son marché. Son portefeuille de produits variés lui permet d'adresser une clientèle multisectorielle aux besoins différenciés.

1.1.2. Les filiales de groupe ENPC :

Le Groupe ENPC, dont le processus de restructuration a été achevé en janvier 2004, est désormais composé de 11 filiales, après plusieurs opérations stratégiques :

- la privatisation de la filiale PROFIPLAST Sétif en janvier 2007.
- la dissolution des EURLS chargées de la gestion du patrimoine et de la sécurité.
- l'absorption de LAMIPLAST par FIPEXPLAST.

Ces 11 filiales se répartissent comme suit :

- Dix (10) filiales SPA industrielles.
- Une (01) filiale SPA commerciale.

Les deux tableaux suivants présentent les filiales de production et commercialisation. Ainsi que la liste de leurs produits industriels :

Tableau 1 : Dix (10) filiales SPA industrielles

filiales	Produits
Sofioplast-setif	Films d'agriculture (bâches, paillis..), Films d'emballage/suremballage (gainés..), Films de conditionnement/sacherie (sacs plastiques, grands sacs),
Siplast-setif	Casiers à bouteilles, Bacs à lait 10/12/20 litres, Caisses 24/12 bouteilles.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Almoules-setif	Moules pour boîtes, Moules pour bouteilles, Profilés en caoutchouc, Pièces mécaniques industrielle.
Calplast-setif	Protège cahier, Feuilles souples PVC.
Sotuplast-chlef	Tubes PEHD (Tubes AEP, Tubes gaz, Conduites d'assainissement et irrigation)
Fipexplast-chlef	Films de paillage, Films pour serres/tunnels, Films d'ensilage, Barques et bateaux, Pièces de carrosserie automobile
Transpolymers-alger	Emballage injecté (Caisses bouteilles 24/12, Casiers à bouteilles, Bacs à lait 10/12/20 L, Cagettes et caisses), Granulés plastiques PEHD/PVC, Tubes prémachonnés gris/noir/blanc, Gaines pour câblage BT et télécom.....
Trecyplast-alger	Caisses bouteilles 24/12, Casiers et bacs lait, Défenses d'accostage (maritime/portuaire), Feuilles néoprène (étanchéité, isolation), Flexibles multiusages (hydraulique, air comprimé)
Soexplast-medea	Feuilles néoprène (étanchéité, isolation), Film conditionnement, Film suremballage.
Siscoplast-draa_elmizan	Tubes gaz PN10/16 avec rayures jaunes, Tube PEHD, Produits injectés

Source : Document interne de l'entreprise

Tableau 2 : Une (01) filiale SPA commerciale

filiales	centre
Socoplast	• Centre de distribution ALGER • Centre de distribution ORAN • Centre de distribution GUELMA • Centre de distribution LAGHOUAT

Source : Document interne de l'entreprise

1.1.3 Développement d'ENPC (en future) :¹

Face à l'ouverture du marché et à l'arrivée de nouvelles technologies portées par des investisseurs locaux, les activités traditionnelles du Groupe ENPC sont devenues très concurrentielles.

Pour renforcer ses positions nationale et internationale, le Groupe a choisi une stratégie de mise à niveau industrielle via des partenariats avec des leaders financièrement solides et technologiquement avancés. À cet effet, ENPC propose aux partenaires potentiels plusieurs projets :

- Usine de pièces plastiques pour l'automobile (secteur en croissance).
- Complexe de bandes transporteuses et défenses d'accostage en caoutchouc.
- Usine de sacs à valve tissés et laminés en polypropylène.
- Usine de production de plastifiants.

1.1.4 Missions et objectifs du groupe :²

Le groupe comprend un ensemble de missions qu'il doit accomplir, ainsi qu'une série d'objectifs à atteindre, conformément à ce qui suit :

▪ Missions du groupe :

Les filiales, en tant que structures opérationnelles, ont pour mission principale de produire et commercialiser leurs produits avec une haute qualité, des prix compétitifs et une rentabilité acceptable.

Au niveau de la société mère, sa mission se décline comme suit :

- Améliorer la position concurrentielle des filiales.
- Optimiser l'allocation des ressources stratégiques.
- Mettre en œuvre un système de gestion favorisant une forte rentabilité économique.
- Améliorer l'image du groupe auprès des acteurs publics et protéger l'environnement.

¹ <https://www.enpc-dz.com> 30/03/2026 à 16:10

² Document interne de l'entreprise

▪ **Objectifs du groupe :**

Le groupe ambitionne d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques, parmi lesquels figurent notamment :

- Promouvoir l'industrie nationale du plastique et du caoutchouc.
- Préparer des projets de nouvelles implantations industrielles et étendre les unités existantes dans ces secteurs.
- Optimiser l'exploitation des moyens de production disponibles.
- Le transport et le stockage des matières premières, des produits manufacturés et semi-finis.

1.2 Présentation de Filiale Transpolymers :

Le marché algérien du plastique est un secteur stratégique en pleine mutation, historiquement dominé par le groupe public Sonatrach via son complexe Naftal (production de granulés). Cependant, l'Algérie reste dépendante des importations pour les résines spécialisées et une partie des produits finis, même si le pays possède un tissu industriel de transformation important (emballages, tubes, films agricoles, pièces automobiles). Dans ce cadre, Transpolymers (SPA EPE) se positionne comme un acteur clé de la première transformation de la matière plastique de base.

1.2.1 Historique et définition :

Transpolymers SPA est une filiale industrielle du Groupe ENPC, créé en 1998 par transformation de l'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs, dont la restructuration s'est achevée en janvier 2004.

➤ **Certificat ISO :**

Depuis Juin 2004 transpolymers est certifiée ISO 9001 version 2000 puis version 2008 en Mars 2010 puis version 2015 en Août 2018. Le système qualité mis en place par l'entreprise permet une meilleure prise en charge des besoins de notre clientèle et parties intéressées. Le système qualité mis en place par l'entreprise permet une meilleure prise en charge des besoins de notre clientèle et parties intéressées.¹

¹ Document interne de l'entreprise

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

➤ Présentation synthétique de Filiale :

Tableau 3 : Présentation synthétique de Filiale

Raison Sociale	EPE/SPA transpolymeres, détenu à 100% par un actionnaire unique du groupe ENPC.
Adresse	-Boulevard Mohammadia n° 17 et 36, El Harrach, Alger (Pôle Centre) - Email : transpolymeres@gmail.com -Téléphone : 026.23.54.06 -Fax : 026.23.45.06
Capital social	912 940 000.00 DA.
Activité de Filiale	L'entreprise TRANSPOLYMERES a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits finis à base de matières plastiques (polymères).
Domaine d'activité de Filiale	-Injection (Emballage) : Marché agro-alimentaire (Casiers à bouteilles, Bacs à lait, Caisse fruits et légumes, Caisses à poissons.....) -Compound granulé PVC souple : Marché industrie de la chaussure et de câblerie (Produits finis granulés) - Extrusion film et sacherie : Marché l'agriculture (Les serres agricoles, Sacs grande contenance, Sacs poubelles grand modèle)
Date de création	Créé en 1998
Forme juridique	Entreprise Publique Économique. Société Par Actions (SPA)
Chiffre d'affaires et résultat de 2025	Chiffre d'affaires : 158 786 751,75 DA Résultat : -24 848 581,00 DA
Nombre d'effectif	76 agents.

Source : établie par nous-même à partir les documents interne de l'entreprise

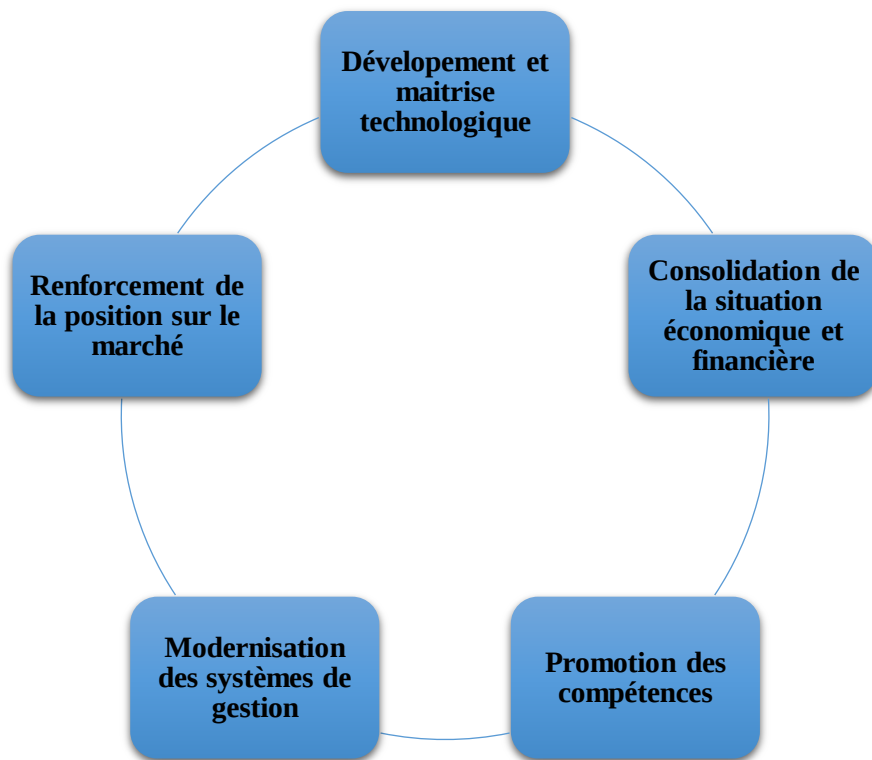
1.2.2 Axes Stratégiques de la filiale à l'horizon 2026 :¹

¹ <https://www.enpc-dz.com/transpolymeres/> 31/05/2026 à 01:35

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

Cette figure présente les cinq axes stratégiques de la filiale Transpolymères pour l'année 2026, à savoir le développement technologique, le renforcement commercial, la consolidation financière, la modernisation de la gestion et la promotion des compétences :

Figure 1 : Axes Stratégiques de la filiale transpolymeres dans 2026



Source : établie par nous-même a partir les documents interne de l'entreprise

➤ **Développement et maitrise technologique :**

- Processus de fabrication.
- Adaptation de la gamme.
- Méthodes et systèmes de production.
- Structure de soutien.

➤ **Renforcement de la position sur le marché :**

- Politique produit.
- Politique tarifaire.
- Politique promotionnelle (communication).
- Politique de distribution.

➤ **Modernisation des systèmes de gestion :**

- Développement des systèmes de management.
- Maîtrise de l'information.
- Prévention des risques.
- Amélioration continue.

➤ **Consolidation de la situation économique et financière :**

- Gestion de ressources.
- Gestion des emplois.
- Rentabilité de l'activité

➤ **Promotion des compétences :**

- Evolution des effectifs (rajeunissement et élévation du niveau d'instruction).
- La formation.
- La politique salariale.
- Le dialogue social.

1.2.3 Les objectifs de la filiale:

a. Objectifs opérationnels :

Transpolymers SPA poursuit des objectifs opérationnels concrets et mesurables :

- ✓ Satisfaction client garantie par le système qualité ISO 9001:2015 (certifié depuis août 2018)
- ✓ Excellence industrielle dans 4 domaines stratégiques :
 - Emballage injecté (caisses, casiers, bacs)
 - Compoundage (granulés plastiques techniques)
 - Gaines électriques (protection câbles TPC)
 - Films plastiques agricoles (paillage, serres)
- ✓ Rentabilité économique alignée sur les objectifs du Groupe ENPC
- ✓ Contribution nationale au développement de l'industrie plastique algérienne

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Ces objectifs opérationnels traduisent concrètement la stratégie à horizon 2026 de la filiale.

b. Objectifs Sociétaux :

- ✓ Satisfaire les besoins nationaux en produits plastiques.
- ✓ Créer des emplois locaux pour réduire le chômage dans la région.

c. Objectifs de performance :

- ✓ Rentabilité durable
- ✓ Excellence qualité
- ✓ Réactivité aux changements du marché

1.2.4 Les missions de la Filiale Transpolymères :

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, Transpolymères s'est fixé un ensemble de missions clés qui couvrent l'ensemble de son activité, de la planification à l'intégration technologique.

Tableau 4 : Les missions de la Filiale Transpolymères

Domaine	Mission
Planification	Élaboration et mise en œuvre des plans annuels de production et de commercialisation
Compétences	Formation et accompagnement technique
Performance industrielle	Organisation et développement des services de maintenance pour optimiser les équipements de production
Technologie	Mise en œuvre de moyens favorisant l'assimilation progressive des technologies.

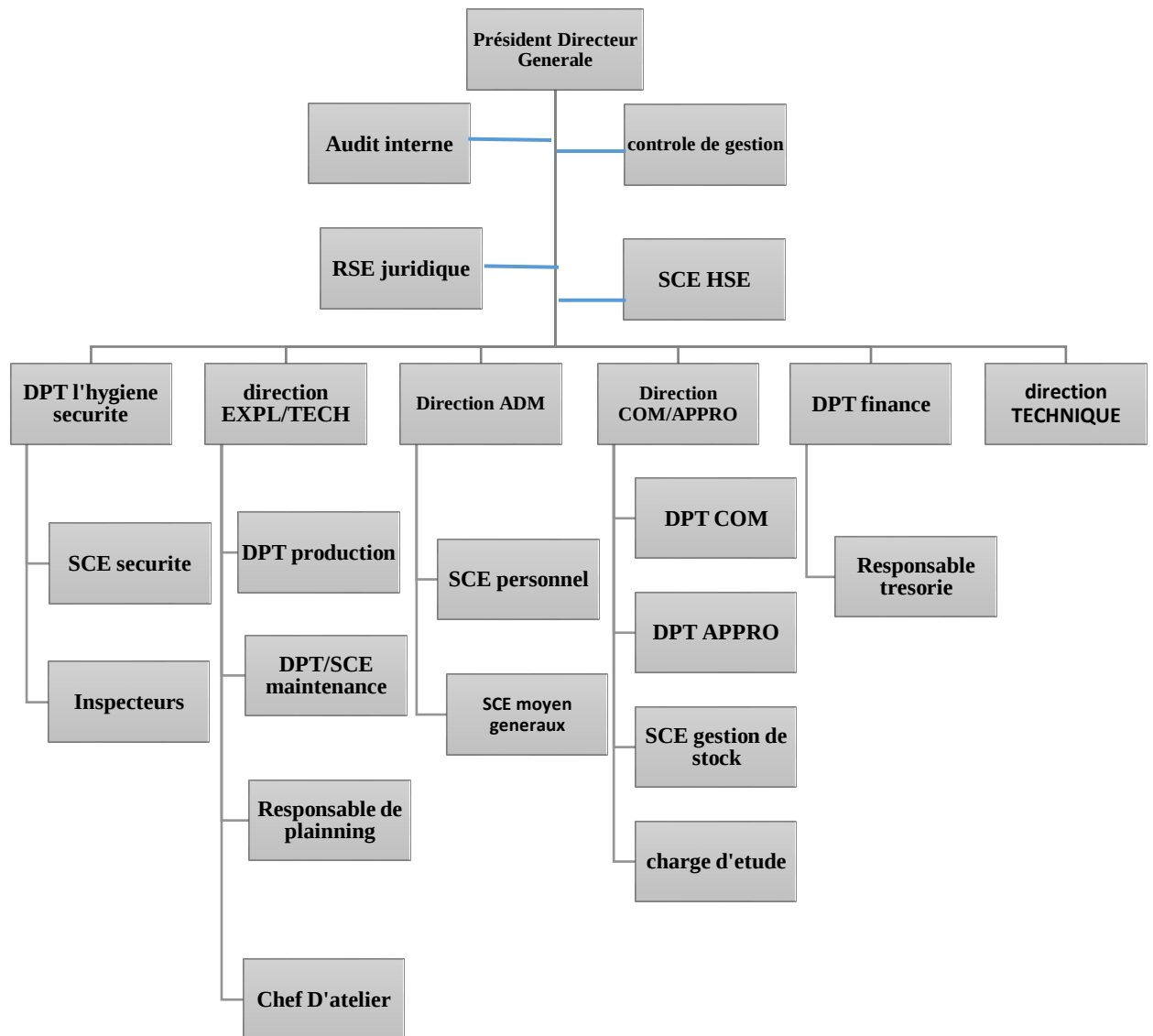
Source : les documents interne de l'entreprise

1.2.5 La structure et organigramme de la Filiale Transpolymères :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

La figure ci-après illustre l'organisation de la filiale Transpolymers SPA

Figure 2 : Organigramme de Transpolymeres.



Source : Document interne de l'entreprise

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

A .Direction générale :

La Direction Générale pilote efficacement les ressources disponibles pour atteindre les objectifs de qualité et de quantité, garantissant ainsi la pérennité et la croissance du patrimoine de l'entreprise. Elle définit les décisions stratégiques orientant l'avenir de Transpolymers et les déploie via les différents services. À cet effet, elle mobilise les ressources humaines, matérielles et financières alignées sur les objectifs stratégiques.

Et les missions ou fonctions principales :

- Définir et déployer les axes stratégiques 2026 (technologie, marché, gestion, finances, RH).
- Élaborer les plans annuels production/commercialisation.
- Superviser les ressources matérielles (équipements injection/extrusion).

B. Contrôle de gestion :

Le Contrôle de Gestion de Transpolymères est une fonction transversale et stratégique, rattachée à la Direction Générale, dont le rôle est d'assurer le pilotage de la performance de la filiale et d'aider à la prise de décision. Elle consiste à accomplir les activités suivantes :

➤ Assister la direction générale dans l'élaboration des stratégies de développement couvrant l'ensemble des activités :

Le contrôleur de gestion ne se limite pas à analyser les chiffres passés. Ici, il joue un rôle consultatif auprès de la direction générale. Cela signifie qu'il participe à la réflexion stratégique en :

- fournissant des analyses financières et opérationnelles (coûts, rentabilité, performances passées).
- élaborant des scénarios prévisionnels (simulations d'investissements, de croissance, de réduction des coûts).
- évaluant l'impact économique des décisions stratégiques sur l'ensemble du groupe et ses filiales.

➤ Mettre à disposition du groupe un volume d'informations permettant la prise de décision en temps opportun :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Cette mission renvoie à la fonction d'information de gestion. Le contrôleur de gestion est responsable de la production, de la fiabilisation et de la diffusion d'informations pertinentes (tableaux de bord, rapports d'analyse, décade chaque 10 jour, etc.).

Le terme « en temps opportun » insiste sur deux aspects essentiels :

- la réactivité : les informations doivent être disponibles au moment où une décision doit être prise (pas trop tard) ;
- l'adéquation : l'information doit être adaptée au niveau hiérarchique concerné (direction générale, le groupe....)

C. Service juridique :

L'objectif est de fournir conseils et expertise juridique pour garantir la conformité légale de l'entreprise aux lois et réglementations en vigueur. Les juristes assurent la rédaction/négociation des contrats, la gestion des litiges et la conformité réglementaire, protégeant ainsi les intérêts de Transpolymers en veillant au respect strict de la législation applicable à toutes ses activités industrielles.

D. département finances et comptabilité générale :

Le Service Finance gère l'ensemble des aspects financiers de l'entreprise, incluant budgets, comptabilité, états financiers et flux de trésorerie. Il se structure en deux sous-services complémentaires :

- **Comptabilité :**

- Enregistrement des opérations comptables et financières.
- Préparation des états financiers (bilan, compte de résultat).
- Gestion des comptes clients et fournisseurs.
- Reporting financier.

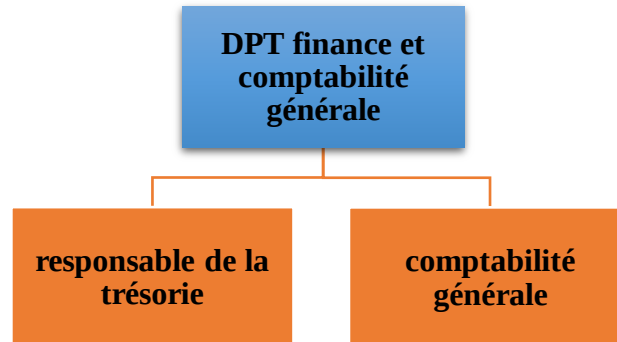
- **Trésorerie :**

- Gestion des comptes bancaires et liquidités.
- Prévision et planification des besoins de trésorerie.
- Suivi des paiements/encaissements.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

- Gestion des risques de change et taux d'intérêt.

Figure 3 : Organigramme de département finances et comptabilité générale



Source : Document interne de l'entreprise

E. Direction commerciale et approvisionnement :

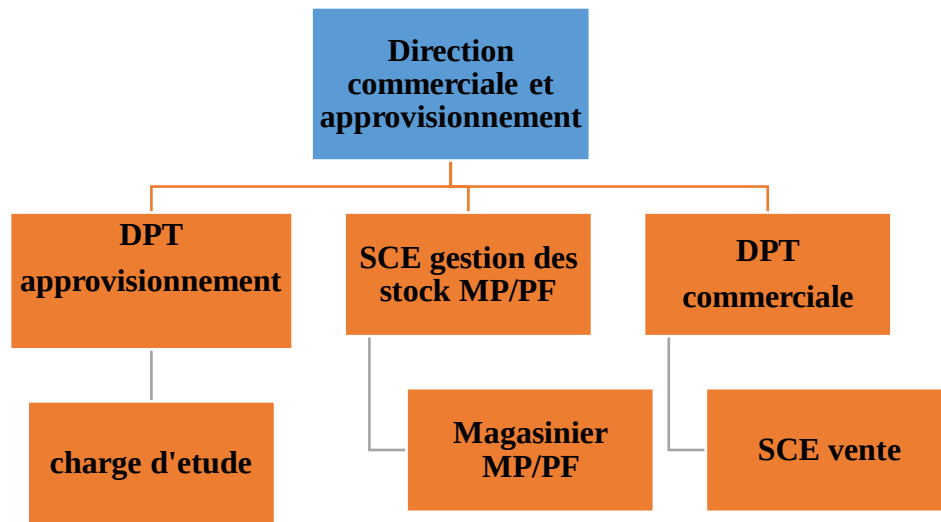
Le Direction Commercial et Approvisionnement de Transpolymères est une fonction clé qui assure à la fois l'écoulement des produits finis sur le marché et la disponibilité des matières premières nécessaires à la production. Il constitue le lien entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. Ses missions principales sont :

- Recherche fournisseurs.
- Négociation contrats : Optimisation des prix et conditions d'achat.
- Gestion des stocks : Minimisation des coûts de stockage et ruptures.
- Disponibilité matériaux : Garantie des approvisionnements dans les délais de production.
- Établir les bons de livraison et les factures.
- Prendre en charge le circuit d'achat à l'importation (matières premières plastiques importées).

La figure ci-après illustre organigramme de départements commerciaux et approvisionnement :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Figure 4 : Organigramme de département commerciale et approvisionnement



Source : Document interne de l'entreprise

F. direction exploitation :

Les gestionnaires de production supervisent les opérations quotidiennes, optimisant ressources, équipements et processus pour atteindre les objectifs fixés. Dans l'industrie plastique comme Transpolymers SPA, ils coordonnent avec la maintenance pour assurer efficacité et rentabilité. Elle s'articule autour de deux départements fondamentaux : le Département Production et le Département Maintenance.

- **Département Production :**

Ce service centralise et diffuse toutes les informations relatives à la production. En fin de mois, il transmet au contrôle de gestion les données suivantes :

- Consommations matières premières
- Consommations matières incorporables
- Consommations charges indirectes
- Quantités produites par unité

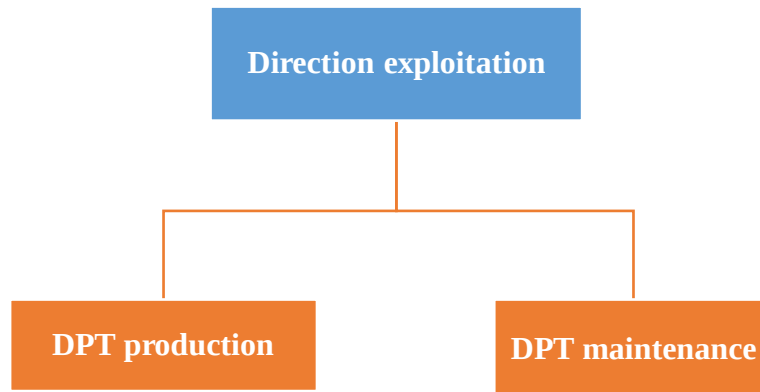
- **Département Maintenance :**

Il garantit le bon fonctionnement de la chaîne de production et l'entretien de l'ensemble des équipements de l'entreprise.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

La figure ci-après illustre Organigramme de direction exploitation :

Figure 5 : Organigramme de direction exploitation



Source : Document interne de l'entreprise

J. Direction administration générale :

Cette direction assure la gestion administrative, les ressources humaines, les moyens généraux et la conformité réglementaire de l'entreprise. Rattachée à la direction générale, elle soutient les opérations industrielles via une organisation efficace des services supports. Elle s'articule autour de deux départements, personnel et moyen généraux.

- **Département personnel :**

Ce service gère le recrutement, la paie, les avantages sociaux, la formation et le développement des compétences. Il traite également les relations sociales et conflits pour garantir un effectif qualifié aligné sur les objectifs stratégiques.

- **Département moyen généraux :**

Responsable des infrastructures, de la sécurité, des fournitures de bureau et de l'entretien des équipements non-productifs, ce service assure le bon déroulement des opérations quotidiennes et l'efficacité globale de l'entreprise.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

Section 2 : Le calcul des coûts par la méthode des Sections Homogènes :

Transpolymers SPA ne disposant pas d'un système de comptabilité analytique formalisé, la direction ne bénéficie d'aucun outil permettant de suivre et d'analyser avec précision la structure de ses coûts. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente section, qui vise à pallier cette lacune en appliquant la méthode des sections homogènes pour calculer le coût de revient du **Compound 101A2** pour le mois de novembre 2025.

La démarche suivie consiste à répartir l'ensemble des charges indirectes de l'entreprise entre ses centres de frais (sections auxiliaires et principales), à calculer les coûts d'achat, de production et de distribution du produit, puis à comparer les résultats obtenus par notre méthode avec les coûts réellement pratiqués par l'entreprise, afin d'identifier les écarts et d'en tirer des conclusions sur la maîtrise des coûts au sein de Transpolymers SPA.

2.1 Découpage de la filiale Transpolymères SPA en centres de frais :

La méthode des sections homogènes débute par le découpage de l'entreprise en centres de frais, répartis entre sections principales et sections auxiliaires.

2.1.1 Section auxiliaires :

Les centres auxiliaires sont des centres de support dont les coûts sont répartis entre les centres principaux. Ils comprennent:

Tableaux 5: la section auxiliaire

Code	Section	Rôle
SA1	Administration Générale	RH, juridique, moyens généraux...
SA2	Maintenance	Entretien équipements
SA3	Énergie et Utilités	Électricité, eau, air comprimé
SA4	Transport Interne	Logistique interne

Source : établie par nous même à partir les informations interne d'entreprise

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

2.1.2 Section Principales :

Les sections principales constituent les centres directement liés à la production. Leurs coûts sont imputés à l'objet de coût (le produit). Elles comprennent :

Tableaux 6: la section Principales

Code	Section	Atelier/rôle
SP1	Injection	Bacs, caisses, emballages
SP2	Extrusion	Films agricoles
SP3	Compound PVC	Fabrication de Compound
SP4	Gaines Électriques	Fabrication Gaines électriques
SP5	Commercial	Ventes, distribution
SP6	Approvisionnement	Achats MP

Source : établie par nous même à partir les informations interne d'entreprise

2.2 La répartition primaire :

L'ensemble des charges indirect de Transpolymères SPA est réparti entre les différentes sections. Cette répartition primaire du mois de novembre dans le tableau ci-après. (À partir le TCR d'entreprise et les fiche de paie)¹ :

Tableaux 7 : Répartition Primaire des charges indirectes de moi novembre. (Unité : En DA)

Charges Indirectes	Montant	SA1	SA2	SA3	SA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6
Charges de personnel	550344,07	15%	10%	5%	5%	15%	15%	10%	10%	10%	5%
Montant		825516,011	550344,007	275172,004	275172,004	825516,011	825516,011	550344,007	550344,007	550344,007	275172,004
Services extérieurs	956912,801	20%	10%	10%	10%	15%	15%	10%	5%	3%	2%
Montant		191382,56	95691,2801	95691,2801	95691,2801	143536,92	143536,92	95691,2801	47845,64	28707,384	19138,256
Dotations amortissements	785039,633	10%	5%	5%	5%	20%	25%	15%	10%	3%	2%
Montant		78503,9633	39251,9816	39251,9816	39251,9816	157007,927	196259,908	117755,945	78503,9633	23551,189	15700,7927
Impôts et taxes	3730,82667	15%	10%	5%	5%	15%	15%	10%	10%	10%	5%
Montant		559,624	373,082667	186,541333	186,541333	559,624	559,624	373,082667	373,082667	373,082667	186,541333
Autres charges opérat.	172155,164	5%	5%	5%	10%	15%	15%	10%	10%	20%	5%
Montant		8607,75821	8607,75821	8607,75821	17215,5164	25823,2746	25823,2746	17215,5164	17215,5164	34431,0328	8607,75821

¹ Voir annexe 1

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

Charges financières	840040,168	10%	5%	5%	5%	20%	20%	15%	10%	5%	5%
Montant		84004,0168	42002,0084	42002,0084	42002,0084	168008,034	168008,034	126006,025	84004,0168	42002,0084	42002,0084

Source : établie par nous même à partir les documents interne d'entreprise

Et le résumé des répartitions primaire dans le tableau ci-après :

Tableaux 8 : Répartition Primaire des charges indirectes de moi novembre (résumé)

Section	Total Primaire (DA)
SA1	1188573,933
SA2	736260,118
SA3	460911,5732
SA4	469519,3314
SP1	1320451,79
SP2	1359703,771
SP3	907385,8563
SP4	778286,2263
SP5	679408,704
SP6	360807,3602
TOTAL	8261308,663

Source : établie par nous même à partir la répartition Primaire des charges indirectes

- L'entreprise est très capitalisée en main-d'œuvre (68% des charges indirectes). Les charges financières élevées (840 040 DA) indiquent un endettement important qui pèse sur la rentabilité.

- Les centres SP1 et SP2 supportent la majorité des charges indirectes, notamment les services extérieurs, les amortissements et les charges financières.

2.3 Répartition secondaire :

Avant le tableau de répartition secondaire, nous procédons d'abord à la répartition des charges des sections auxiliaires entre elles-mêmes, car ces centres de services s'échangent mutuellement des prestations (par exemple, le service de maintenance intervient pour l'administration, et vice versa). Cette première étape permet d'éliminer les charges réciproques et d'obtenir les coûts complets de chaque section auxiliaire avant leur imputation définitive vers les sections principales.

Le tableau ci-après représente le pourcentage de répartition des charges des sections auxiliaires entre elles-mêmes :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

Tableau 9 : le pourcentage de répartition des charges des sections auxiliaires entre elles-mêmes

Elément	SA1	SA2	SA3	SA4
SA1	/	10%	3%	5%
SA2	10%	/	2%	4%
SA3	10%	10%	/	0%
SA4	0%	0%	0%	/

Source : établie par nous-même

La répartition secondaire ne peut être engagée directement sans avoir préalablement traité une problématique inhérente à l'organisation des sections auxiliaires, celle des prestations réciproques. En effet, les sections auxiliaires ne rendent pas uniquement des services aux sections principales, elles s'en rendent également entre elles. Ainsi, pour le mois de novembre 2025 la section Administration Générale bénéficie des interventions de la Maintenance, tandis que la Maintenance consomme de l'énergie fournie par la section Énergie et Utilités, et le Transport Interne est sollicité par plusieurs sections à la fois. Ces échanges croisés génèrent une interdépendance qui rend impossible une imputation directe et linéaire des charges.

Pour résoudre cette interdépendance, nous avons eu recours à la méthode des équations simultanées, qui consiste à poser un système d'équations dont les inconnues représentent les coûts complets de chaque section auxiliaire c'est-à-dire leur charge initiale augmentée des prestations reçues des autres sections auxiliaires. La résolution de ce système nous permet d'obtenir les coûts totaux définitifs de chaque section auxiliaire avant toute imputation vers les sections principales. C'est seulement à l'issue de cette étape que la répartition secondaire peut être réalisée dans sa totalité, de façon cohérente et sans double comptage.

Donc on a 4 équations avec les inconnues (SA1, SA2, SA3, SA4) :

$$\left\{ \begin{array}{l} SA1=1188573,933+0,1SA2+0,1SA3 \\ SA2=736260,118+0,1SA1+0,1SA3 \\ SA3=460911,5732+0,03SA1+0,02SA2 \\ SA4=469519,3314+0,05SA1+0,04SA2 \end{array} \right.$$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Mise sous forme standard $AX=B$

On met les inconnues à gauche et les constantes à droite :

$$(1) SA1 - 0,1SA2 - 0,1SA3 = 1188573,933$$

$$(2) -0,1SA1 + SA2 - 0,1SA3 = 736260,118$$

$$(3) -0,03SA1 - 0,02SA2 + SA3 = 460911,5732$$

$$(4) -0,05SA1 - 0,04SA2 + SA4 = 469519,3314 \text{ (car : } SA4 - 0,05SA1 - 0,04SA2 = 469519,3314)$$

➤ Écriture matricielle :

$$AX = \begin{pmatrix} 1 & -0,1 & -0,1 & 0 \\ -0,1 & 1 & -0,1 & 0 \\ -0,03 & -0,02 & 1 & 0 \\ -0,05 & -0,04 & 0 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} SA1 \\ SA2 \\ SA3 \\ SA4 \end{pmatrix}$$

$$B = \begin{pmatrix} 1188573,933 \\ 736260,118 \\ 460911,5732 \\ 469519,3314 \end{pmatrix}$$

Les trois premières équations ne contiennent pas $SA4$. On résout d'abord :

$$\left\{ \begin{array}{l} SA1 - 0,1SA2 - 0,1SA3 = 1188573,933 \dots\dots\dots (1) \\ -0,1SA1 + SA2 - 0,1SA3 = 736260,118 \dots\dots\dots (2) \\ -0,03SA1 - 0,02SA2 + SA3 = 460911,5732 \dots\dots\dots (3) \end{array} \right.$$

De **(1)** : $SA1 = 1188573,933 + 0,1SA2 + 0,1SA3$

Dans **(2)** : $-0,1[1188573,933 + 0,1SA2 + 0,1SA3] + SA2 - 0,1SA3 = 736260,118$

Donc : $-118857,3933 - 0,01SA2 - 0,01SA3 + SA2 - 0,1SA3 = 736260,118$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Soit : $-118857,3933 + 0,99SA_2 - 0,11SA_3 = 736260,118$

Donc $0,99SA_1 - 0,11SA_3 = 736260,118 + 118857,3933 = 855117,5113$

(2') $0,99SA_2 - 0,11SA_3 = 855117,5113$

De (3) : $SA_3 = 460911,5732 + 0,03SA_1 + 0,02SA_2$

Mais $SA_1 = 1188573,933 + 0,1SA_2 + 0,1SA_3$

Donc $SA_3 = 460911,5732 + 0,03(1188573,933 + 0,1SA_2 + 0,1SA_3) + 0,02SA_2$

Donc $SA_3 = 460911,5732 + 35657,21799 + 0,003SA_2 + 0,003SA_3 + 0,02SA_2$

Soit $SA_3 = 496568,79119 + 0,023SA_2 + 0,003SA_3$

Donc $SA_3 - 0,003SA_3 = 0,997SA_3 = 496568,79119 + 0,023SA_2$

Donc $SA_3 = (496568,79119 + 0,023SA_2) / 0,997$

On remplace dans (2') $0,99SA_2 - 0,11 \times (496568,79119 + 0,023SA_2) / 0,997 = 855117,5113$

Multiplions par 0,997 pour éviter divisions :

$0,99SA_2 \times 0,997 = 0,98703SA_2$

$0,11 \times (496568,79119 + 0,023SA_2) = 54622,5670309 + 0,00253SA_2$

$0,9845SA_2 - 54622,56703 = 852552,418$

$0,9845SA_2 = 907174,98503$

$SA_2 = 921403,88$

Trouver SA_1 et SA_3 :

De $0,99SA_2 - 0,11SA_3 = 855117,5113$

$912189,84 - 0,11SA_3 = 855117,51$

$-0,11SA_3 = -57072,33$

$SA_3 = 518839,36$

$SA_1 = 1188573,93 + 0,1SA_2 + 0,1SA_3$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

$$SA1=1188573,93+92140,388+51883,936$$

$$SA1=1332598,25$$

Trouver SA4 :

$$SA4=469519,3314+0,05SA1+0,04SA2$$

$$SA3=518839,36$$

Donc on a :

$$SA1=1332598,25 ; SA2=921403,88 ; SA3=518839,36 ; SA4=518839,36$$

Donc le tableau ci-après représente les répartitions secondaires des charges indirectes :

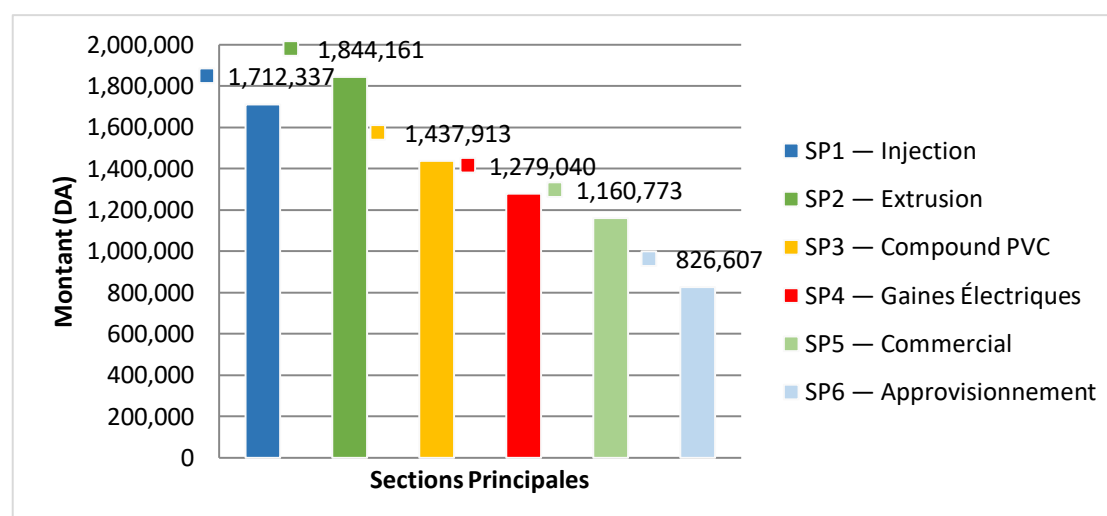
Tableaux 10 : les répartitions secondaires des charges indirectes

	SA1	SA2	SA3	SA4	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6
Après répartition. Primaire	1188573,93	736260,18	460911,573	469519,331	1320451,79	1359703,77	907385,856	778286,226	679408,704	360807,36
répartition. SA1	(1332598,25)	133259,825	39977,9475	66629,9125	133259,825	199889,738	199889,738	133259,825	213215,72	213215,72
%	/	10%	3%	5%	10%	15%	15%	10%	16%	16%
répartition. SA2	92140,388	(921403,88)	18428,0776	36856,1552	92140,388	92140,388	138210,582	175066,737	138210,582	138210,582
%	10%	/	2%	4%	10%	10%	15%	19%	15%	15%
répartition. SA3	51883,936	51883,936	(518839,36)	0	51883,936	77825,904	77825,904	77825,904	72637,5104	57072,3296
%	10%	10%	/	0%	10%	15%	15%	15%	14%	11%
Répartition. SA4	0	0	0	(573005,399)	114601,08	114601,08	114601,08	114601,08	57300,5399	57300,5399
%	0%	0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%	10%	10%
TOTAL répartition. SECONDAIRE	0	0	0	0	1712337,02	1844160,88	1437913,16	1279039,77	1160773,06	826606,532
Nature d'UO					Tonne produite	Tonne produite	Tonne produite	Tonne produite	Tonne vendu	MP acheté
Nombre d'UO					6,727	7,891	12,57	1,441	61,146	23,72
Coût UO (DA)					254546,903	233704,332	114423,40	887605,671	18983,63	34848,5047

Source : élaboration personnelle

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Figure 6 : représentation graphique des sections principales



Source : établie par nous-même à partir les répartitions secondaires des charges indirectes

La répartition secondaire redistribue un total de 8 261 309 DA de charges indirectes entre les six sections principales (SP1 à SP6), après avoir absorbé intégralement les quatre sections auxiliaires (SA1 à SA4). Cette étape est déterminante dans la méthode des sections homogènes car elle conditionne directement le coût de l'unité d'œuvre de chaque atelier, et donc le coût de production de chaque produit.

SP2 Extrusion Films se positionne en tête avec 1 844 161 DA, soit 22,3% du total des charges redistribuées. Ce classement est pleinement justifié : avec une production de 7,891 tonnes en novembre, c'est l'atelier qui affiche le volume le plus élevé de la filiale. Cette masse de production permet une excellente absorption des charges fixes.

SP1 Injection reçoit 1 712 337 DA, représentant 20,7% du total, et se classe logiquement en deuxième position. Avec une production de 6,727 tonnes et un coût d'unité d'œuvre de 254 547 DA/T, cette section fonctionne dans des proportions normales et acceptables. Son dimensionnement est cohérent avec son niveau d'activité réel.

SP5 Commercial reçoit 1 160 773 DA, soit 14,1% du total. Sa véritable force apparaît dans le coût d'unité d'œuvre : avec 61,146 tonnes vendues en novembre un volume exceptionnel qui dépasse de 5,6 fois les prévisions les charges commerciales ne représentent que 18 984 DA/T vendue. La performance commerciale de novembre a

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

donc non seulement gonflé le chiffre d'affaires, mais elle a aussi dilué les charges de distribution à un niveau remarquablement bas.

SP4 Gaines Électriques constitue le cas le plus préoccupant de cette répartition secondaire. Bien qu'elle ne reçoive que 1 279 040 DA, soit 15,5% du total une part qui semble modeste c'est lorsqu'on la rapporte au volume produit que le problème éclate : avec seulement 1,441 tonne produite en novembre, le coût d'unité d'œuvre atteint 887 606 DA/T, soit 3,8 fois le coût de SP1 Injection et 3,5 fois celui de SP2 Extrusion. Cette situation est le signe d'une sous-activité structurelle grave. Les charges fixes de l'atelier (amortissements, personnel, énergie) restent constantes, mais elles s'imputent sur un volume de production quasi-inexistant, ce qui rend le coût unitaire économiquement insoutenable. Une décision stratégique s'impose : relance commerciale, reconversion de l'atelier ou fermeture temporaire.

SP3 Compound, section qui produit le Compound 101A2, absorbe 1 437 913 DA, soit 17,4% des charges dans mois novembre cette atelier produit (9,1366 tonne Compound 101A2, 2,15 tonne compound 012B0 et 1,25 tonne compound expansé blanc) avec un coût d'unité d'œuvre 57 718 DA/T.

Enfin, SP6 Approvisionnement clôt le classement avec 826 607 DA, soit 10% du total. Son coût d'unité d'œuvre de 34 849 DA/T de matière achetée est raisonnable et parfaitement intégré dans les coûts d'achat du PVC et du Additifs, conformément aux règles de la méthode des sections homogènes.

2.4 Cout d'achat des matières premières :

Le produit **COMPOUND 101A2** consommé deux matières premières :

- PVC
- Additifs (un mélange) : (DOP, stabilisant, acide stéarique)

On va calculer le cout d'achat de chaque matière première, puis établir une fiche de stock pour déterminer le coût moyen unitaire pondéré (CMUP).

2.4.1 Le cout d'achat et CMUP de PVC :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Le PVC constitue la principale matière première utilisée dans la production des COMPOUND 101A2. Son coût d'achat intègre les charges directes (prix d'achat + transport) et les charges indirectes d'approvisionnement (SP6).

En moi novembre la direction approvisionnement dans Transpolymères fait un achat de 20,07 Tonne de PVC pour un prix unitaire 127410 DA/T. (annexe 3)

Tableaux 11 : le coût d'achat de PVC

Elément	Q (T)	PU	montant (DA)
les charges directes			
prix d'achat PVC	20,07	127410	2 557 118,7
transport direct			50 000
charge indirect			
approvisionnement	20,07	34 848,51	699 409,50
coût d'achat			3 306 528,2

Source : établie par nous même à partir les documents interne d'entreprise

$$\text{Coût d'achat} = \text{prix d'achat net} + \text{frais d'achat (direct + indirect)}$$

Le coût d'achat de PVC dans moi novembre est : 3 306 528,2 DA

Le coût d'achat unitaire de PVC est : 159 735,66 DA/T

➤ La fiche de stock :

Tableaux 12 : fiche de stock de PVC (annexe 3)

élément	Q (T)	Pu	montant (DA)	élément	Q (T)	Pu	montant (DA)
achat	20,07		3306528,2	Consommation	5,58	142708,76	796314,86
SI	29,053	127482,67	3703754	SF	43,54	142708,76	6213967,34
CMUP	49,123	142 708,76	7010282,2	CMUP	49,12	142708,76	7010282,2

Source : établie par nous même à partir les doucement interne d'entreprise

$$\text{CMUP} = (\text{stock initial} + \text{achat}) / (\text{total des quantités en stock})$$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Après calcul du CMUP (Coût Moyen Unitaire Pondéré) en tenant compte du stock initial (29,053 T à 127 482,67 DA/T), le CMUP définitif du PVC s'établit à 142 708,76 DA/T.

2.4.2 le coût d'achat et CMUP d'Additifs :

En moi novembre la direction approvisionnement dans Transpolymères fait un achat de 3,65 tonne d'additifs (une mélange) pour un prix unitaire 391232,88 DA/T (annexe 3)

Tableaux 13 : le coût d'achat d'additifs

Elément	Q (T)	PU	montant (DA)
les charges directes			
prix d'achat :	3,65	391 232,88	1 428 000
transport direct			50 000
charge indirect			
approvisionnement	3,65	34 848,51	127 197,04
coût d'achat			1 605 197,04

Source : établie par nous même à partir les doucement interne d'entreprise

Le coût d'achat dans moi novembre des additifs : 1 605 197,04 DA

➤ Fiche de stock :

Tableaux 14 : fiche de stock (annexe 3)

élément	Q (T)	PU	montant (DA)	élément	Q (T)	PU	montant (DA)
achat	3,65		1605197,04	consommation	4,91	384750,56	1887201,49
SI	26,83	377264,26	10122 000	SF	25,58	384750,56	9839995,55
CMUP	30,48	384750,56	11727197,04	CMUP	30,48	384750,56	11727197,04

Source : établie par nous même à partir les doucement interne d'entreprise

2.5 Le cout de production :

Le coût de production intègre l'ensemble des charges directes (matières consommées, main d'œuvre directe) et des charges indirectes des ateliers de production (SP1 à SP4).

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

De moi novembre Transpolymères a fabriqué les produits suivants : (annexe 2)

Bacs, caisses, emballages : 6,727 tonne dans atelier Injection.

Films agricoles : 7,891 tonne dans atelier Extrusion.

Compound 101A2, compound 012B0, expansé blanc : 12,5666 tonne dans atelier compound PVC.

Gaines électriques : 1,44 tonne dans atelier gaines électriques.

Donc on va calculer le cout de production et CMUP de **Compound 101A2** :

Tableaux 15 : le cout de production de Compound 101A2

Elément	Q	PU	montant
charge direct			
PVC consommé	4,25	142 708,76	606 512,23
Additifs consommé	3,57	384 750,56	1 371 635,75
MOD			123 430,81
charge indirect			
atelier SP3	9,1366	114 423,40	1 045 440,88
coût de production	9,1366	344 441,00	3 147 019,67

Source : établir par nous-même à partir les documents interne d'entreprise

Le coût de production= charge direct + charge indirect

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

➤ Fiche de stock :

Tableaux 16 : fiche de stock de Compound 101A2 (annexe 2)

élément	Q	PU	montant	élément	Q	PU	montant
production	9,1366	344441	3 147 019,67	sortie	56,03	254114,82	14 238 053,24
SI	95,98	245516,42	23 564 665,99	SF	49,0866	254114,82	12 473 632,42
CMUP	105,1166	254114,82	26 711 685,66	CMUP	105,1166	254114,82	26 711 685,66

Source : établie par nous même à partir les doucement interne d'entreprise

Le CMUP de production (après intégration du stock initial de 95,98 T à 245 516,42 DA/T) s'établit à 254 114,82 DA/T pour un stock total de 105,12 T valorisé à 26 711 685,66 DA.

2.6 Le cout de revient de produit vendu :

Le coût de revient ajoute au coût de production les charges de distribution (section SP5) et les frais de transport à la vente.

En moi novembre les vendes globales de Transpolymères 61,146 tonne :

Bacs, caisses, emballages : 3,574 tonne

Films agricoles, tube électrique : 1,542 tonne

Compound 101A2 : 56,03 tonne

Donc le tableau suivante présenté le coût de revient de Compound 101A2 : (annexe 4)

Tableaux 17 : le coût de revient de Compound 101A2

élément	Q(T)	PU	montant (Da)
charge direct			
produit vendu	56,03	249 186,08	13 961 896,06
Transport à la livraison			50 000
charge indirect			

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Commercial	56,03	18 983,63	1 063 652,79
cout de revient	56,03	269 062,09	15 075 548,85

Source : établie par nous même à partir les doucement interne d'entreprise

2.7 Comparaison du Coût de Revient de Compound 101A2 :

L'entreprise Transpolymère ne pratique pas la comptabilité analytique et ne calcule pas de coût de revient au sens rigoureux du terme. Pour le coût d'achat, elle assimile celui-ci au seul prix d'achat des matières premières, sans intégrer les charges directes d'approvisionnement (50 000 Da) ni les charges indirectes réparties par section (699 409,50 Da pour le PVC et 127 197,04 Da pour l'additif). De même, pour le coût de production, elle n'intègre ni la main-d'œuvre directe (123 430,81 Da) ni les charges indirectes de production (1 045 440,88 Da), assimilant ainsi son coût de production à son simple coût d'achat de matières premières. Cette approche incomplète conduit à une sous-évaluation significative du coût réel : en retenant 249 618 Da/T comme coût de revient au lieu de 269 062,09 Da/T, l'entreprise surestime sa marge commerciale de 7,79 %, soit plus de 1 089 000 Da sur la totalité des 56,03 T vendues. Cette surestimation conduit à des décisions de tarification erronées : l'entreprise peut fixer un prix de vente qui, en apparence, dégage un bénéfice, mais qui en réalité ne couvre pas le coût analytique complet du produit. De plus, l'utilisation de la méthode FIFO pour la valorisation des stocks produit un stock final sous-évalué au bilan, ce qui minore la valeur réelle des actifs de l'entreprise. Enfin, en l'absence de comptabilité analytique, il est impossible d'effectuer un contrôle de gestion fiable ou d'identifier les centres de coût déficitaires, rendant tout pilotage stratégique inopérant.

Section 3 : modélisation et analyse des données pour la performance financière

Comme nous l'avons constaté, l'entreprise Transpolymers présente un déficit financier structurel ainsi qu'un résultat net négatif de 2015 à 2025. Cette situation persistante soulève une question centrale : quelles sont les variables explicatives (indépendantes) qui influencent réellement cette performance dégradée (variable dépendante) ? Dans cette section, nous chercherons à identifier et à mesurer l'impact de plusieurs facteurs potentiels tels que le levier financière, levier opérationnel.....etc sur le résultat net, créance, ROA..... . Pour ce faire, nous utiliserons la méthode de la

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

régression linéaire, chaque modèle sera analysé en détail (coefficients, R^2 , Sig, etc.) afin de déterminer quelles variables explique le mieux le déficit chronique de Transpolymers. Cette approche nous aidera à distinguer les facteurs réellement influençant de ceux qui ne le sont pas, dans le but d'éclairer des décisions correctives. Identifie les causalités économiques derrière les corrélations statistiques (effets positifs/négatifs), et formule des recommandations opérationnalisables.

L'étude structure son analyse autour de quatre régressions complémentaires qui décortiquent l'impact du levier financier (sur Résultat Net, ROA), des dotations aux amortissements (sur ROE) et du levier opérationnel (sur taux de créance) chez Transpolymers SPA. Chaque modèle quantifie les relations statistiques, révèle les déséquilibres financiers structurels et délivre des recommandations stratégiques ciblées, offrant une approche systématique pour diagnostiquer et corriger la performance financière de l'entreprise.

Le modèle prend la forme suivante :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X1 + \varepsilon$$

- Y= le variable dépendant
- X1= le variable indépendant
- β_0 = Constante (ordonnée à l'origine)
- β_1 = Coefficient de variable indépendant
- ε = Terme d'erreur

3.1 Les ratios et les données de la performance financière :

Dans cette partie, et à partir des bilans et TCR de l'entreprise de période 2015-2025 (annexe 1) on va calculer les ratios et les données suivantes

Donc le tableau ci-après représente évolution des indicateurs de performance financière de période 2015-2025 :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Tableaux 18 : Evolution des indicateurs de performance financière de période 2015-2025

Année	Résultat nette	ROA (rentabilité é des actifs)	ROE (Rentabilité financière)	Levier Opérationnel (LO)	Levier Fin (LF)	Taux de créances
2015	-62797945	-4,6674%	-12,6385%	-0,4538	2,7078	2,3068%
2016	-21534990	-1,6230%	-4,5304%	-0,3426	2,7913	1,7096%
2017	-17452997	-1,2901%	-3,8407%	-1,4639	2,9770	2,8549%
2018	-19936828	-1,4627%	-4,5886%	-1,5832	3,1370	3,7891%
2019	-13021053	-0,6032%	-1,0469%	0,0466	1,7356	1,7133%
2020	-39632070	-1,8408%	-3,2913%	-0,3591	1,7880	1,6088%
2021	-26314140	-1,2244%	-2,2341%	-0,2499	1,8246	2,0240%
2022	-28850936	-1,3335%	-2,5110%	-0,4208	1,8830	3,0943%
2023	-23023260	-1,0677%	-2,0448%	-0,6564	1,9151	2,8370%
2024	-16802089	-0,7536%	-1,5148%	-1,2508	2,0101	3,9047%
2025	-24848581	-1,1299%	-2,2916%	-1,8404	2,0281	4,1434%

Source : établie par nous même à partir les bilans et TCR.

ROA= Résultat Net / Total Actif

ROE=Résultat Net / Capitaux Propres

Levier Opérationnel (LO)= marge sur cout variable/résultat opérationnelle

Levier Financier= Total Actif / Capitaux Propres

Taux de créance = total créance/ total actif

3.2 Impact de levier financier sur le résultat net :

Dans cette partie, nous allons utiliser le logiciel SPSS pour déterminer si le levier financier affecte le résultat net de l'entreprise Transpolymers. Nous allons présenter et analyser les résultats obtenus à partir de la régression linéaire, en interprétant chaque coefficient et la significativité du modèle. Ensuite, nous discuterons de l'influence réelle du levier financier sur le résultat net de l'entreprise.

Tableaux 19 : résumé de modèle régression linéaire entre résultat net et levier financière

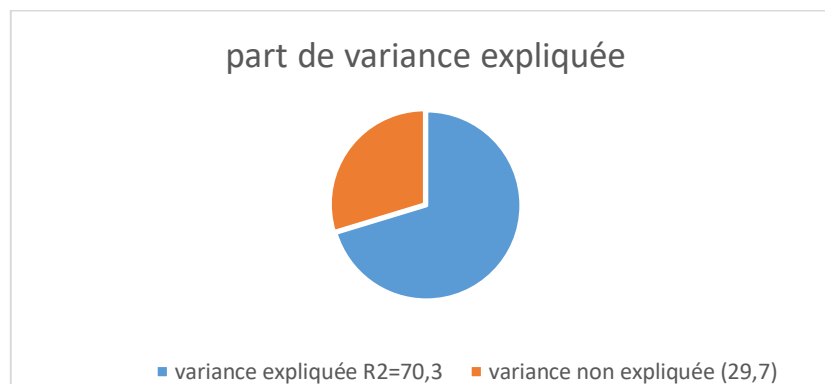
Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,838 ^a	,703	,669	7997604,44800 0000	1,604

a. Prédicteurs : (Constante), Levier Financière

b. Variable dépendante : résultat net

Source : Résultat SPSS

Figure 7 : Part de variance expliquée par le levier financier ($R^2 = 70.3\%$)



Source : élaboration personnelle

Le coefficient de corrélation ($R = 0.838$) indique une forte relation linéaire positive entre le levier financier et le résultat net. Le coefficient de détermination ($R^2 = 0.703$) signifie que 70.3% de la variance du résultat net est expliquée par la seule variable du levier financier, ce qui constitue un pouvoir prédictif remarquable pour un modèle univarié.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

La statistique de Durbin-Watson = 1,604, proche de 2, indique l'absence d'autocorrélation sérielle des résidus, Le modèle ne souffre pas de biais systématique dans les erreurs.

Le tableau ci-après présente les diagnostics de colinéarité pour le modèle de régression linéaire. Il permet de vérifier s'il existe une dépendance linéaire forte entre la variable indépendante (levier financier) et la constante. Les valeurs propres, l'index de condition ainsi que les proportions de la variance sont analysés pour détecter d'éventuels problèmes de multicolinéarité :

Tableaux 20 : diagnostics de colinéarité pour le modèle de régression linéaire.

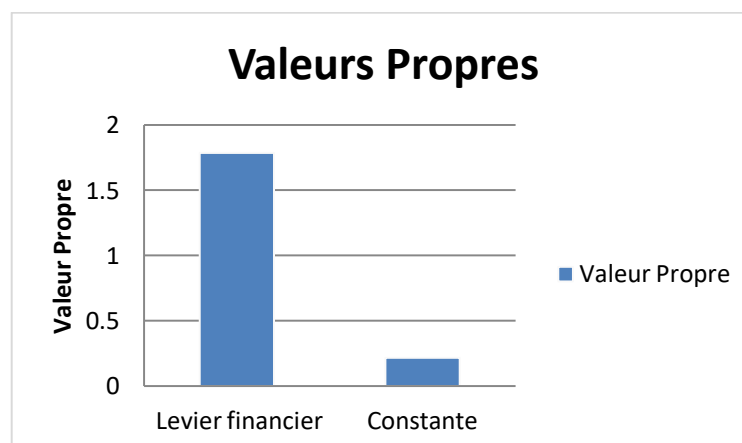
Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante) Levier_Fin	
1	1	1,785	1,000	,11	,11
	2	,215	2,884	,89	,89

a. Variable dépendante : RN

Source : Résultat SPSS

Figure 8 : valeurs propres des variables



Source : élaboration personnelle

L'ensemble des indicateurs présentés dans le tableau des diagnostics de colinéarité converge vers une conclusion rassurante et sans équivoque : le modèle de régression est exempt de tout problème de colinéarité. L'index de condition très faible (maximum 2,884), la structure claire des valeurs propres, et la répartition orthogonale des variances attestent tous de la robustesse statistique du modèle. Les estimations des coefficients de régression peuvent donc être considérées comme fiables et stables. Cette validation

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

préliminaire est essentielle car elle garantit que les résultats que nous analyserons dans le tableau des coefficients ne sont pas contaminés par des artefacts statistiques, et que l'effet mesuré du levier financier sur le résultat net reflète bien une relation économique et financière réelle et non un biais méthodologique.

Et le tableau ci-après présente les coefficients de régression du modèle :

Tableaux 21 : coefficients de régression

		Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	-12643751,480	3895303,648		-3,246	,010		
	Levier financier	738731536,900	160243706,500	,838	4,610	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : RN

Source : résultat SPSS

L'analyse du tableau des coefficients révèle une relation statistiquement exceptionnelle entre le levier financier et le résultat net. Tous les indicateurs convergents vers la même conclusion : le levier financier exerce un effet positif, massif et hautement significatif sur la rentabilité nette de l'entreprise. Le coefficient B de 738,7 millions de DA, associé à une p-value de 0,001 et un bêta standardisé de 0,838, démontre non seulement que cette relation existe avec une quasi-certitude statistique, mais aussi qu'elle est d'une ampleur économique considérable. L'absence totale de problèmes de colinéarité (VIF = 1) garantit que ces estimations sont robustes et fiables. Du point de vue managérial, ces résultats suggèrent que la gestion de la structure financière et du niveau d'endettement devrait constituer une priorité stratégique absolue pour transpolymers. En théorie financière, par le fait que transpolymers utilise efficacement la dette pour financer ses actifs.

Cette modèle prend la forme suivante :

$$\text{RN} = -12\,643\,751,48 + 738\,731\,536,90 \times \text{Levier financier}$$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

❖ Recommandations :

Malgré cet effet positif massif, la situation présente néanmoins des vulnérabilités importantes qui nécessitent une attention particulière. La constante négative et significative du modèle révèle que Transpolymers dépend structurellement de l'endettement, ce qui limite sa flexibilité stratégique et l'expose à des risques en cas de difficultés d'accès au crédit. Pour améliorer et sécuriser cette situation favorable, plusieurs recommandations stratégiques s'imposent :

- Transpolymers devrait rechercher le niveau optimal de levier financier qui maximise les bénéfices tout en maintenant les risques à un niveau acceptable, en réalisant des analyses de sensibilité sous différents scénarios économiques.
- Elle devrait diversifier ses sources de financement en augmentant progressivement sa base de capitaux propres via la rétention de bénéfices ou l'ouverture du capital à de nouveaux investisseurs, afin de réduire la dépendance exclusive envers la dette.
- Un renforcement substantiel des capacités de gestion des risques financiers est indispensable, incluant la couverture du risque de taux d'intérêt, la constitution de réserves de liquidités adéquates, et la diversification des sources de crédit.

3.3 Impact de levier financier sur rentabilité des actifs (ROA) :

L'objectif de cette partie est de tester, via SPSS, l'impact du levier financier sur le ROA de Transpolymères. À partir d'une régression linéaire, nous présenterons, analyserons et interpréterons les coefficients et la significativité du modèle, avant de discuter de l'influence réelle du levier financier sur la ROA de l'entreprise.

Tableaux 22 : résumé de modèle régression linéaire entre levier financier et ROA

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,928 ^a	,861	,846	,004294785	2,155

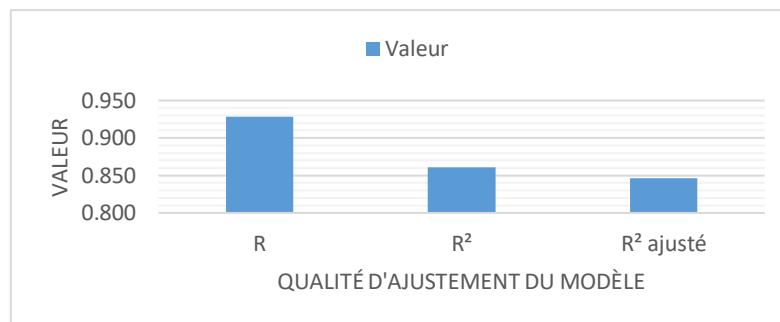
a. Prédicteurs : (Constante), Levier financier

b. Variable dépendante : ROA

Source : résultat SPSS

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Figure 9 : Qualité d'ajustement du modèle (R, R² et R² ajusté)



Source : élaboration personnelle

Le coefficient de détermination R² de 0,861 indique que le levier financier explique 86,1% de la variance du ROA, ce qui est remarquable. En finance d'entreprise, un R² supérieur à 0,70 est déjà considéré comme excellent.

Le coefficient de corrélation R de 0,928 confirme une relation linéaire quasi-parfaite entre les deux variables. Cette linéarité permet d'utiliser le modèle comme outil de prévision fiable : connaissant le niveau de levier prévu, on peut estimer précisément le ROA attendu. Le R² ajusté de 0,846, très proche du R² brut, prouve que le modèle n'est pas surajusté et conserve sa qualité prédictive.

Le test de Durbin-Watson (2,155) donne une valeur proche de 2, ce qui suggère qu'il n'y a pas de problème d'autocorrélation des résidus (les erreurs sont indépendantes).

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de la régression linéaire entre le levier financier et le ROA (Return On Assets). Il inclut les coefficients non standardisés (B), standardisés (Bêta), la significativité (Sig.) ainsi que les statistiques de colinéarité (Tolérance et VIF).

Tableau 23 : Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante : ROA).

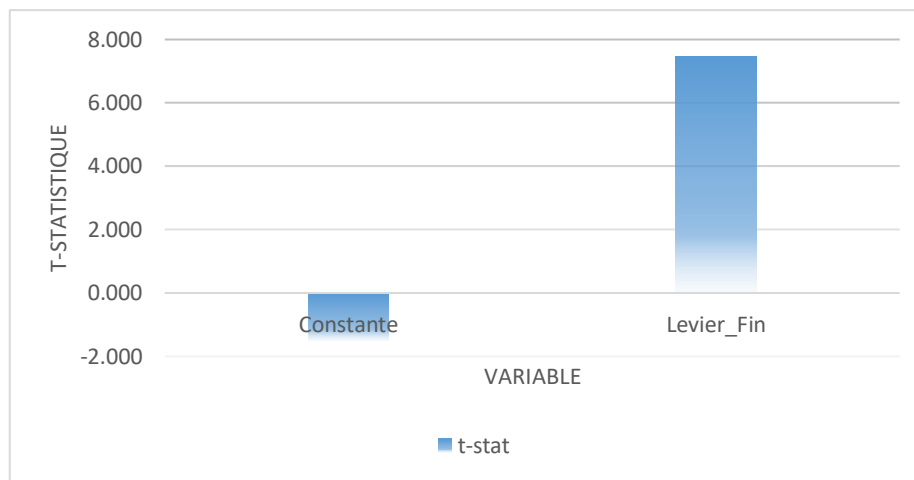
Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	-,003	,002		-1,513	,164		
Levier_Fin	,644	,086	,928	7,478	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ROA

Source : résultat SPSS

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Figure 10 : Représentation graphique des t-statistiques



Source : élaboration personnelle

Dans ce tableau, la ligne importante est celle du « Levier_Fin ». Le coefficient non standardisé (B) est de 0,644. Cela signifie que lorsque le levier financier augmente d'une unité, le ROA augmente en moyenne de 0,644 unité. Puisque la constante n'est pas significative (Sig. = 0,164 > 0,05), on peut considérer que lorsque le levier est nul, le ROA est proche de zéro. Le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,928 : cela confirme une influence très forte, comparable à celle du R. La valeur t de Student (7,478) et le niveau de signification (Sig. = 0,000) indiquent que cette relation est statistiquement très significative (nettement inférieure au seuil de 0,05). Ainsi, on rejette l'hypothèse nulle d'absence d'effet.

Le VIF de 1 et la tolérance de 1 attestent de l'absence totale de problèmes de colinéarité. Bien que dans un modèle de régression simple avec une seule variable indépendante, la colinéarité ne puisse théoriquement pas se poser, ces valeurs optimales confirment néanmoins que le modèle est bien spécifié et que les estimations des paramètres sont stables.

Donc cette modèle prend la forme suivante :

$$\text{ROA} = -0,003 + 0,644 \times \text{levier financière}$$

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

❖ Recommandations :

- Transpolymers SPA doit adopter une politique de couverture active du risque de taux par swaps (variable à fixe), caps (plafond taux) et équilibrage dette fixe/variable selon analyse de sensibilité. Une hausse de 1 point sur l'ensemble de la dette éroderait massivement le ROA ; la couverture financière préserve l'effet de levier positif malgré la forte dépendance au financement externe.
- Transpolymers SPA doit optimiser sa structure de dettes par échelonnement des maturités (échelle court/long terme évitant pics refinancement) et diversification sources (banques multiples, obligations, crédit-bail). Maintenir des lignes de crédit inutilisées comme coussin de sécurité assure un accès continu au refinancement malgré forte dépendance au levier financier, protégeant le modèle économique de tout risque d'interruption de financement.

3.4 Impact de Dotations aux amortissements sur rentabilité financière (ROE) :

L'objectif de cette analyse est de tester, via SPSS, l'impact des dotations aux amortissements sur le ROE (Return on Equity) de Transpolymers SPA. À travers une régression linéaire, nous présenterons, analyserons et interpréterons les coefficients et la significativité du modèle, avant de discuter de l'influence réelle des amortissements sur la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

Tableaux 24 : résumé de modèle régression linéaire entre dotations aux amortissements et ROE

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,874 ^a	,763	,737	,016355179	1,402

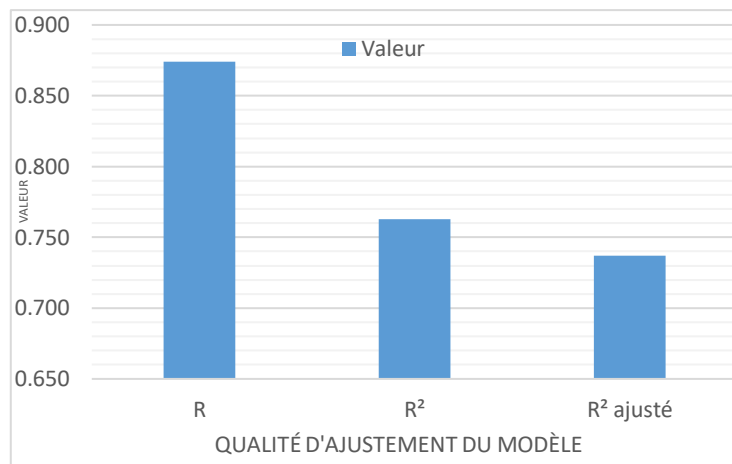
a. Prédicteurs : (Constante), dotations aux amortissements

b. Variable dépendante : ROE

Source : résultats SPSS

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Figure 11 : Qualité d'ajustement du modèle (R , R^2 et R^2 ajusté)



Source : élaboration personnelle

Les dotations aux amortissements expliquent 76,3% des variations du ROE ($R^2 = 0,763$), cette forte corrélation ($R = 0,874$) montre que les politiques d'amortissement prédisent efficacement trois quarts des fluctuations de la rentabilité des capitaux propres chez Transpolymers.

Le R -carré ajusté, légèrement inférieur à 0,737, confirme cette bonne qualité d'ajustement tout en tenant compte du nombre de prédicteurs. L'erreur standard de l'estimation est très faible (0,016), ce qui suggère que les valeurs prédites par le modèle sont proches des valeurs observées.

La statistique de Durbin-Watson de 1,402, bien qu'acceptable, laisse entrevoir une légère autocorrélation positive des résidus qu'il conviendrait de surveiller.

Le tableau ci-dessous présente les diagnostics de colinéarité pour le modèle de régression linéaire entre la dotation aux amortissements et le ROE (Return On Equity). Il montre les valeurs propres, l'index de condition ainsi que les proportions de la variance, afin de vérifier l'absence de multicolinéarité entre la constante et la variable indépendante :

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Tableau 25 : Diagnostics de colinéarité (Variable dépendante : ROE)

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	dotations aux amortissements
1	1	1,866	1,000	,07	,07
	2	,134	3,733	,93	,93

a. Variable dépendante : ROE

Source : élaboration personnelle

L'index de condition maximal est de 3,733, ce qui est très inférieur aux seuils critiques habituels (15 ou 30). Il n'y a donc aucun problème de colinéarité. Les proportions de la variance montrent que la seconde dimension (index de condition 3,733) concentre 93 % de la variance partagée entre la constante et la variable dotations aux amortissements, mais cela n'indique pas un dysfonctionnement ; cela reflète simplement l'échelle de mesure de la variable.

Et le tableau ci-après présente les coefficients de régression du modèle

Tableaux 26 : Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante : ROE).

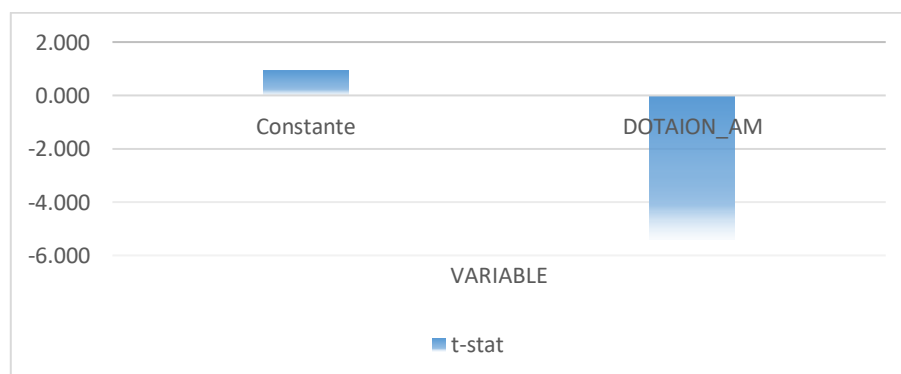
Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,009	,010		,929	,377		
	dotations aux amortissements	-3,011E-9	,000	-,874	-5,386	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ROE

Source : résultats SPSS

Figure 12 : Représentation graphique des t-statistiques



Source : élaboration personnelle

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Le coefficient B de -3,011E-9 révèle une relation négative entre dotations aux amortissements et ROE. Chaque augmentation d'un milliard de dinars de dotations aux amortissements entraîne une diminution du ROE de 0,003011 points. Cette relation négative est statistiquement très significative avec $t=-5,386$ et $\text{Sig.}=0,000$. Le coefficient Bêta standardisé de -0,874 confirme une relation forte de grande taille. Cette relation négative suggère que l'augmentation de la variable dotations aux amortissements érode la rentabilité financière des actionnaires. Plus cette variable augmente, plus le ROE diminue, ce qui peut s'expliquer par l'augmentation des charges non décaissées qui réduisent le résultat net au numérateur du ROE. Le VIF de 1,000 et la tolérance de 1,000 attestent de l'absence totale de colinéarité.

Donc cette modèle prend la forme suivante :

$$\text{ROE} = 0,009 - 3,011\text{E-}9 \times \text{dotations aux amortissements}$$

❖ Recommandations :

Cette modèle établit que les dotations aux amortissements ont un impact négatif, fort et statistiquement robuste sur le ROE, Cela signifie que plus l'entreprise constate d'amortissements, plus sa ROE diminue. Pour Transpolymers, deux solutions peuvent être envisagées :

- **Allonger les durées d'amortissement** : dans la limite des règles fiscales et comptables, réviser à la hausse la durée d'utilité des immobilisations (par exemple, passer de 5 à 8 ans pour un logiciel ou un équipement). Cela réduit la charge annuelle d'amortissement, ce qui augmente le résultat net et donc le ROE.
- **Investir dans des actifs à longue durée de vie ou à forte valeur résiduelle** : privilégier des équipements dont la durée d'usage réelle est longue ou qui conservent une valeur de revente significative, ce qui diminue la base amortissable annuelle.

3.5 Impact de levier opérationnel (LO) sur le taux de créance :

Cette étude vise, à l'aide de SPSS, à mesurer l'effet du levier opérationnel sur le taux de créance (créances totales / actif total) pour Transpolymers SPA. Par une régression

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

linéaire, nous exposerons les résultats, commenterons les coefficients et la significativité statistique, puis nous évaluerons dans quelle mesure le levier opérationnel influence la part des créances dans l'actif total.

Le tableau ci-dessous présente le résumé du modèle de régression linéaire entre la variable LO (levier opérationnel) et la variable dépendante

Tableaux 27 : Récapitulatif du modèle de régression (Variable dépendante : taux créance)

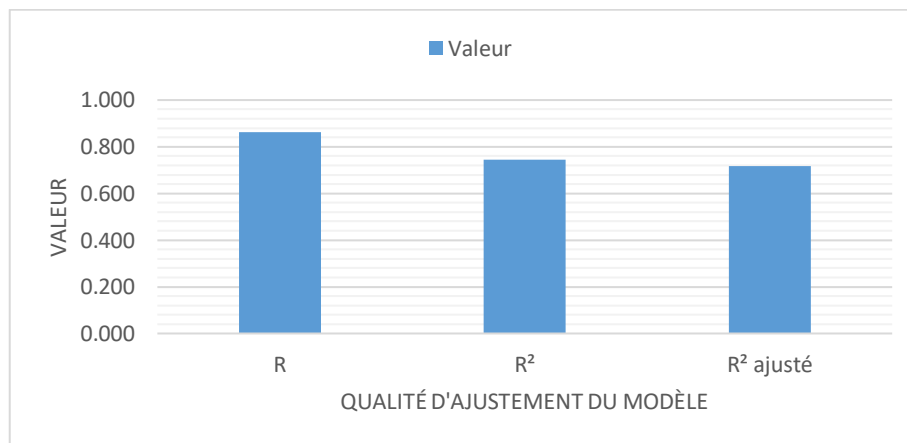
Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,863 ^a	,745	,717	,004960644	1,362

a. Prédicteurs : (Constante), levier opérationnel

b. Variable dépendante : taux créance

Source : résultat SPSS

Figure 13: Qualité d'ajustement du modèle (R, R² et R² ajusté)



Source : élaboration personnelle

Le tableau montre que le modèle explique bien la variable dépendante taux créance. Le coefficient de corrélation $R=0,863$ indique une relation forte entre la variable indépendante et la variable expliquée.

Le $R^2=0,745$ signifie que le modèle explique 74,5% de la variation de taux créance. Autrement dit, la majeure partie des variations observées est prise en compte par le modèle, ce qui est un bon résultat.

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

Le R^2 ajusté vaut 0,717. Cette valeur est un peu plus faible que le R^2 brut, ce qui est normal, car elle corrige l'effet du nombre de variables explicatives et donne une estimation plus réaliste de la qualité du modèle.

L'erreur standard de l'estimation est de 0,004960644. Plus cette valeur est faible, plus les prédictions du modèle sont proches des valeurs réelles, donc ici l'ajustement semble assez précis.

La statistique de Durbin-Watson est de 1,362. Cette valeur suggère qu'il peut y avoir une légère autocorrélation positive des résidus, mais elle n'est pas forcément alarmante.

Le tableau présente les diagnostics de colinéarité du modèle régressant levier opérationnel sur le taux de créance :

Tableaux 28: Diagnostics de colinéarité (Variable dépendante taux de créance)

Diagnostics de colinéarité ^a					
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	LO
1	1	1,789	1,000	,11	,11
	2	,211	2,915	,89	,89

a. Variable dépendante : taux de créance

Source : résultats SPSS

Ce tableau vérifie s'il y a des problèmes de colinéarité dans cette modèle de régression, c'est-à-dire si les variables indépendantes sont trop corrélées entre-elle. Qu'une seule variable indépendante, donc il ne peut pas y avoir de colinéarité entre plusieurs variables. Les résultats confirment cela, les valeurs propres de 1,789 et 0,211 montrent que la variance est bien répartie, et surtout, l'index de condition maximal de 2,915 est très largement inférieur au seuil critique de 10. Tout index inférieur à 10 indique qu'il n'y a absolument aucun problème de colinéarité. Les proportions de variance (11% et 89% pour la constante et pour LO) montrent que ces deux éléments du modèle apportent des informations distinctes et complémentaires.

Et le tableau ci-après présente les coefficients de régression du modèle

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et amélioration de la performance financière.

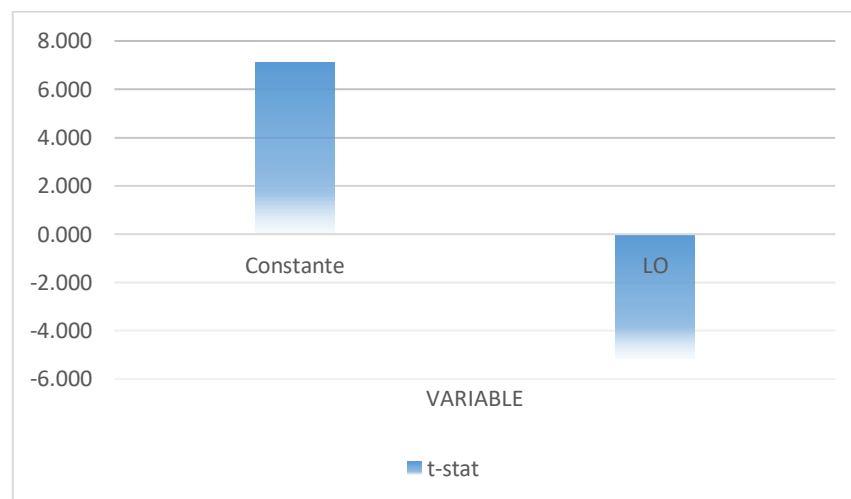
Tableaux 29 : Coefficients de la régression linéaire (Variable dépendante taux de créance).

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,017	,002		7,124	,000		
LO	-,013	,002	-,863	-5,132	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y_creance

Source : résultats SPSS

Figure 14: Représentation graphique des t-statistiques



Source : élaboration personnelle

Le coefficient B de -0,013 révèle une relation négative hautement significative entre le levier opérationnel et le taux de créance (Sig = -5,132 ; p = 0,001). Chaque unité supplémentaire de levier opérationnel réduit le ratio Créances/Actif de 1,3 point de pourcentage. Le Bêta standardisé de -0,863 confirme l'ampleur exceptionnelle de cette relation inverse. Chez Transpolymers SPA, l'accroissement de la fixité des charges s'accompagne mécaniquement d'une diminution de la part des créances clients dans l'actif total.

Donc cette modèle prend la forme suivante :

Taux de créance = 0,017 – 0,013 × levier opérationnel

❖ **Recommandations :**

- Transpolymers SPA doit différencier ses délais de paiement par segments prioritaires (grands comptes fidèles, clients solvables, produits stratégiques) pour rester compétitive commercialement tout en maîtrisant les contraintes de liquidité liées au levier opérationnel, optimisant ainsi la rentabilité du poste clients par relation commerciale.
- Transpolymers SPA doit accélérer le recouvrement effectif des créances via l'automatisation de la facturation, des relances échelonnées, des moyens de paiement modernes (virements, prélèvements), des escomptes pour règlement anticipé et une équipe recouvrement professionnalisée avec KPIs clairs. Pour les créances douteuses, recourir à l'affacturage permet de monétiser rapidement le poste clients tout en maintenant une politique commerciale flexible malgré les contraintes de levier opérationnel.
- Transpolymers SPA doit instaurer un tableau de bord mensuel BFR normatif, DSO (créances), DIO (stocks), DPO (fournisseurs) vs standards sectoriels, avec objectifs cibles et simulations cash-flow. Négocier délais fournisseurs étendus et optimiser stocks (JIT) libère de la trésorerie pour financer créances clients sans compromettre la liquidité globale.

Conclusion:

Le présent chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entreprise Transpolymère et de son environnement industriel. Nous avons également analysé l'impact du contrôle de gestion sur l'optimisation des coûts de revient, à travers la mise en œuvre de la méthode des sections homogènes, ainsi que son influence sur la performance financière, à travers une analyse prédictive par régression linéaire.

La démarche analytique occupe une place centrale dans toute entreprise industrielle soucieuse de maîtriser ses charges et d'améliorer sa rentabilité. Chez Transpolymère, elle vise à produire une information fiable sur les coûts réels de production, afin d'aligner les décisions de gestion sur les résultats effectivement obtenus. L'un de ses objectifs majeurs est la maîtrise des coûts de revient. Pour y parvenir, plusieurs constats et axes d'amélioration ont été identifiés, notamment :

- L'intégration de l'ensemble des charges directes et indirectes dans le calcul du coût de revient, notamment les charges d'approvisionnement, la main-d'œuvre directe et les charges indirectes de production, afin de disposer d'un coût analytique complet et fiable.
- Le remplacement de la méthode FIFO par la méthode du CMUP pour la valorisation des sorties de stock de matières premières.

Cependant, la mise en œuvre d'un contrôle de gestion rigoureux au sein de Transpolymère se heurte à plusieurs contraintes structurelles. Parmi celles-ci, on peut citer :

- L'absence d'un système de comptabilité analytique formalisé, qui prive l'entreprise d'une vision précise de ses coûts par produit et par centre d'activité.
- L'utilisation de pratiques de valorisation des stocks non conformes aux normes en vigueur, qui engendrent une surestimation de la marge commerciale de plus de 19 444,09 Da par tonne (+7,79 %).

Sur le plan de la performance financière, l'analyse économétrique menée à travers quatre modèles de régression linéaire a permis de mettre en évidence les relations entre les leviers de gestion et les indicateurs de rentabilité de Transpolymère. Les résultats obtenus ont confirmé l'influence significative du levier financier sur le résultat net et le

CHAPITRE 2 : la contribution du contrôle de gestion dans l'optimisation des couts et amélioration de la performance financière.

ROA, des dotations aux amortissements sur le ROE, et du levier opérationnel sur le taux de créance, ouvrant ainsi la voie à des recommandations concrètes en matière de gestion du risque financier et opérationnel.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au terme de ce travail de recherche, qui a porté sur le rôle du contrôle de gestion dans l'optimisation des coûts et l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise Transpolymers SPA, il convient de dresser un bilan structuré de notre étude. Notre démarche s'est articulée autour de deux chapitres complémentaires : un premier chapitre théorique consacré aux fondements conceptuels du contrôle de gestion, des méthodes d'analyse des coûts et de la performance financière ; et un second chapitre pratique qui a appliqué ces concepts au cas concret de Transpolymers SPA à travers la mise en œuvre de la méthode des sections homogènes pour le calcul du coût de revient du produit Compound 101A2, suivie d'une analyse prédictive par régression linéaire visant à analyser l'impact des leviers de gestion sur les indicateurs de performance financière de l'entreprise sur la période 2015-2025.

Les résultats répondent clairement à notre problématique : le contrôle de gestion est un levier déterminant pour l'optimisation des coûts et la performance financière chez Transpolymères SPA. Synthèse de la validation des hypothèses :

L'hypothèse principale H1 est confirmée : L'application de la méthode des sections homogènes a révélé un écart significatif entre le coût de revient réel calculé et celui pratiqué par l'entreprise, mettant en évidence une sous-évaluation des coûts et une surestimation de la marge. Cette méthode s'est avérée la plus adaptée à la structure de l'entreprise, en l'absence de tout système de comptabilité analytique formalisé. Par ailleurs, les modèles de régression linéaire estimés sur la période 2015–2025 confirment l'impact mesurable et significatif du contrôle de gestion sur la performance financière, en identifiant le levier financier, les dotations aux amortissements et le levier opérationnel comme principaux déterminants des indicateurs de rentabilité de Transpolymers SPA.

L'hypothèse H2 est partiellement validée : la méthode par optimisation des coûts est un outil performant pour identifier les sources d'inefficience et mesurer les écarts, mais son efficacité pour améliorer effectivement la performance financière dépend de sa traduction en actions concrètes. Dans le cas de Transpolymers, la mise en évidence de la sous-évaluation des coûts ne suffit pas à elle seule à redresser le déficit structurel de -26,7 M DA en moyenne annuelle, car celui-ci relève également de problèmes de gouvernance, de positionnement stratégique et de gestion commerciale.

Conclusion générale

L'hypothèse H3 est validée : la régression linéaire éclaire effectivement les relations entre variables financières sans régler directement le déficit, mais en guidant les décisions correctives vers les facteurs clés de la performance. Nos quatre modèles statistiquement significatifs ($\text{Sig} < 0,05$) impact du levier financier sur le résultat net ($R^2 = 70,3 \%$), impact du levier financier sur le ROA ($R^2 = 86,1 \%$), impact des dotations aux amortissements sur le ROE ($R^2 = 76,3 \%$), et impact du levier opérationnel sur le taux de créance ($R^2 = 74,5 \%$) identifient les leviers d'action prioritaires pour la direction : optimisation de la structure financière, maîtrise des amortissements, pilotage du levier opérationnel et gestion du poste clients, et amélioration de la rentabilité économique.

L'hypothèse H4 est validée : Transpolymers SPA traverse des difficultés financières durables, marquées par des pertes nettes continues sur l'ensemble de la période étudiée. L'analyse montre que ces pertes s'expliquent principalement par le poids de l'endettement, l'impact des amortissements et une gestion insuffisante des créances autant de facteurs qui relèvent de dysfonctionnements profonds en matière de gouvernance financière et de structure du capital. Les solutions envisagées, comme le désendettement progressif, la révision de la politique d'amortissement et l'amélioration du recouvrement des créances, sont des mesures à déployer sur le moyen et long terme. Dès lors, tout redressement rapide reste peu réaliste sans une intervention structurelle globale et coordonnée.

Résultats et recommandations :

Sur la base des résultats obtenus, nous formulons les propositions suivantes à l'attention de la direction de Transpolymers SPA :

- Mettre en place un système de comptabilité analytique formalisé permettant un calcul rigoureux des coûts par produit et par centre d'activité, et remplacer la méthode FIFO actuelle par la méthode du Coût Moyen Unitaire Pondéré (CMUP) pour la valorisation des sorties de stock.
- Optimiser la structure financière en diversifiant les sources de financement et en réduisant la dépendance à la dette afin d'agir favorablement sur le levier financier, principal déterminant de la rentabilité économique (ROA) selon notre modèle.

Conclusion générale

- Allonger les durées d'amortissement dans la limite des règles fiscales et investir dans des actifs à longue durée de vie pour atténuer l'impact négatif des dotations aux amortissements sur le ROE.

Difficultés rencontrées :

La réalisation de ce travail s'est heurtée à plusieurs contraintes qu'il est important de mentionner afin d'apprécier la portée et les limites de nos résultats :

- Restriction de la période d'analyse : l'entreprise n'a pu nous fournir les données financières que pour 11 exercices comptables (2015-2025), ce qui a limité la profondeur historique de notre étude économétrique et la robustesse statistique des modèles de régression linéaire.
- Indisponibilité des données commerciales détaillées : le chiffre d'affaires spécifique du produit Compound 101A2 ne nous a pas été communiqué par l'entreprise, ce qui nous a empêchés de calculer avec précision la marge commerciale réelle ainsi que le résultat analytique propre à ce produit.
- Absence d'un système de comptabilité analytique formalisé au sein de l'entreprise, ce qui a nécessité un travail considérable de reconstitution des données à partir des documents comptables disponibles.
- Difficulté à comparer la performance de Transpolymers SPA avec celle de ses concurrents directs, en l'absence de données publiques fiables sur le secteur de la plasturgie en Algérie.

Perspectives de recherche :

Au-delà des limites identifiées, notre étude ouvre plusieurs pistes de recherche futures qui pourraient enrichir la réflexion sur le contrôle de gestion dans les entreprises industrielles algériennes :

- Mener une étude élargie couvrant l'intégralité des filiales du Groupe ENPC, afin de comparer leurs dispositifs de contrôle de gestion et d'identifier les pratiques les plus efficaces en matière de pilotage de la performance.
- Appliquer la méthode ABC (Activity Based Costing) au cas concret de Transpolymères SPA, puis comparer les résultats obtenus avec ceux issus de la méthode des sections homogènes. Cette comparaison vise à évaluer la

Conclusion générale

pertinence relative de chaque approche dans le contexte spécifique de l'entreprise.

- Étendre l'analyse économétrique à d'autres variables explicatives (taille de l'entreprise, intensité capitalistique, conjoncture sectorielle) afin d'affiner la compréhension des déterminants de la performance financière dans le secteur de la plasturgie.
- Mener une étude longitudinale sur une période plus étendue (15 à 20 ans), une fois que l'entreprise aura accumulé davantage de données historiques. Une telle approche renforcerait la validité statistique des modèles et permettrait d'identifier d'éventuels effets de long terme.

Bibliographie

Ouvrage :

- ALAZARD C., SEPARI S., « Contrôle de gestion : Manuel et application », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010.
- ARNOUD Hervé, « Le contrôle de gestion en action », édition Liaisons, 2001.
- BARATAY Christelle, MONACO Laurence, « Contrôle de gestion », les carrés DCG, 2017.
- BELLALAH M., « Gestion financière : Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris.
- BESCOS, MENDOZA, « Le management de la performance », Edition comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- BLOCHER E., STOUT D., COKINS G. & CHEN K.H., « Cost Management: A Strategic Emphasis », 5ème éd, McGraw-Hill Irwin, New York, 2009.
- BOISVERT Hugues, LAURIN Claude, MERSEREAU Alexander, « Comptabilité de management », 6e édition, Paris : Pearson, 2019.
- BOISSELIER Patrick, « Contrôle de gestion, Cours & Applications », édition Vuibert, Paris, 1999.
- BOUGHABA Abdellah, « Comptabilité analytique d'exploitation », édition Berti, 1998.
- BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », 5^e édition, Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2001.
- BOUIN X., SIMON F.X., « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris.
- BURLAUD Alain, TELLER Robert, CATELAIN-PONROY Stéphanie, MIGNON Sophie, WALLISER Elisabeth, « Contrôle de gestion », édition Vuibert, Paris, 2004.
- CAVÉLIUS F., BONNEAULT P., « Comptabilité de gestion et pilotage des coûts », Paris, Edition Pearson, 2016.
- CAROLINE SELMER « la boîte à outils du contrôle de gestion » Dunod, Paris, 2013.
- Christian.H, « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes », librairie Vuibert, paris, 2008
- Christelle Baratay et Laurence Monaco « contrôle de gestion », les garrés DCG, 2017
- CHIHA K., « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009.
- DEISTING Florent, JEAN-PIERRE, « Analyse financière », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013.
- DEPOERS Florence et coll., « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue Gestion 2000, 2003.
- DESBRIERES P., POINCELOT E., « Gestion de trésorerie », EMS, 2e édition.
- DÉSIÉ-LUCIANI Marie-Noëlle, HIRSCH Daniel, KACHER Nathalie, POLOSSAT Marc, « Le grand livre du contrôle de gestion », Ed Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
- DORIATH B., « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, Dunod, Paris, 2008.

Bibliographie

- DUPLAT Claude-Annie, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Collection Guid'Utile, Paris, 2004.
- FERRÉ François, ZARKA Fabrice, POULARD Benjamin, « Comptabilité », Ed Dunod, 2014.
- FORGET Jack, « Analyse financière », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- Florent Deisting, Jean-Pierre, « analyse financière », 4ème édition, Dunod, Paris, 2013
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3ème éd Economica, Paris, 1989.
- GIRAUD & All, « Contrôle de gestion et pilotage de performance », collection business, éditions Gaulino, France, 2004.
- GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, « L'essentiel de la comptabilité de gestion », Gualino éditeur, 2014.
- GUERNY J., GUIRIEC J.C., « Contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, Paris, 1998.
- HÉNOT C., HÉMICI F., « Contrôle de gestion », Bréal éditions, Paris, 2007.
- HOARAU Christian, « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes », Librairie Vuibert, Paris, 2008.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., « The balanced scorecard: Measures that drive performance », Harvard Business Review, Cambridge, 1992.
- KHAN A., « Cost and Optimization in Government », 3ème Edition, Routledge, New York, 2022.
- LAMBERT, SPONEM, « La fonction du contrôle de gestion », France, 2008.
- LANGLOIS L. et AUTRES, « Contrôle de gestion », édition Berti, Paris, 2008.
- LANGLOIS L., BONNIER C., BRINGER M., « Contrôle de gestion », Editions BERTI, Paris, 2004.
- LAUNOIS R., « Typologie des coûts en comptabilité analytique », In : Ateliers de la Transparence « Comparaison des coûts des thérapeutiques dans le dossier de la transparence », Travaux de l'Atelier n°6, SNIP, 1996.
- LECLERE Didier, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 3ème édition d'organisation, Paris, 2002.
- LEGROS Georges, « Mini manuel de finance d'entreprise », Dunod, Paris, 2010.
- LOCHARD J., « Les ratios qui comptent », EYROLLES, Paris, 2008.
- LÖNING Hélène, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve et al., « Le contrôle de gestion », Paris : Dunod, 2008.
- LORINO P., GIRAUD F., SAULPIC, « Méthodes et pratiques de la performance », Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- MALLOT J.L., JEAN C., « L'essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 1998.
- MARION A., « Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2012.
- MARTORY B. et all, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.
- MELYON G., « Gestion financière », Bréal, 4ème édition, Paris, 2007.
- MENDOZA Carla, CAUVIN Éric et autres, « Coûts et décisions », édition Lextenso, Paris, 2009.
- OGIEN Dov, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4e édition, Paris, 2018.

Bibliographie

- RAGAIGNE Aurélien, TAHAR Caroline, « Contrôle de gestion », Gualino éditeur, Paris.
- REIX Robert, « Systèmes d'information et management des organisations », 6ème édition, Vuibert, 2011.
- SAHUT J., LANTZ J., « La création de valeur et la performance financière », La revue du financier, 2003.
- SELMER Caroline, « La boîte à outils du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2013.
- THIERRY J., RICHARD M., « La comptabilité de gestion : Analyse et maîtrise des coûts », Dareios & Pearson Education, 2007.
- TOMAS Jean-Louis, GAL Yossi, « ERP et conduite des changements », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2011.
- TOUDJINE Abdelkrim, « La pratique de contrôle de gestion ABC/ABM », Ed Office des Publications Universitaires, 2013.
- WINAND M., ZINTZ T., « Management et évaluation de la performance », De Boeck Supérieur, 2017.
- YVES DE RONGE, KARINE CERRADA, « Contrôle de gestion », 3ème Edition Pearson France, Paris, 2012.

Thèses et mémoire :

- BELBOUL H., OUALHI B., « Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation, Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017 ».
- CHEMLOUL Yanis, « Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales de la Wilaya de Tizi-Ouzou », Master en sciences économiques, Option : management des services Publics territoriaux, Université MOULOUD MAAMERI, TIZI OUZOU, 2017-2018.
- FOUJIL I., AMIAR L., « Le tableau de bord budgétaire comme outil de maîtrise des dépenses de santé : cas du CHU de Tizi-Ouzou », Volume VIII, n°03, Décembre 2022.
- MEBBANI Youcef, « La Méthode ABC (Activity Based Costing) Concepts et mise en place », Université de Mostaganem.
- MERABET Assia, « La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise », Thèse de Master, Audit et Contrôle de Gestion, E.P.S.E.C.G, 2019.
- ZERGUI Ayoub M., « L'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise », Mémoire de fin d'études, École supérieure de gestion et d'économie numérique, 2022-2023.

Articles et revues scientifiques :

- BARTH C., KOCH S., "Critical success factors in ERP upgrade projects", Industrial Management & Data Systems, Vol. 119 No. 3, 2019.
- SOGBOSSI BOCCO Bertrand, « La revue de science de gestion, direction et gestion », n°241_organisation, 2010.
- Algérie, Loi n° 07-11 du 25 novembre 2007 portant Système Comptable Financier, Chapitre I, Article-3 (définition de la comptabilité financière), Journal Officiel de la République Algérienne, n° 74.

Bibliographie

Sites web:

- <https://www.enpc-dz.com> (consulté le 30/03/2026 à 16:10)
- <https://www.fairmarkit.com/glossary/cost-optimization> (consulté le 28/02/2026 à 1:23)
- <https://www.geniuserp.com/fr/resources/blog/reduire-couts-dexploitation-avec-erp/> (consulté le 24/03/2026 à 02:00)
- <https://www.l-expert-comptable.com> (consulté le 12/03/2026 à 23:37)
- <https://www.manager-go.com/finance/couts-de-production.htm> (consulté le 26/02/2026 à 13:55)
- <https://www.manager-go.com/finance/methode-des-couts-complets.htm> (consulté le 10/02/2026 à 14:55)

Les annexes

Annexe 01 : les bilans et TCR de période 2015-2025

https://drive.google.com/drive/folders/1KGduLeAH8lPHDHEsUvOhF9aSLQm6ZBAL?usp=drive_link

Annexe 02 : productions de moi novembre

 TRANSPOLYMERES.SPA Au capital Social: 912 940 000 DA							
Mois de Novembre		PRODUCTION					
INDICATEURS DE GESTION		PRODUCTION EN COURS			CUMUL ANNEE EN COURS		
		Prévision	Réalisati on	Z	Prévision	Réalisation	Z
EMBALLAGE	Tonn	12,000	6,727	56%	165,834	72,915	44%
	KDA	2 604	1 618	62%	35 987	16 826	47%
INJECTION	Tonn	12,000	6,727	56%	165,834	72,915	44%
	KDA	2 604	1 618	62%	35 987	16 826	47%
FILMS AGRICOLE	Tonn	7,000	6,450	92%	71,706	8,102	11%
	KDA	1 883	1 440	76%	19 291	1 874	10%
GAINES	Tonn	9,220	-	0%	79,085	22,083	28%
	KDA	2 480	-	0%	21 273	5 780	27%
SACHERIES	Tonn	10,400	-	0%	85,505	-	0%
	KDA	2 798	-	0%	23 001	-	0%
EXTRUSION FILMS	Tonn	26,620	6,450	24%	236,296	30,185	13%
	KDA	7 161	1 440	20%	63 565	7 654	12%
GAINES ELECTRI QUE	Tonn	7,200	1,441	20%	84,901	10,878	13%
	KDA	1 793	341	19%	21 140	2 594	12%
EXTRUSION TUBES	Tonn	7,200	1,441	20%	84,901	10,878	13%
	KDA	1 793	341	19%	21 140	2 594	12%
TOTAL EXTRUSION	Tonn	33,820	7,891	23%	321,197	41,062	13%
	KDA	8 954	1 781	20%	84 705	10 247	12%
Compound 101 A2 + compound 012 B0	Tonn	10,800	12,570	116%	114,725	265,752	232%
	KDA	2 819	3 137	111%	29 944	62 264	208%
CARBONATE DE CALCIUM	Tonn	-	-	-	-	-	-
	KDA	-	-	-	-	-	-
TOTAL PRODUCTION INTERNE	Tonn	56,620	28,629	51%	601,756	379,729	63%
	KDA	14 377	6 536	45%	150 636	89 338	59%

Annexe 3 : stock de MP

 TRANSPOLYMERES.SPA Au capital Social: 912 940 000 DA						
Mois de Novembre		STOCKS MP-ADDITIFS				
INDICATEURS DE GESTION		Prevision	Stocks initial	Approvisionnements	consommations	Stocks final
PEBD	TONNE	0,518	1,045	0,000	0,115	0,930
	KDA	115	228	0	25	203
PEHD	TONNE	0,507	69,250	0,000	1,526	67,724
	KDA	84	12 285	0	40	12 246
PVC	TONNE	0,859	29,053	20,070	5,580	43,540
	KDA	109	3 704	3 307	154	6 856
REGENERE	TONNE	0,609	31,480	0,000	-0,361	31,842
	KDA	70	3 684	0	-42	3 726
ADDITIFS	TONNE	1,147	26,830	3,650	4,910	25,580
	KDA	388	10 122	1 605	226	11 501
STOCKS MP & ADDITIFS	TONNE	3,640	157,658	23,720	11,769	169,616
	KDA	766	30 023	4 912	402	34 532

Les annexes

Annexe 4 : vente globale de moi novembre



T R A N S P O L Y M E R E S . S P A
 Au capital Social: 912 940 000 DA



Mois de Novembre

VENTES (GLOB)

INDICATEURS DE GESTION		CUMUL MOIS EN COURS			CUMUL ANNEE EN COURS		
		Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%
EMBALLAGE	TONNE	10,045	3,190	32%	144,665	66,012	46%
	KDA	3 897	825	21%	56 129	18 911	34%
EMBALLAGE / Filiale	TONNE	0,500	-	0%	6,340	0,046	1%
	KDA	194	-	0%	2 460	16	1%
INJECTION	TONNE	10,545	3,190	30%	151,005	66,057	44%
	KDA	4 091	825	20%	58 589	18 927	32%
FILMS AGRICOLE	TONNE	6,800	-	0%	66,150	-	0%
	KDA	2 506	-	0%	24 377	-	0%
FILMS AGRICOLE/ Filiale	TONNE	0,260	-	0%	4,058	-	0%
	KDA	96	-	0%	1 496	-	0%
GAINES	TONNE	9,000	-	0%	72,030	0,456	1%
	KDA	3 317	-	0%	26 545	153	1%
GAINES / Filiale	TONNE	0,400	-	0%	4,720	-	0%
	KDA	147	-	0%	1 739	-	0%
SACHERIES	TONNE	10,000	0,138	1%	78,520	19,320	25%
	KDA	3 685	40	1%	28 936	5 834	20%
SACHERIES/ Filiale	TONNE	0,480	-	0%	4,665	-	0%
	KDA	177	-	0%	1 720	-	0%
EXTRUSION FILMS	TONNE	26,940	0,138	1%	230,143	19,776	9%
	KDA	9 928	39,759	0%	84 813	5 987	7%
GAINES ELECTRIQUE	TONNE	7,000	0,984	14%	77,030	9,574	12%
	KDA	2 440	268	11%	26 854	2 679	10%
GAINES ELECTRIQUE / Filiale()	TONNE	0,400	0,420	105%	4,360	0,420	10%
	KDA	139	109	79%	1 520	109	7%
EXTRUSION TUBES	TONNE	7,400	1,404	19%	81,390	9,994	12%
	KDA	2 579	377	15%	28 374	2 788	10%
TOTAL EXTRUSION	TONNE	34,340	1,542	4%	311,533	29,770	10%
	KDA	12 507	417	3%	113 187	8 775	8%
COMPOUND 101A2	TONNE	10,000	56,030	560%	108,018	244,705	227%
	KDA	3 004	14 867	495%	32 445	65 196	201%
COMPOUND / Filiale	TONNE	0,500	-	0%	4,270	-	0%
	KDA	150	-	0%	1 281	-	0%
AUTRE PRODUIT	TONNE	-	-	-	-	1,350	-
	KDA	-	-	-	-	196	-
AUTRE PRODUIT/ Filiale	TONNE	-	-	-	-	33,482	-
	KDA	-	-	-	-	268	-
TOTAL VENTE PRODUCTION	TONNE	55,385	60,762	110%	574,826	375,365	65%
	KDA	19 752	16 108	82%	205 502	93 363	45%
LOCATION	KDA	431	-	0%	4 741	38 228	806%
	TONNE	-	0,3836	-	-	55,336	-
MARCHANDISE (bac à lait 10l+20l+poubelle en plastique)	KDA	-	171	-	-	14 660	-
	TONNE	-	-	-	-	-	-
Filiale	KDA	-	-	-	-	-	-
	TONNE	-	-	-	-	-	-
TOTAL GENERAL VENTE (GLOB)	TONNE	55,385	61,146	110%	574,826	430,701	75%
	KDA	20 183	16 279	81%	210 243	146 251	70%