

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
ENSM ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATION  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Le contrôle de gestion et le pilotage de  
la performance au sein d'une  
entreprise publique  
Cas : groupe SNTR**

**Présenté par :  
M. Mohamed MAHMOUD BACHA**

**Encadré par :  
M.BOUACIDA Malik**

**ANNEE 2012-2013**



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
ENSM ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATION  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Le contrôle de gestion et le pilotage de  
la performance au sein d'une  
entreprise publique  
Cas : groupe SNTR**

**Présenté par :  
M. Mohamed MAHMOUD BACHA**

**Encadré par :  
M.BOUACIDA Malik**

**ANNEE 2012-2013**

## Remerciements

*Nous remercions tout d'abord le dieu de nous donner le courage et la volonté de faire ce travail.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ainsi que notre sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont encouragé et qui ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce modeste travail et particulièrement à :*

*L'ensemble des enseignants de l'ENSM Alger*

*Au personnel de SNTR, tout spécialement : à la direction audit et Contrôle de gestion ; pour leur hospitalité, leur disponibilité et leur précieuse collaboration ayant fait de notre stage un moment très profitable.*

*Nos remerciements vont à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin.*

### Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Evolution de la conception du contrôle de gestion	09
<b>02</b>	Traits caractéristiques des entreprises publiques et des entreprises privées	50
<b>03</b>	les activités du groupe SNTR	66
<b>04</b>	les principaux clients du groupe SNTR	66

### Liste des schémas :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	le triangle du contrôle de gestion	12
<b>02</b>	Le processus de contrôle de gestion	15
<b>03</b>	les composantes de la performance	20
<b>04</b>	performance interne et performance externe	23
<b>05</b>	la performance globale	27
<b>06</b>	le pilotage	30
<b>07</b>	le pilotage de la performance	32
<b>08</b>	le navigateur skandia	40
<b>09</b>	le tableau de bord prospectif	43
<b>10</b>	organigramme du groupe SNTR	63
<b>11</b>	l'organisation du GROUPE SNTR	65

## Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	11
CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LA DYNAMIQUE DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.....	05
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DU CONTROLE DE GESTION.....	07
1. L'apparition du contrôle de gestion :.....	07
2. Définition du contrôle de gestion : .....	10
3. Les pôles du contrôle de Gestion :.....	12
4. Processus de contrôle de gestion .....	13
5. OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION : .....	16
6. Finalité de la mise en place d'un system de contrôle de gestion: .....	17
SECTION 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....	19
1. Définition de la performance :.....	19
2. Les niveaux de la performance :.....	22
3. La mesure de la performance : .....	23
4. Les objectifs de la mesure de la performance : .....	24
5. La performance globale .....	26
SECTION 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE .....	29
1. Le pilotage : .....	29
2. Le pilotage de la performance : .....	31
3. Les outils de pilotage de la performance : .....	32
CHAPITRE 2 : .....	46
LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DU GROUPE SNTR.....	46
SECTION 1 :L'ENTREPRISE PUBLIQUE.....	48
1. La définition des entreprises publiques : .....	48
2. Les spécificités des entreprises publiques : .....	50
3. La gestion des entreprises publiques : .....	52
4. L'environnement du groupe SNTR : .....	54
SECTION 2 : PRESENTATION DU GROUPE SNTR .....	59
1. HISTORIQUE du SNTR :.....	59
2. l'organisation du groupe SNTR :.....	60
3. La structuration organisationnelle DU GROUPE SNTR : .....	64
4. L'offre actuelle du Groupe SNTR .....	65
5. Les effectifs .....	67
SECTION 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DU GROUPE SNTR .....	70
1. Présentation de l'enquête :.....	70

2. Les conditions de déroulement de l'enquête : .....	71
3. La méthode d'analyse :.....	72
4. Le pilotage de performance au sein du groupe SNTR : .....	72
5. Les résultats de l'enquête : .....	77
6. Suggestion et proposition : .....	79
CONCLUSION GENERALE .....	81
BIBLIOGRAPHIE .....	85
ANNEXE .....	90

## **Résumé**

Le contrôle de gestion par définition est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour l'atteinte des objectifs de l'organisation, dans notre présent travail nous avons essayé de mettre en évidence le rôle du contrôle de gestion, et le poids qu'il occupe au sein de l'organisation en matière de pilotage de la performance, dans un environnement qui est de plus en plus volatile et qui met la pérennité de l'entreprise en danger d'où la nécessité de se doter d'un système sur lequel reposent les managers dans leurs prises de décisions, et cela grâce aux divers outils dont il dispose tels que les tableaux de bord, la gestion budgétaire ou encore la comptabilité analytique. La place du contrôle de gestion demeure une obligation à toutes entreprises visant la performance et la prospérité.

De nos jours la performance pour les entreprises ce n'est pas une fin en soi, le plus important c'est le demeure et cela est possible par le biais de la panoplie d'outils de mesure et de pilotage de la performance, qui ont connus une révolution ces dernières années avec l'apparition de nouveaux outils plus élaborés et sophistiqués, facilitant ainsi le pilotage de la performance et sa maîtrise d'un côté, et procurer une vue d'ensemble sur toute l'entreprise.

L'entreprise publique algérienne n'est plus dans l'optique traditionnelle notamment après l'ouverture du marché, elle est à présent tenue de réaliser des profits au même rythme que les entreprises du secteur privé.

### **Mots clés :**

Pilotage, Performance, Pilotage de la performance, Le contrôle de gestion.

## **Abstract**

Management control by definition is the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently to achieve the objectives of the organization, in our present work we try to highlight the role of management control, and weight it occupies within the organization's performance management in an environment that is increasingly volatile and puts the future of the company in danger of Hence the need to develop a system based on what the manager in their snuff-making, thanks to the various tools available that tell dashboards, budgeting or cost accounting. Instead of management control remains an obligation for all companies performance and prosperity.

Nowadays performance for businesses is not an end in itself, the most important thing is remained and this is possible through a variety of measurement tools and performance management, which known a revolution in recent years with the emergence of new, more elaborate and sophisticated tools, thus facilitating the management of performance and mastery on one side, and provide an overview of the entire company. The Algerian public company is no longer in the traditional optical especially after the opening of the market, it is now required to make a profit at the same rate as the private sector.

### **Keywords:**

Piloting, Performance, Performance management, Management control.

## ملخص

الرقابة الإدارية من حيث التعريف هو العملية التي من خلالها ضمان أن مديري الموارد يتم الحصول عليها واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، في عملنا الحالي ونحن نحاول تسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية، والوزن الذي يحتله داخل إدارة أداء المنظمة في بيئة متقلبة على نحو متزايد ويضع مستقبل الشركة في خطر ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير نظام يعتمد على ما مدير في صنع السعوط، وذلك بفضل لمختلف الأدوات المتاحة التي تحكي لوحات، ووضع الميزانيات أو محاسبة التكاليف. بدلا من الرقابة الإدارية لا يزال واجب على جميع أداء الشركات والازدهار

في الوقت الحاضر أداء للشركات ليست غاية في حد ذاتها، وظلت أهم شيء وهذا ممكن من خلال مجموعة متنوعة من أدوات قياس وإدارة الأداء، والتي المعروف ثورة في السنوات الأخيرة مع ظهور أدوات أكثر تفصيلا وتعقيدا جديدة، مما يسهل إدارة الأداء وإتقان على جانب واحد، وتقديم لمحة عامة عن الشركة بأكملها. الشركة العامة الجزائرية لم يعد في بصري التقليدية وخاصة بعد افتتاح السوق، والمطلوب الآن هو تحقيق الربح في نفس المعدل عن القطاع الخاص.

### الكلمات الدالة :

القيادة، الأداء، قيادة الأداء، الرقابة الإدارية.

# **INTRODUCTION GENERALE**

Gérer une entreprise ou une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit relever des défis permanents.

En ce 21<sup>ème</sup> siècle, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. Les multiples pressions auxquelles doivent s'ajuster les organisations d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'intensification de la concurrence ou de la rapidité des progrès technologiques, ont changé les formules de la réussite en affaires.

L'Algérie a été contrainte de s'adapter à la nouvelle configuration de l'économie mondiale par l'engagement d'une démarche de mutation de son économie, d'une économie dite socialiste à une économie de marché.

C'est dans ce contexte, que les entreprises publiques doivent être pilotées en temps réel afin de créer de meilleures conditions de prise de décision pour l'amélioration de leur rentabilité.

Ainsi, toute entreprise est amenée à prendre des décisions, celles-ci ne sont pas fondées sur les propres instincts de ses dirigeants, mais sur des éléments prévisionnels élaborés à l'aide d'un système dynamique qui est le contrôle de gestion.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le concept de la performance a évolué d'une vision restrictive (performance financière évaluée sur la base d'indicateurs produits par les systèmes de comptabilité) vers une vision plus large (performances financière et non financière). Ainsi, dans le premier cas, le concept de performance se réduit à des considérations essentiellement financières visant à identifier la création nette de richesse de l'entreprise. Toutefois, si ces indicateurs financiers reflètent bien la performance économique passée, ils sont peu aptes à renseigner sur la capacité de l'entreprise à dégager des résultats dans l'avenir.

Cette démarche traditionnelle a ainsi progressivement fait place à une vision multidimensionnelle intégrant, outre les résultats financiers habituels, les déterminants de ces derniers, d'ordre qualitatif et qui sont plus difficilement mesurables.

Pour les dirigeants, la préoccupation principale est naturellement que leurs entreprises soient performantes. Cependant, l'incertitude de l'environnement économique ainsi que sa constante évolution, font que cette objectif ne soit plus une fin en soi. Les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche de pilotage et d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprise dans le marché.

Cette préoccupation nécessite la mise en place d'un système appelé : le contrôle de gestion ayant comme principale tâche l'établissement des dispositifs permettant d'assurer un pilotage efficace des différentes activités et fonctions au sein de l'organisation.

Le choix de ce thème de recherche, qui demeure d'actualité, n'est alors pas du hasard, mais plutôt le fruit de l'intérêt même, que nous accordons à la problématique du contrôle de gestion dans l'entreprise moderne, et en particulier l'entreprise algérienne qui connaît un besoin important en la matière. C'est pour cela qu'on a jugé utile de traiter le thème suivant :

**« Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein d'une entreprise publique, cas: GROUPE SNTR »**

Le choix du thème relève de l'importance accordée au contrôle de gestion qui assure la performance de l'entreprise ainsi qu'une réalisation efficace de ses objectifs, la première et ultime finalité de tous les agissants au sein de l'entreprise afin d'assurer la survie, le développement et la pérennité de cette dernière dans un environnement concurrentiel des plus rudes.

C'est dans cet esprit que nous avons posé la problématique suivante :

**Quel est le rôle et la place de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise ?**

Au-delà de cette problématique principale, un ensemble de questionnement s'impose :

**Quel sont les fondements du contrôle de gestion ?**

**Quel sont ses outils ?**

## **Quels sont les principaux outils qu'offre le contrôle de gestion à l'effet de mesurer et de pilotage de la performance ?**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons articulé notre réflexion à partir d'un développement structuré et organisé.

La démarche méthodologique retenue dans notre travail c'est la combinaison entre :

- Méthode documentaire nécessaire à la définition des concepts de notre sujet. En effet, tout travail scientifique exige des connaissances approfondies sur le sujet,
- Méthode de l'analyse du contenu quant à elle nous permettra d'analyser les données des divers documents de SNTR,
- La méthode descriptive: celle-ci nous a permis de décrire ce qu'est le contrôle de gestion et le pilotage de la performance ainsi que leurs application au sein de SNTR.
- La technique d'interview: nous a permis d'obtenir un complément d'informations nécessaires à la rédaction de notre travail.

L'objectif général de l'étude est d'effectuer une analyse critique et faire des suggestions à la suite de cette analyse en vue de contribuer à une meilleure opérationnalisation de la fonction de contrôle de gestion à la SNTR.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponses à la problématique, nous avons divisé notre mémoire en deux chapitres, comme suit :

Dans **le premier chapitre**, il sera question de traiter les notions de base du contrôle de gestion de son émergence, et son évolution. Aussi nous aborderons dans la seconde section la notion de performance et dans la troisième section sera consacré au pilotage de la performance et ses principaux outils.

**Le deuxième chapitre** traitera la en premier lieu la notion de l'entreprise publique et ces spécificités. Quant à la seconde section portera sur la présentation du GROUPE SNTR son historique et son organisation, la troisième section concernera les résultats de l'enquête.

Pour mener à bien notre travail, nous avons eu recours à la consultation de différents fonds documentaires et ouvrages de la bibliothèque de la Haute Ecole Nationale de Commerce, de l'ENSM, du Centre Culturel Français (CCF) et de la documentation interne de SNTR.

# **CHAPITRE 1 : LE CONTROLE DE GESTION ET LA DYNAMIQUE DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE**

Le manager performant doit être en mesure de piloter de manière de plus en plus fine son activité. Il dispose à ses cotés d'un copilote navigateur, qui doit l'assister à maintenir le cap, l'alerter en cas de dérive et l'aider à prendre des décisions pour corriger la trajectoire (BOUIN et SIMON).

Ce pilotage de la performance repose, pour une large part, sur la bonne compréhension et l'utilisation des outils de gestion mis à disposition. Ainsi, les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité générale et analytique sont autant d'outils de pilotage que le manager doit savoir utiliser pour fixer les objectifs de son équipe, interpréter les écarts, engager les actions correctives et remplir sa mission avec toute la réactivité et la flexibilité qu'exige la compétition économique. Le contrôle de gestion est ainsi au service de l'amélioration des performances des entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue l'activité du contrôle de gestion et pour ce faire nous allons suivre le plan suivant :

- Section 1 : CADRE CONCEPTUEL DU CONTROLE DE GESTION.
- Section 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.
- Section 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.

## **SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DU CONTROLE DE GESTION**

### **1. L'APPARITION DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion est passé par une longue évolution au cours du temps. Le changement des conditions générales de gestion et la volatilité de l'environnement expliquent cette évolution.

De toute façon, la turbulence de l'environnement dans toutes ses dimensions a considérablement confortée le niveau d'incertitude en matière de gestion,

Réduire l'incertitude est une des prérogatives du contrôle de gestion en mettant l'accent sur les difficultés d'information et de communication et aussi en poursuivant l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Il semble que l'écriture soit apparue à Sumer en Mésopotamie, vers 3300<sup>1</sup> avant Jésus Christ afin d'aider à la gestion des terres et des troupeaux. Pour contrôler des relations économiques, une comptabilité a été élaborée ; ainsi serait née la première représentation écrite des nombres. La gestion, la comptabilité et le contrôle apparaissent donc indissociables et essentiels dès lors qu'une activité économique doit être maîtrisée.

Si des prémices de comptabilité de coûts sont observables dans des manufactures textiles italiennes au 15 siècle et chez un imprimeur français au 16 siècle, il est clair que les besoins de mesure et de contrôle des activités économiques augmentent et se diffusent véritablement à grande échelle à la fin du 19 siècle, avec la constitution de grandes unités industrielles de production qui regroupent des machines et doivent organiser le travail.

D'un point de vue historique, il paraît nécessaire de séparer l'évolution portant sur le calcul et l'analyse des coûts de celle du contrôle des activités.

Le contrôle des activités et le champ d'analyse du contrôle correspondant remontent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à une période marquée par une phase d'industrialisation. Ainsi il résulte de l'évolution du progrès technique et du développement de l'activité économique.

Cette évolution a été imprégnée, notamment par les analyses de TAYLOR (1905) avec l'organisation scientifique du travail (OST), les travaux de GANTT (1915) sur les charges de structures, les travaux FAYOL (1916) et par les innovations dans le domaine de management de GENERAL MOTORS (1923) et de SAINT-GOBAIN (1935).

---

<sup>1</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S) : « *contrôle de gestion manuel et application* », édition DUNOD, Paris 2010 p3.

PHILIPPE LORINO (cité par I.FOLIERINI-CARNEIRO, 1992) situe l'apparition du contrôle de gestion dans la même période, en affirmant que les bases du contrôle de gestion se sont élaborées progressivement en particulier dans la grande industrie américaine, mais aussi en Europe.

ALFRED CHANDLER<sup>2</sup> situe la naissance du contrôle de gestion au début du XX<sup>e</sup> et plus précisément dans deux grandes entreprises américaines : du PONT DE NEMROUS et GENERAL MOTORS. Ces entreprises avaient mis en place une structure de management formalisée par de multiples procédures et des systèmes d'information basés sur la comptabilité qui permettaient aux responsables d'être assurés que les actions déléguées se réalisent conformément aux objectifs fixés. Ce système appelé (management contrôle) a été introduit en France sous la dénomination de (contrôle de gestion).

Si l'apparition du contrôle de gestion remonte à la période allant de 1850 à 1910, les pratiques du contrôle de gestion se sont installés progressivement dans le management avec notamment l'accroissement des besoins des entreprise, la taille des entreprise et a l'accroissement des portefeuilles d'activités qui a introduit de nouvelles exigences de gestion comme la délégation des tâches, la maîtrise des coûts et la mise en place de la gestion prévisionnelle.

Le développement des produits et services dans une conjoncture en croissance, a poussé les gestionnaires à chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les actions des acteurs dans la structure. Depuis le début du vingtième siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne, fondée sur quatre principes<sup>3</sup> :

- la stabilité dans le temps ;
- informations parfaites des organisations ;
- recherche d'une minimisation des coûts totaux
- coûts de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors perçu plus comme un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct que comme un outil

---

<sup>2</sup> MAADANI (M) et SAÏD (K) : « *management et pilotage de la performance* », édition hachette, PARIS 2009, p 41.

<sup>3</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S) : « *contrôle de gestion manuel et application* », édition DUNOD, paris 2010 p6.

d'aide et d'incitation a la décision, en effet le contrôle de gestion tirait ses fondement de la doctrine de TAYLOR, où sa mission reposait sur les principes mêmes de l'OST, à savoir :

- l'homme n'aime pas le travail, il est motivé uniquement par le salaire.
- La spécialisation du travail afin d'améliorer le rendement.
- La prospérité de l'entreprise est l'intérêt des patrons et des ouvriers.
- L'analyse du temps et des mouvements pour améliorer le rendement.

La complexification de l'environnement, et les perturbations extérieurs et intérieurs aux organisations ont conduit a une remise en cause assez profonde du contrôle de gestion dans ses objectifs, ses outils et ses utilisations, on l'adaptant aux nouvelles exigences du contexte et du management de la performance et où l'homme est considéré désormais comme une ressources stratégique de l'entreprise sur la quelle dépend la compétitivité de l'entreprise.

Tableau n° 1 : Evolution de la conception du contrôle de gestion :

<b>Conception de l'entreprise</b>	<b>Conception du contrôle de gestion</b>
<b>Théorie classique (fin du 19<sup>ème</sup> siècle - début du 20<sup>ème</sup> siècle)</b>	- contrôle comptable et financier - contrôle sur la vérification - analyse des écarts et des responsabilités
<b>Ecole des relations humaines (Début 1925 - fin 1955)</b>	- contrôle socio-économique - audit social participation, motivation, communication
<b>Approche systématique et organisationnelle (Début 1950 à nos jours)</b>	- pilotage de l'organisation - contrôle intègre des sous systèmes (physiques, financiers, humains, information- communication) - relation structure, objectifs, performance - relation communication, information, performance.

Source : LAUZEL (P) et TELLER(R), « *contrôle de gestion et budget* », 8e édition. Dalloz, Paris, 1997, p. 7.

## 2. DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION :

Dans la pratique le mot contrôle est souvent associé à celui de vérification au sens audit du terme, cette perception du contrôle de gestion est réductrice, car elle occulte amplement le champ d'analyse réel de cette discipline de gestion.

Pour définir le terme «contrôle de gestion » nous allons nous référer aux idées de différents auteurs qui y avaient apporté de nombreuses significations.

Le premier à avoir théorisé la discipline c'est ROBERT (N). ANTHONY (1965) professeur à HARVARD, qui définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* »<sup>4</sup>. Cette définition fait allusion au fait que le contrôle de gestion est un service qui permet aux dirigeants de l'entreprise de trouver une assurance sur l'utilisation des ressources dont cette dernière dispose afin d'atteindre les objectifs assignés et aux moindres coûts. Le rôle du contrôle de gestion est alors d'alerter rapidement si les objectifs ne sont pas réalisés afin de déclencher des actions correctives.

En 1988 (R.N ANTHONY) affine sa définition en faisant explicitement le lien entre le contrôle de gestion et la stratégie : «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

Cette définition met en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion et souligne que le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un processus permettant la motivation des responsables et la convergence des objectifs. Ce processus est considéré comme un enchaînement d'actions destinées à :

- interpréter les objectifs stratégiques afin de contrôler la bonne exécution des opérations, faire le point sur les actions restant à mener et porter des actions correctives en cas de dérives.
- Evaluer et mesurer les performances atteintes

En se basant sur l'historique des résultats obtenus par l'organisation et les objectifs stratégique.

LIONNEL COLLINS et GERARD VALLIN (1992), définissent le contrôle de gestion comme l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de

---

<sup>4</sup> ANTHONY (R.N): « *planning and contrôle système* », HARVARD UNIVERSITY ,1965.

l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

D'après J.L. ARDOUIN, M. MICHEL, J. SCHIMIDT (cités par A.M. KEISER (2004)), le contrôle de gestion est «*l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs*».

Pour R.TELLER (1999), le contrôle de gestion est défini comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. Il conçoit le contrôle de gestion comme un système globale d'information doté d'une triple fonction : la centralisation, la synthèse et l'interprétation des données relatives à la performance de l'ensemble des activités de l'entreprise.

H. Bouquin<sup>5</sup> propose aussi la définition suivante : « Le Contrôle de Gestion est formé de l'ensemble des processus et systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions répétitives qui relèvent de leur autorité seront et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. »

Selon H. Bouquin (1989), le Contrôle de gestion fait appel à quatre catégories de dispositifs: Des objectifs, des normes, des règles et des outils.

- Les objectifs sont les résultats (financiers et autres) que l'on se propose d'atteindre sur un horizon temporel déterminé pour remplir des missions définies sur un horizon au moins aussi éloigné.
- Les normes ou politiques sont des lignes de conduite à tenir en présence d'une situation donnée.
- Les règles ou procédures définissent l'enchaînement des tâches à effectuer pour traiter une situation. Elles visent donc des aspects répétitifs et programmables du fonctionnement d'une organisation.
- Les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaires au pilotage.

---

<sup>5</sup> BOISSELIER (P) : « *Contrôle de gestion : cours et applications* », édition Vuibert, Paris, 1999, P 8.

### 3. LES POLES DU CONTROLE DE GESTION :

Le Contrôle de Gestion dans son fonctionnement et sa constitution, met en relation 3 éléments à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats.

#### 3.1. Les objectifs :

La détermination des cibles à atteindre en un an constitue le point de départ du processus de Contrôle de Gestion, cependant ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise.

#### 3.2. Les moyens :

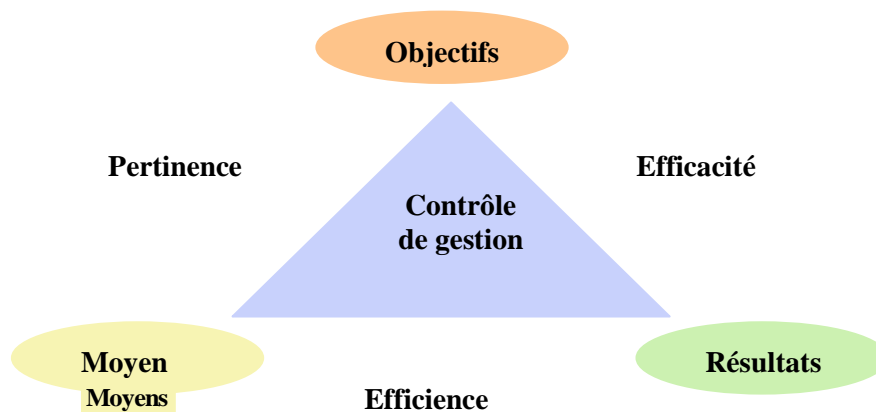
Sont désignés sous ce terme l'ensemble des moyens techniques, humains et financiers qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs escomptés en amont et constituer ainsi une relation de pertinence.

#### 3.3. Les résultats :

Sont les conséquences des décisions prises par les dirigeants et des actions entamées à cette fin, ils doivent être réalisés avec efficacité et efficience et ne doivent pas s'écarter trop des objectifs de l'entreprise. Ces résultats sont formulés en prenant compte de l'environnement de l'organisation, de sa structure et de ses capacités.

Il en résulte ainsi trois critères d'évaluation, comme le montre le schéma ci-dessous :

Schéma n°1 : le triangle du contrôle de gestion.



Source : LONING (H), PESQUEUX (Y): « *Le contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 1998, p.6.

- **Pertinence** : Cette notion qualifie la relation entre les objectifs et les moyens, autrement dit, la mise en œuvre de moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs tracés.

- **Efficacité** : Cette notion qualifie la relation entre les objectifs et résultats, autrement dit, la capacité de l'entreprise à atteindre des résultats conformes aux objectifs prédéterminés.
- **Efficiace** : Cette notion qualifie la relation entre les moyens et les résultats, autrement dit la capacité de l'entreprise à maximiser ses résultats au moindre coût.

#### **4. PROCESSUS DE CONTROLE DE GESTION**

Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT (1986), ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiel, décident à nouveau, agissent encore.

Le contrôle de gestion les aide à prévoir les portées de leurs décisions, à évaluer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs.

##### **4.1. Planification**

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, ensuite on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- le choix des couples produit/marchés.
- L'investissement et désinvestissement.
- L'organisation et gestion des ressources humaines (GRH).
- adapter l'outil de production.
- Le plan de financement.

##### **4.2. Budgétisation**

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 :

- commerciale ;
- production, achat ;

- humaine ;
- financière, investissement.
- en évaluant les résultats futurs ;
- en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ;
- en modifiant l'exécution et les plans d'action.

Les budgets permettent donc de mesurer les performances et les qualités de la gestion de l'entreprise à partir des prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

### **4.3. Action et Suivi des réalisations**

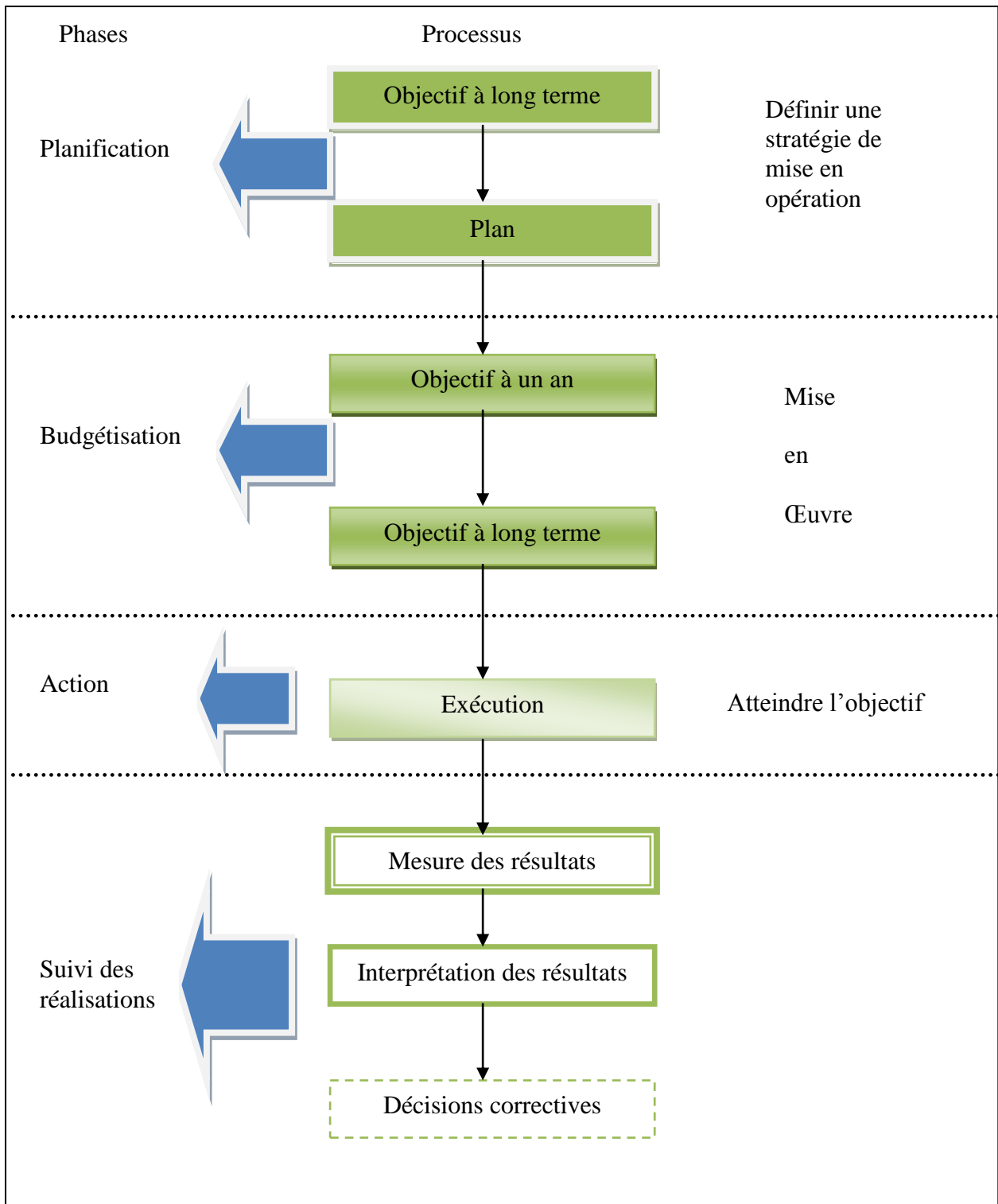
La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- en traduisant les faits en plans d'action ;
- en évaluant les résultats futurs ;
- en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ;
- en modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des actions correctives nécessaires.

Le processus de contrôle est donc inséparable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en mettant l'accent sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent d'élire les meilleurs plans d'action.

Schéma N° 02 : Le processus de contrôle de gestion.



Source : ARDOIN, MICHEL, SCHMIDT « *le contrôle de gestion* », édition Publi-Union, P 12.

## **5. OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION :**

La discipline du contrôle de gestion cherche à aboutir à deux finalités majeures qui peuvent être précisées en référence à la mesure de la performance, et à la mise au point de systèmes de pilotage.

### **5.1. La mesure de la performance**

Toute entreprise a pour souci d'assurer une allocation optimale des ressources permettant la réalisation des objectifs d'une manière efficace voire même efficiente. En effet, l'évaluation de la qualité de la gestion s'avère indispensable tant au niveau global qu'au niveau intermédiaires (des centres de profit par exemple). Le contrôle de gestion a donc pour objectifs de fournir aux responsables des indicateurs susceptibles :

- D'assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ça grâce aux outils comme le *reporting* et le tableau de bord.
- De permettre la prise de décisions palliatives au cours du cycle d'exploitation (stratégie commerciale, tarification des produits ou redéploiement des moyens) afin de s'assurer de la réalisation des objectifs.

D'après BESCOS (P.L), le contrôle de gestion est un système fortement allié à un système de mesure des performances. En effet, cette dernière constitue « *un processus permettant de faire converger les buts individuels, et de les rendre cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation* »<sup>6</sup>. Cette convergence des buts constitue une condition essentielle au déroulement d'un processus de contrôle de gestion.

### **5.2. La mise au point de systèmes de pilotage :**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « *une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise* »<sup>7</sup>. Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

---

<sup>6</sup> BESCOS (P.L), DOBLER et autres : « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.62.

<sup>7</sup> GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H), BESCOS (P.L) : « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », Gualino Editeur, France, 2002, p.19.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par le système d'informations et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne.

De manière générale, le contrôle de gestion contribue à accroître la convergence des buts : il conduit à plus de transparence et à plus de rationalité. En effet, le fait de fixer des objectifs aux différents niveaux opérationnels permet d'indiquer clairement le devoir des acteurs.

Ainsi chaque responsable se trouve obligé de se doter d'un plan d'action qui constitue un engagement de sa part.

## **6. FINALITE DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEM DE CONTROLE DE GESTION:**

Plus l'environnement économique s'avère difficile, plus la mission du contrôleur de gestion devient importante.

Dans cette perspective, on va essayer dans ce qui suit, de mettre en évidence la finalité d'un système de contrôle de gestion, selon Pierre (L) et Robert(T) le contrôle de gestion a 3 finalités principales<sup>8</sup> :

### **6.1. Organiser un système d'information de qualité, orienté vers la prise de décision**

Le système d'information est un atout stratégique qui permet aux responsables de disposer d'information pertinente pour une meilleure prise de décision basée sur la recherche de l'adéquation objectifs/moyens.

Au sein d'une organisation, chaque responsable a besoin d'informations pour prendre des décisions, pour anticiper et contrôler ses propres actions, celles des personnes dont il a la responsabilité, et pour rendre compte à ses supérieurs hiérarchiques.

Dans ce but, le contrôle de gestion met à la disposition des opérationnels des informations, qui leur permettent de gérer l'entité dont ils tiennent la responsabilité, donc pour prendre des décisions sur la base des moyens dont ils disposent, pour atteindre leurs objectifs.

Pour que ces décisions soient les bonnes, le contrôle de gestion se doit d'être un instrument tourné vers la décision et l'action.

---

<sup>8</sup> PIERRE (L) et Robert(T) : « *Contrôle de gestion et budget* », édition SIREY.

## **6.2. Pour renforcer la motivation des individus**

L'évolution des systèmes de gestion tend à mieux responsabiliser les individus et à les motiver. Le contrôle de gestion demande à occuper une place importante non seulement matérialisée par le salaire ou le titre attaché à une fonction, mais liée à la reconnaissance de l'utilité du travail accompli et à l'importance des responsabilités.

Chacun dans son domaine va anticiper la proposition de telle ou telle modification qu'il juge utile, en s'exprimant sur son activité et en donnant son opinion.

Ainsi, la personne concernée, étant impliquée, le travail devient plus intéressant pour elle, puisqu'elle contribue à la définition des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

Donc le contrôle de gestion modifie la manière dont les effectifs sont traités, grâce à un système de suivi qui consiste à valoriser la participation de chacun, à encourager l'initiative individuelle et à développer le sens de responsabilité des individus.

## **6.3. Pour garantir une intermédiation entre stratégies et opérations :**

Le contrôle de gestion est un outil articulant le long et le court terme tout en assurant une coordination entre les stratégies de la direction générale et les actions opérationnelles.

**Au niveau de la stratégie** : il organise le déploiement des stratégies internes et externes en les valorisant sur le plan opérationnel sous forme de plans d'action destinés aux différentes entités opérationnelles de l'entreprise.

Le contrôle de gestion fait remonter l'information à la direction générale, régulièrement sous forme d'états récapitulatifs, sur les réalisations des objectifs stratégiques et ce grâce à des instruments de reporting (alimentant le de tableau de bord) qui permettent une révision éventuelle des plans futurs.

**Au niveau opérationnel**: C'est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion encourage l'initiative individuelle et développe le sens de responsabilité chez les opérationnels, comme il :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;
- Met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui inclut, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

## SECTION 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'ère industrielle a fait naître de nouvelles conceptions telles que la performance de l'entreprise. Cela renvoie à une exploitation rationnelle des ressources et des potentialités afin de réaliser une croissance économique et sociale.

Le concept de la performance a toujours constitué un sujet de débat au milieu des chercheurs et des savants induisant à une divergence d'idées et éloignant l'entente sur une définition académique, pour cela nous allons essayer de clarifier ce concept tout en passant par les définitions d'autres termes y afférant.

### 1. DEFINITION DE LA PERFORMANCE :

La performance au sens propre de la langue signifie tout d'abord l'accomplissement d'un acte avec un excellent résultat, avant d'évoquer l'exploit et le succès.

Dans le domaine de la gestion<sup>9</sup>, et selon FERICELL, (A.M), la performance peut être rattachée :

- **Au succès** : L'idée est que la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations possibles de la réussite. Elle est variable et changeante selon les objectifs des acteurs et des organisations qui la mesurent.
- **Au résultat de l'action** : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement, elle est définie comme étant l'évaluation ex-post des résultats obtenus.
- **A l'action** : Dans ce sens, elle apparaît comme un processus d'action qui mène à la réalisation des objectifs et buts souhaités.

En combinant entre ces trois sens, la performance peut être considérée comme l'action qui mène au succès, qui suit un processus de management qui définit et communique les résultats attendus et qui seront mesurés a posteriori.

Pour LORINO Philippe « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est également « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Encyclopédie de la gestion et management, Ed Dalloz, Paris, 1999, PP.897-899

<sup>10</sup> LORINO (P) : « *Méthodes et pratiques de la performance* », Edition d'organisation, Paris, 1998, PP. 18-20.

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont il est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ; Aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficace et inversement.

La définition de BOURGUINION s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* »<sup>11</sup>.

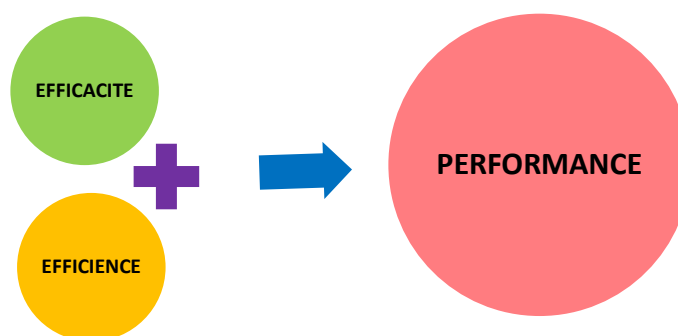
De ce fait, un service, un département ou une entreprise ne seront qualifiés de performants que s'ils atteignent les résultats escomptés (c'est-à-dire, les objectifs fixés) tout en respectant une contrainte de coût souvent matérialisée par une enveloppe budgétaire.

Quant à A.KHEMAKHEM définit la performance comme suit « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a accepté »<sup>12</sup>

Donc pour lui la performance désigne deux phénomènes qui sont le degré d'atteinte des objectifs fixés par ce centre de responsabilité et la manière dont ces objectifs sont réalisés (efficacité et efficience).

La performance suppose la réalisation des objectifs (efficacité), avec un niveau raisonnable des moyens (efficience). Maîtriser la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions, à partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance qui sont l'efficacité et l'efficience.

Schéma n°3 : les composantes de la performance



Source : BOUIN (X), SIMON (F-X) « *les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2000, p.74.

<sup>11</sup> BOURGUINION (A): « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, P .61.

<sup>12</sup> KHEMAKHEM (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, paris, 1992 p.219

### **1.1. L'efficacité :**

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixé<sup>13</sup>

Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, On peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

La réussite est subjective et est généralement mesurée à partir du concept de compétitivité. La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels. Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité : le prix, les délais et la qualité.

### **1.2. L'efficience :**

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés<sup>14</sup>.

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possible.

L'efficience est, donc, la relation parfaite entre les ressources de toutes natures utilisées comme inputs dans le processus de production, et les produits biens ou services qui représentent les outputs, c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources qui assure l'atteinte des objectifs.

### **1.3. L'économie :**

L'économie renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût.

---

<sup>13</sup> DRIGITTE (D) et CHRISTIAN (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, P169.

<sup>14</sup> DRIGITTE (D) et CHRISTIAN (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002, P169.

## 2. LES NIVEAUX DE LA PERFORMANCE :

La performance est une notion complexe, multiforme et multidimensionnelle du fait de la diversité des objectifs de l'entreprise et de ses partenaires. On peut toutefois distinguer la performance externe et la performance interne.

### 2.1. La performance externe :

La performance externe est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui peuvent être :

- Les actionnaires : capacité à générer des bénéfices et à distribuer des dividendes (Performance financière).
- Les acteurs économiques (fournisseurs, banques, l'Etat, salariés) : capacité à créer des revenus et de la Valeur ajoutée (performance économique).
- La société : capacité à créer des emplois, à innover et à respecter l'environnement...etc. (Performance sociale et environnementale).

### 2.2. Performance interne<sup>15</sup>:

Appelée aussi la performance de l'unité qui se produit grâce aux ressources de l'entreprise, dont elle est essentiellement le résultat de la combinaison suivante :

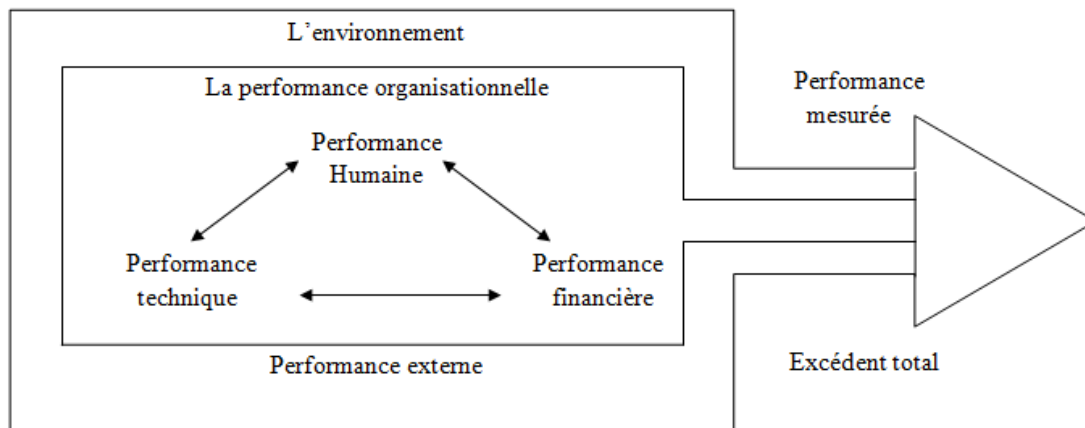
- **Performance humaine** : est la performance des individus qui peuvent être considérés comme un fournisseur stratégique capable d'apporter une valeur et de réaliser l'avantage compétitif par le biais de la conduite des compétences.
- **Performance technique** : est la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses installations techniques.
- **Performance financière** : réside dans la mobilisation effective et l'utilisation rationnelle des moyens financiers disponibles

La performance interne est la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs fixés par les dirigeants. Elle concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, commercialisation, administration,...).

---

<sup>15</sup>MARTORY (Bernard) : *contrôle de gestion, performance sociale*, Ed Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P. 23.

#### Schéma n°4 : performance interne et performance externe



**Source :** MARTORY (Bernard) : contrôle de gestion, performance sociale, Ed Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999, P. 237.

### 3. LA MESURE DE LA PERFORMANCE :

La mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence. La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. Elle « *permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises* »<sup>16</sup>.

En effet, la mesure de la performance peut être :

- Financière, exprimée en unités monétaires ou liée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;
- Non financière, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients, taux d'absentéisme).

La performance peut également se mesurer :

- A posteriori, il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, profit, part de marché, etc.) ;
- A priori, ce sont des mesures :

---

<sup>16</sup> GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H), BESCOS (P.L) : « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », Gualino Editeur, France, 2002, p.21

- le plus souvent non financières (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ;
- des actions visant à atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts, etc.) ;
- qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le niveau de réponse des produits proposés aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.).

En réalité, le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il paraît à première vue, car les différentes mesures n'appréhendent toujours la performance que d'une façon incomplète. Cette difficulté concerne aussi bien les mesures non financières que les mesures financières de la performance, sauf que le degré de difficulté pour ces dernières est moindre.

#### **4. LES OBJECTIFS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE :**

Les entreprises, ne fonctionnent efficacement qu'avec l'engagement de l'ensemble de ses hommes dont la motivation constitue un réel sujet de préoccupation des managers. Cette nécessité est d'autant plus importante que l'entreprise est décentralisée et que les pouvoirs sont délégués. La mesure des performances vient justement, en partie, pour répondre à ce souci.

Cette mesure va chercher à orienter les comportements des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure.

La mesure des performances des entreprise ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts, la mesure de la performance et la communication des résultats obtenus cherche à :

##### **4.1. Objectif d'information :**

La mesure de la performance des entreprises est nécessaire à la prise de décision, « elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap <sup>17</sup> ». Elle constitue une façon privilégiée de communiquer la stratégie au niveau opérationnel.

---

<sup>17</sup> GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H), BESCOS (P.L) : « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », Gualino Editeur, France, 2002, p 70.

La mesure de la performance permet d'informer les principaux responsables sur la situation de l'entité, sur les résultats enregistrés ainsi que sur le degré de réalisation des objectifs tout en mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entité.

De plus, la mesure des performances a pour objectif d'informer la hiérarchie (Succursales, Directions Régionales, Direction Générale, etc.) des niveaux de performances atteints par les unités à des fins de pilotage.

#### **4.2. Un objectif d'incitation**

La mesure de la performance permet d'inciter les managers à réaliser les performances attendues tout en mettant sous tension leurs comportements. En effet, les critères de performance et les objectifs fixés aux managers jouent à la fois un rôle de transmetteur d'information entre la direction générale et les responsables opérationnels «les managers», et de motivation en créant un enjeu qui dynamise l'action.

Pour faciliter l'orientation des comportements des managers, il est nécessaire de coupler la mesure de la performance avec un système d'incitations. Ce système d'incitation doit instaurer au sein de l'organisation un esprit de motivation et de concurrence pour arriver à la réalisation des objectifs fixés.

Il s'agit, alors, de dynamiser les comportements des managers dans la direction souhaitée grâce aux systèmes de sanctions et récompenses indexés sur la performance recherchée.

Les sanctions et les récompenses peuvent se traduire en terme de :

- **La rémunération** : il s'agit principalement de la part variable liée aux réalisations des individus (prime de rendement individuelle...), elle joue un rôle moteur dans la motivation du personnel pour réaliser les performances attendues.
- **La gestion des promotions** : proposer des promotions aux individus qui réalisent des performances remarquables...
- **Les signes de reconnaissance** : Les individus sont sensibles à de simple geste de reconnaissance suite à la réalisation de leurs objectifs (des petits cadeaux, des félicitations écrites, des lettres de remerciement, des voyages...)

L'articulation des systèmes de rémunération aux mesures de performances est souvent considérée comme un levier puissant ayant des avantages incontestables. Toutefois, cela comporte des risques et des effets pervers. En réalité, Les indicateurs retenus pour la mesure de performance, sur lesquels est indexée la rétribution, conditionnent toutes actions.

Les décideurs au niveau des centres de responsabilités, se limiteront, toujours, à maximiser ces indicateurs de référence et peuvent même biaiser leur choix dans le cadre de la participation à déterminer les indicateurs de performance.

### **4.3. Un objectif de pilotage**

La mesure des performances crée une certaine dynamique au sein de l'entreprise. Cela se trouve bien dans l'expression américaine « *what gets measured gets managed* »<sup>18</sup>, qui est traduite en français par « on ne gère bien que ce que l'on mesure », ce qui signifie que pour piloter, il faut bien mesurer, en d'autres termes, l'appréciation et la mesure de la performance est un devoir essentiel pour toute organisation voulant gérer au mieux son fonctionnement.

Effectivement, la mesure de performance fournit aux managers un langage qui a l'avantage d'être explicite et qui rend comparables différents états. Ces managers ont besoins de données qui fassent sens pour la prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

La mesure permet alors de s'accorder des objectifs de performance en amont du processus de pilotage, et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des choix et des décisions stratégiques en aval de ce processus. Grâce à la mesure, on dégage également des écarts, entre le réalisé et le prévu, dont l'analyse conduit à générer de la réactivité, car le diagnostic des causes des écarts conduit à la détermination des plans d'action ou de décisions correctifs (régulation) et permet, à moyen terme, d'ajuster ou de remettre en cause la stratégie (apprentissage).

## **5. LA PERFORMANCE GLOBALE**

La performance a longtemps été limitée à sa dimension financière. Qui consiste à réaliser le profit désiré par les propriétaires avec un chiffre d'affaire et une part de marché qui assurent la pérennité de l'entreprise.

Cependant depuis quelques années, on est lourdement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Ainsi d'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'apparence financière de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises se développe, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes. Ces nouveaux

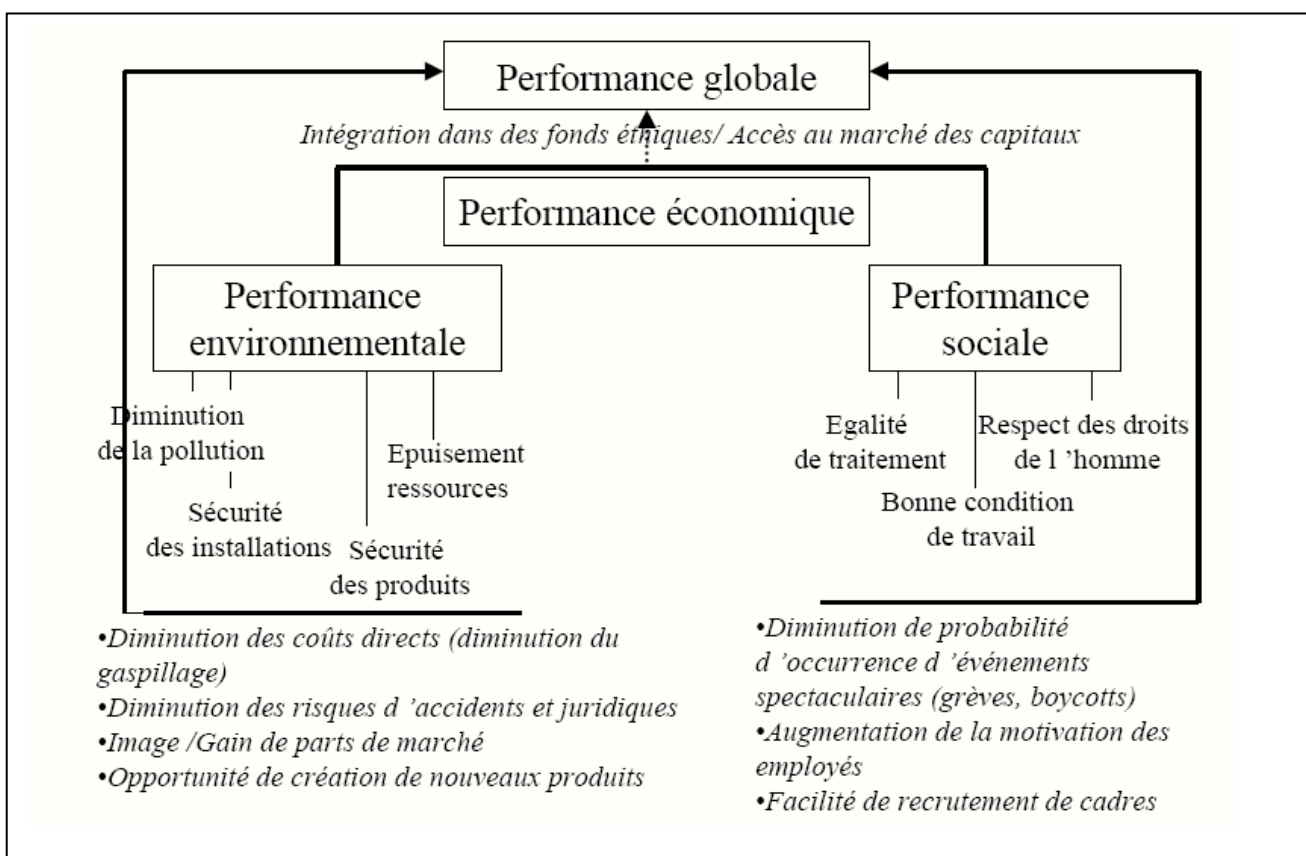
---

<sup>18</sup> GIRAUD (F) et autres : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, 2002, P.44.

acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible capitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

La performance globale en contrôle de gestion consiste à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise une ou quelques mesures synthétiques permettant de décrire, a posteriori, la situation de santé d'ensemble de l'entreprise. En ce sens, la difficulté émane du fait que cette performance globale peut pas être assimilée à la performance financière, ni à une juxtaposition de performances élémentaires ou intermédiaires.

Schéma n°5 : la performance globale



Source : MAADANI (M) et SAÏD (K) : « management et pilotage de la performance », édition hachette, PARIS 2009.

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

Pour conclure, être performant c'est être le meilleur dans un domaine. Quant à la mesure de la performance c'est un élément prépondérant pour la piloter et pour relier les activités à leurs objectifs en connaissant l'état d'avancement de la réalisation, qui fait partie elle-même du contrôle et ayant une grande importance lors de la comparaison entre la performance effective et celle planifiée et en suite prendre les décisions correctives dans le but de diminuer le creux entre les deux. Pour cela on a utilisé des indicateurs qui peuvent être financiers ou non financiers, ainsi que d'autres qui ont une perspective qui dépasse l'accroissement du profit mais prennent en considération la société et l'environnement.

## SECTION 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Après avoir présenté le concept de performance dans la section précédente, à présent nous allons présenter le pilotage de la performance et Afin de mieux cerner ce concept, il convient de commencer par une définition du pilotage.

### 1. LE PILOTAGE :

Dans le langage commun piloter c'est :

- Décider où l'on désire aller, de quelle façon et avec quel moyen ;
- Veiller, en cours de route à maintenir le cap fixé
- Adapter sa trajectoire en fonction des événements.

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions qui restent à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci s'avèrent mal définis.

Selon LORINO piloter c'est orienter les différentes activités vers la création de la valeur<sup>19</sup>. Cette valeur change d'une logique fonctionnelle à une autre, le marketing crée de la valeur pour les clients, la fonction ressources humaines la crée par des individus pour d'autres individus, et la gestion financière et comptable crée la valeur pour les actionnaires.

Le pilotage est avant tout savoir le degré de contribution de chaque activité dans la création de la valeur en s'appuyant sur des outils et des indicateurs, puis orienter les efforts vers les activités les plus productives et améliorer le reste.

Sur ce plan on trouve trois niveaux de pilotage<sup>20</sup>:

- **Niveau opérationnel** : concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme.

---

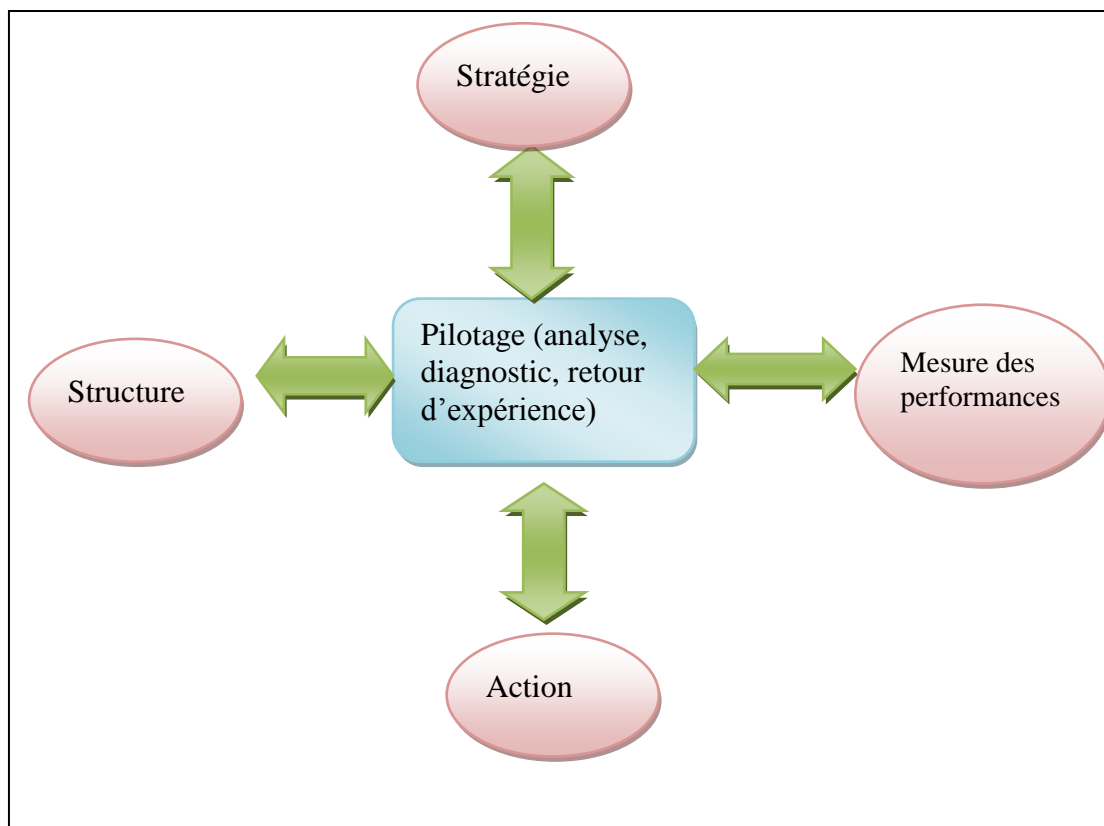
<sup>19</sup> LORINO (P): « contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », éditions d'organisation, Paris, 1999, p137.

<sup>20</sup> SOUISSI (A): « l'efficacité organisationnelle », thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004, p179.

- **Niveau tactique** : c'est adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de "conduite".
- **Niveau stratégique** : son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. Cela concerne le pilotage à long terme.

La démarche de pilotage peut être approchée à partir de schéma suivant :

Schéma n°6 : le pilotage



Source : DEMEESTERE (R), LORINO (P), MOTTIS (N) : « le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » édition DUNOD, Paris 2006, p 12.

- La stratégie : Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;
- La structure : le pilotage se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;

- La mesure de la performance : le pilotage s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilité de gestion...) et de pratiques ;
- L'action : le pilotage se réalise concrètement a travers la prise des décisions et l'allocation des ressources.

En conclusion le pilotage peut donc être défini comme une démarche de management reliant stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur le déploiement de la stratégie, l'élaboration et le suivi d'indicateur de performance, le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

## **2. LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE :**

Le pilotage de la performance est à la fois<sup>21</sup> :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Avant de décortiquer les outils de pilotage de la performance, il est nécessaire d'éclaircir la notion de pilotage de la performance que B.ESPINASSE et D.NARICE le résument en trois points<sup>22</sup>:

- Définir la stratégie.
- Mettre en œuvre la stratégie.
- Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise.

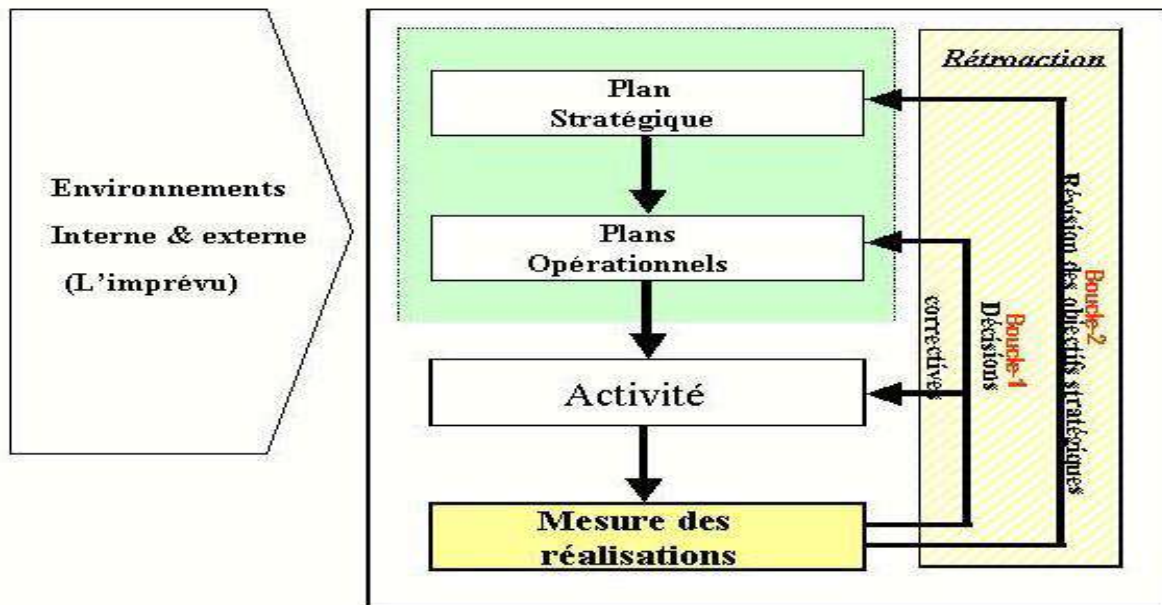
Le pilotage de la performance commence déjà par une stratégie clairement exprimée. Vient après l'application de cette stratégie à l'aide d'un programme D'action et une répartition raisonnable des ressources. Ce pilotage est d'autant plus pratique que ses outils soient adaptés.

---

<sup>21</sup> DORIATH (B) et GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* ». 2ème édition DUNOD, Paris, 2005. P 170.

<sup>22</sup> VILIANI (L): « *L'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, Master, Ecole des mines de Paris, France, 2003, p22.

Schéma n°7 : le pilotage de la performance.



Source : Mendoza (c), DELMOND (M. H), Giraud (F), LONING (H): « *Tableau de bord et Balanced Scorecard* » Guide de gestion revue fiduciaire 2002 page 21.

### 3. LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE :

En termes de pilotage de la performance, l'entreprise dispose d'une panoplie d'outils qui sont regroupés en 2 grandes familles à savoir la famille d'outils classique et la famille des nouveaux outils (avancés).

#### 3.1. Les outils classiques :

La mission de pilotage de la performance est de définir et exécuter un certain nombre d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise. Pour ce faire, plusieurs outils permettent la conception, l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance. En interne, le système de pilotage de l'entreprise dispose de nombreux supports d'informations, dont on peut distinguer trois catégories d'outils de pilotage :

##### 3.1.1. Les outils prévisionnels :

Ils permettent par une projection dans le futur d'étudier les opportunités offertes et d'éviter les menaces imminentes. Il existe trois catégories des systèmes prévisionnels: Le plan stratégique (à long terme), le plan opérationnel (moyen terme) et enfin le budget (première année du plan).

### ❖ **le plan stratégique :**

Pour Yves DUPUY et Gérard ROLLAND (1994), un plan stratégique est défini comme une expression d'objectifs correspondants aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré. Un plan stratégique consiste à :

- Définir les missions et visions de l'entreprise,
- L'identification des opportunités et des menaces, et les forces et les faiblesses,
- Établir des objectifs à long terme,
- Déterminer les stratégies et choix des stratégies à mettre en exécution.

### ❖ **Le plan opérationnel :**

C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

### ❖ **le budget :**

Selon Hellène LOINING et als (2003), le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action, pour chaque responsable, correspondant 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.

Ainsi le budget c'est l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en générale).

### **3.1.2. Les outils de suivi et de réalisation :**

Ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives. Il existe, en interne, différents moyens de constater et d'analyser les performances de l'entreprise : la comptabilité générale, analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord.

### ❖ **la comptabilité générale :**

La comptabilité est une technique de suivi et de représentation de la situation financière d'une institution à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) ou la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale. Ce qui la rend lourde et tardive mais régulière et sincère.

### ❖ **La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est devenue un véritable système d'information, construit pour répondre aux attentes spécifiques des entreprises. Elle n'a plus seulement pour mission de calculer des coûts mais également d'aider à la prise de décision. Les entreprises, plus qu'autrefois, ont besoin d'avoir des informations d'une autre nature, beaucoup plus fines et pointues, dans un bref délai, afin de réagir rapidement face à la concurrence.

Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle du rendement et de la rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes par une décomposition des coûts de chaque produit ou service, aussi c'est une base pour établir les prévisions des charges et des produits.

La comptabilité analytique, comme la comptabilité générale, publie ses comptes très tardivement.

### ❖ **Le contrôle budgétaire :**

Gervais<sup>23</sup> définit le contrôle budgétaire comme étant la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets afin :

- De rechercher la ou les causes d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

---

<sup>23</sup> Michel Gervais, « *contrôle de gestion* », édition Economica, 1988, p. 245.

### ❖ **Le reporting**

Pour Isabelle CALME et als (2003 :300), le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information pour la direction générale.

D'après Philippe CAMUS (2000 :319), le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités.

Le contrôleur de gestion doit remonter l'information à la direction générale à travers le reporting ce qui facilite au directeur général de juger l'information reçue pour pouvoir prendre des décisions.

### ❖ **Le tableau de bord :**

Le tableau de bord « C'est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative destinée au pilotage de leurs activités »<sup>24</sup>. Le pilotage des activités constitue un enjeu pour les entreprises. Il s'exerce à travers le tableau de bord. Améliorer ses résultats est le souci de toute organisation, de ce fait les finalités du pilotage peuvent être différentes, mais complémentaires :

- Optimiser les modes de production au travers d'un meilleur suivi des processus et des procédures.
- Disposer d'informations fiables pour éclairer la prise de décision.

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra-comptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier).

Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs.

---

<sup>24</sup> ARMAND(D) : « *Manuel de gestion volume 1* », Edition Ellipses, Paris, 1999, p850.

### **3.1.3. Les outils d'appui :**

Ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. On peut citer l'analyse comparative (benchmarking) et la réingénierie des processus d'affaire (reengineering).

#### **❖ Le benchmarking :**

Le benchmarking ou étalonnage est une méthode qui a été développée au début des années 1980 par la société Xerox pour une prise de décision concernant un investissement lourd destiné à moderniser la gestion des stocks. Xerox s'est intéressé alors aux « meilleures pratiques de la concurrence » mais également aux pratiques dans d'autres secteurs sur le sujet étudié. La comparaison s'est finalement faite avec une firme de vente d'articles de sport par correspondance qui excellait pour la gestion des commandes. La méthode employée a été formalisée et reconnue par la suite.

Le benchmarking consistera à :

- Trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée.
- Aller l'étudier et analyser les données collectées avec celles internes.
- Adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent<sup>25</sup>.

#### **❖ La réingénierie des processus d'affaires (reengineering)**

La réingénierie des processus d'affaires, également connu en anglais sous le nom Business Process Reengineering, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace.

Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels et les fonctions supports du siège administratif sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Hamadouche (Ahmed): « Méthodes et outils d'analyse stratégique », éditions Chihab, 1997, p92.

<sup>26</sup> Ibid, p111.

### **3.2. les nouveaux outils de pilotage :**

Les outils de pilotage évoluent en permanence sous l'effet des contextes et des besoins de gestion. Ces outils tendent à se superposer sans pour autant composer un ensemble harmonieux. Ces nouveautés n'ont pas le même poids et sont souvent commentées différemment selon les acteurs des entreprises.

#### **3.2.1. La méthode des coûts basés sur les activités (Activity Based Costing) :**

L'insuffisance de pertinence, manque de fiabilité, inaptitude de procurer une aide précise à la décision, outils figés et inadaptés aux changements, tels sont, résumés, les qualificatifs attribués aux indicateurs de la comptabilité de gestion, en général, et aux différentes méthodes de coûts, en particulier.

L'ACTIVITY BASED COSTING, ou méthode ABC est une méthode de gestion et de mesure de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations<sup>27</sup>.

La comptabilité par les activités est une méthode de comptabilité de gestion qui propose le calcul des coûts à partir des activités de l'entreprise afin d'obtenir des coûts plus pertinents que ceux de la comptabilité analytique.

Le concept d'activité est plus adapté pour décrire la manière dont les processus organisationnels ont lieu ; il permet donc d'identifier avec exactitude, le lien de causalité entre produits (services) et ressources. Pour l'ABC, une activité est un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou groupe. Elle permet de procurer un produit ou un service client. Ces tâches sont réalisées à partir d'un ensemble de ressources.

Chacune de ces activités ne consomme pas 100% d'une ressource. Ainsi, ABC, affecte à un produit uniquement le coût effectif pour le fabriquer.

#### **❖ Les objectifs de la démarche ABC :**

**Obtenir des coûts plus précis :** La répartition approximative des importantes charges indirectes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des produits de petites séries par rapport à ceux d'une grande série, engendrant des imprécisions de calcul de coût conduisant l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

---

<sup>27</sup> KAPLAN (R .S) et ANDERSON (S): « *La méthode ABC pilotée par le temps* », Editions d'Organisation, 2008, p27.

**Rendre visible des activités cachées** : Un découpage minutieux du fonctionnement du processus permet de faire apparaître le coût des activités "accessoires" (par rapport au processus principal de production) qui auraient été cachées pour la comptabilité analytique.

Parfois coûteuse, ces tâches accessoires peuvent n'apporter que peu de valeur d'où l'utilité de les distinguer et les faire apparaître.

**Rendre variable des charges fixes** : Les charges fixes ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente

**Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent** : A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projets, etc. Le délai, la qualité des produits empruntant le processus peuvent être suivis de façon cohérente dans le cadre d'une cartographie des activités établie dans la méthode ABC.

**Amélioration du fonctionnement de l'entreprise** : La méthode repose sur le découpage en activités pertinentes, principales ou de soutien.

Cette cartographie ou architecture des activités favorise ,dans un premier temps une vision globale de l'organisation , et dans un second temps , elle permet d'intervenir en modifiant certaines parties du fonctionnement en éliminant ,modifiant et améliorant certaines activités dont il apparait qu'elle sont sources de surcoût inutiles , c'est à dire sans valeur ajoutée<sup>28</sup>.

ABC peut ainsi concourir à l'amélioration de la connaissance de l'entreprise , donc à celle de son fonctionnement.

### **3.2.2. Le budget à base zéro BBZ :**

Le budget à base zéro selon ALAZARD ET SEPARI est « une procédure budgétaire qui restructure l'entreprise sans tenir compte du passé, en ne retenant que les modules vraiment vitale ».

C'est une technique budgétaire qui a pour but la réduction des frais généraux et une réallocation des ressources plus rationnelle. Le BBZ signifie ne pas tenir compte des éléments du passé de l'entreprise, prévoir les charges à venir et les rapprocher aux centres de décisions auxquelles elles se rapportent.

---

<sup>28</sup> JACQOT (T) et MILKOFF (R) : « *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts* », Edition Pearson Education, France, 2007, p250.

#### ❖ **Avantages de la BBZ:**

- le BBZ tente d'attacher les moyens aux ressources afin de mieux apprécier les résultats.
- le BBZ permet de mieux encercler les activités de l'entreprise, leurs fonctions et les missions des centres de décision.
- le BBZ peut engendrer la nécessité de nouvelles activités et permet de dynamiser les ressources.

#### ❖ **Inconvénient s de la BBZ :**

- c'est une méthode complexe et lourde à gérer, puisqu'elle s'applique sur deux (2) ou trois (3) ans, pour lesquels il faut tout budgétiser.
- le modèle s'adosse sur des frais généraux pour juger des activités qui peuvent également nécessiter des charges variables.
- la démarche nécessite des bouleversements considérables dans l'organisation des entreprises et ne laisse pas de place à une synergie humaine et à une culture d'entreprise (il y a trop de mobilité et de risques dépendants de frais généraux).
- enfin, les critères de choix entre les propositions budgétaires ne peuvent être que subjectifs et malgré des améliorations, le système engendre trop de changements potentiels consécutifs à des évaluations plus que délicates (complexité et risques de pressions internes).

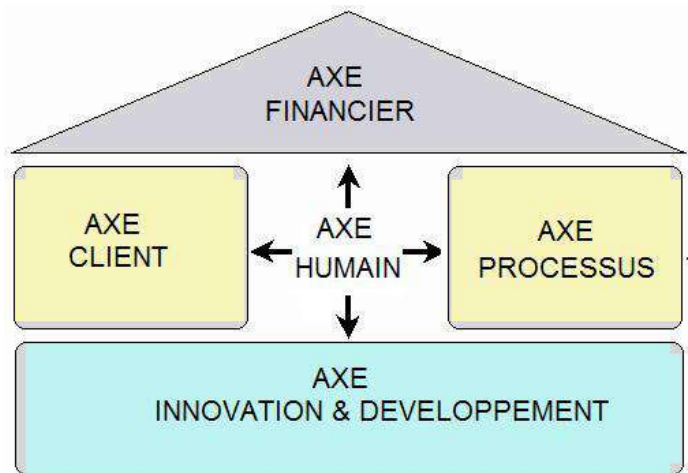
### **3.2.3. Le tableau de bord du capital immatériel (Navigateur Skandia)**

Le Navigateur Skandia est un assortiment de méthodes de mesures d'éléments intangibles, développée par (Leif Edvinsson) chez Skandia. Le navigateur comporte une vue d'ensemble de la performance et d'atteinte des objectifs. La structure du Navigateur de Skandia est simple mais très sophistiquée. Cinq domaines ou perspectives de ciblage saisissent différents centres d'intérêt. Chaque domaine visualise le processus de création de valeur. Le Navigateur de Skandia facilite une compréhension globale de l'organisation et de sa création de valeur le long des 5 domaines ciblés<sup>29</sup> :

---

<sup>29</sup> GREGORY (W): *les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois*, p11.

## Schéma n°8 : le navigateur skandia



Source : GREGORY (W): *les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois.*

- **Le ciblage Financier** : Il saisit le résultat financier de des activités de l'entreprise. C'est ici où sont établis les buts à long terme et également une grande partie des conditions d'ensemble pour les autres perspectives. Ceci pourrait être la rentabilité et la croissance qu'exigent les actionnaires.
- **Le ciblage Client** : Il représente une vue qui regarde de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. Cette rubrique donne une indication sur la capacité de l'organisation à répondre aux besoin et attentes des clients par la réponse aux questions suivantes : quelle quantité des ventes attire de nouveaux clients ? À quel degré les clients sont-ils fidèles ?
- **Le ciblage de processus** : Il saisit les processus réels de création des services et des produits que les clients désirent. Il couvre les questions comme : comment faut-il manipuler le support à la clientèle ? Ce domaine de cible est également connecté aux processus internes. Est-ce que le travaille se fait d'une manière efficace ? Et d'une façon correcte ?
- **Le ciblage du Renouvellement et du Développement** : Il vise à garantir le renouvellement à long terme de l'organisation et en partie de sa durabilité. Il renseigne sur les étapes et actions a entreprendre pour assurer la croissance et la rentabilité à long terme ? Qu'est-ce qui est requis de sorte que l'entreprise puisse atteindre et développer les connaissances qui sont nécessaires pour percevoir et satisfaire les besoins de nos clients ?

- **Le ciblage humain :** Cette rubrique du Navigateur de Skandia est le cœur de l'organisation et est indispensable dans une entreprise afin créée de la valeur. Le processus de création de connaissances est visualisé dans ce domaine ciblé. Il est également essentiel que les employés soient heureux avec leur situation de travail ; les employés satisfaits mènent aux clients satisfaits, améliorant les ventes de l'entreprise et le résultat.

#### **3.2.4. Le tableau de bord prospectif TBP :**

Le tableau de bord prospectif est un dispositif de contrôle stratégique développé au début des années 90 par le professeur Robert S. Kaplan et David P. Norton de Harvard Business School. Il a pour but de permettre le déploiement de la stratégie par une meilleure communication par un alignement de la structure et par une mesure de la performance. Les indicateurs de performance faisant partie du tableau de bord prospectif représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat, de nature financière et non-financière, quantitative et non-quantitative, avec une orientation à court terme et à long terme.

On peut dire aussi que le tableau de bord prospectif est un système de mesure traduisant la stratégie de l'entreprise par un ensemble cohérent d'indicateurs de performance opérationnels, concrets et interdépendants qui constitue la base du pilotage de l'entreprise<sup>30</sup>.

Par ailleurs : *« le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui consistent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel<sup>31</sup> ».*

Ainsi, le tableau de bord prospectif peut être considéré comme un pont reliant le niveau stratégique et le niveau opérationnel au sein de l'entreprise.

#### **❖ Les fondements du tableau de bord prospectif :**

Pour survivre et prospérer dans un environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec

<sup>30</sup> KAPLAN et NORTON : « le *Tableau de Bord Prospectif* », édition d'organisation, 1998, p 12.

<sup>31</sup> KAPLAN et NORTON : « le *Tableau de Bord Prospectif* », édition d'organisation, 1998, p 15.

leur stratégie et leurs capacités. Les indicateurs financiers à eux seuls ne suffisent pas pour guider et évaluer la trajectoire de l'entreprise dans cet environnement. En sa qualité de système de mesure de la performance, le tableau de bord prospectif offre une vision multidimensionnelle de la performance à travers ses quatre perspectives (axes).

- **La prospective financière** : L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Ainsi, les indicateurs financiers que l'entreprise peut juger pertinents de calculer sont : retour sur investissement (ROI), valeur ajoutée économique (EVA), taux de croissance...etc. Kaplan et Norton ne négligent pas le besoin traditionnel de données financières. Des données financières à jour et précises seront toujours une priorité, et les dirigeants veilleront toujours à les fournir. En fait, il y a souvent une manipulation et un traitement des données financières plus que suffisant. Avec la mise en œuvre d'une base de données d'entreprise, l'on espère que les traitements pourront être centralisés et automatisés.

- **La prospective client**: La philosophie récente en matière de management a montré un accroissement de l'importance du consommateur et de la satisfaction des besoins du client dans n'importe quelle entreprise. Ceux-ci sont appelés "les indicateurs pilotes" : si les clients ne sont pas satisfaits, ils trouveront éventuellement d'autres fournisseurs qui satisferont leurs besoins. La mauvaise performance dans cette perspective est ainsi un indicateur pilote du déclin futur. Quoique la représentation financière courante puisse (toujours) sembler bonne. Dans le développement de la métrique pour mesurer la satisfaction, les clients devraient être intégrés et analysés. En termes de types de clients, et de types de processus par lesquels nous fournissons un produit ou un service à ces groupes de clients.

- **La perspective processus interne** : L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. A travers l'analyse des processus on cherche à établir une vision transversale de l'organisation. Cette perspective se rapporte à des processus d'activités internes. Les mesures basées sur cette perspective montreront aux dirigeants la bonne marche de leur activité, et si les produits et services répondent aux exigences et besoins du client. Cette métrique doit être conçue très soigneusement par ceux qui connaissent ces processus avec précision.

- **La perspective d'apprentissage et de l'innovation** : Cette perspective inclut la formation du personnel et les attitudes culturelles de l'entreprise liées à l'amélioration

individuelle et collective. Dans une entreprise de travailleurs intellectuels, les personnes sont la ressource principale. Dans le climat courant de rapide changement technologique, il devient impératif pour les travailleurs intellectuels d'apprendre en permanence. Les organisations gouvernementales se trouvent souvent incapables d'embaucher de nouveaux profils techniques et en même temps l'on constate une baisse de la formation dispensée aux employés. Kaplan et Norton soulignent que « l'apprentissage » a quelque chose de plus que « la formation » ; cela inclut les mentors et les tuteurs dans l'entreprise, ainsi que cette facilité de communication parmi les travailleurs qui leur permet d'obtenir rapidement l'aide nécessaire à résoudre un problème.

Ces quatre perspectives visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation.

- Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires ?
- Pour obtenir une vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients ?
- Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quel processus devons-nous exceller ?
- Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer ?

Schéma n°9 : le tableau de bord prospectif.



Source : KAPLAN et NORTON : « le Tableau de Bord Prospectif », édition d'organisation, 1998, p 21.

### ❖ **La finalité du tableau de bord prospectif :**

Le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. La finalité des TBP peut être résumée en quatre points <sup>32</sup>:

- **Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectif :**

Pour construire le tableau de bord prospectif, la direction commence par interpréter la stratégie en objectifs concrets pour chaque structure. Et avant de fixer des objectifs financiers, les dirigeants doivent déterminer le point sur lequel ils souhaitent mettre l'accent (chiffre d'affaire, part de marché, amélioration de la trésorerie...). Concernant les indicateurs liés à la satisfaction des clients, la direction doit d'abord définir les segments de marché qui constituent la cible :

Une fois les objectifs financiers et relatifs aux clients définis, l'entreprise doit identifier ceux qui concernent son fonctionnement. Cette étape constitue l'une des originalités et qualités du tableau de bord prospectif.

- **Communiquer les objectifs, les indicateurs et les articuler :**

Il y a plusieurs méthodes de communications des objectifs et d'indicateurs stratégiques du tableau de bord prospectif : journal interne, panneaux d'information, vidéo, voire par un circuit de courrier électronique interne.

Le tableau de bord prospectif est aussi un dispositif permettant à une unité de communiquer sa stratégie à la direction comme il favorise le dialogue entre les unités, dirigeants, membres du conseil...

- **Planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques :**

Le tableau de bord prospectif trouve son efficacité maximale lorsqu'il est déployé pour piloter le changement. Pour atteindre des objectifs financiers aussi ambitieux les managers doivent définir les valeurs à atteindre pour les indicateurs clés des clients, des processus internes et des processus d'apprentissage organisationnel. Une fois ces indicateurs établis, les managers peuvent ajuster les initiatives stratégiques concernant la qualité, la réactivité. Et les programmes de re-engineering de manière à réaliser l'avancée voulue dans la performance.

---

<sup>32</sup> KAPLAN et NORTON : « le *Tableau de Bord Prospectif* », édition d'organisation, 1998, p 22.

- **Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique :**

Ce processus complète la boucle, il nourrit le processus de clarification du projet et de la stratégie, durant lequel les valeurs-cibles des indicateurs des quatre axes sont examinées, actualisées et réajustées, en fonction de la vision la plus récente des mesures de résultats et des déterminants de la performance.

- ❖ **Forces et faiblesses du TBP :**

D'après tout ce qui a été développé sur les TBP, on peut déduire les avantages suivants<sup>33</sup> :

- Le TBP présente de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques ;
- En offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'action sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;
- Le TBP rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces puisque celles-ci ne servent plus uniquement à résoudre les problèmes opérationnels mais aussi à discuter de la stratégie ;
- Le TBP a aussi des potentialités importantes dans le cadre du management stratégique : la majorité des entreprises ayant conçu et implémenté un TBP l'ont fait au départ pour revoir leur méthode de mesure de la performance. Ensuite, elles l'ont fait vivre et évoluer pour en faire un véritable système de gestion stratégique ;

Et les inconvénients suivants :

- L'utilisation complète de ses potentialités en tant que véritable système de management stratégique peut nécessiter un temps d'adaptation pouvant aller de quelques mois à deux ou trois années ;
- Le coût de conception, d'implémentation, le suivi et les diverses adaptations nécessaires pour faire vivre constitue aussi fréquemment un frein important ;

Ainsi, étant donné que le TBP requiert la collecte et le traitement de bon nombre de données, les systèmes d'informations vont devoir être adaptés.

---

<sup>33</sup> Wilfried (N) et CHANTEUX(A) : « *les tableaux de bord et business plan* », éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, 2005, p 343.

**CHAPITRE 2 :**  
**LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE**  
**AU SEIN DU GROUPE SNTR**

Après avoir présenté le contrôle de gestion, la performance ainsi que la dynamique et les outils de pilotage de la performance dans le premier chapitre, nous passons à présent au cas pratique relatif au groupe SNTR.

Le présent chapitre sera scindé en trois sections :

La première section concerne les entreprises publiques et leurs spécificités, comme elle abordera l'environnement et le marché du transport en Algérie.

La seconde section sera consacrée à la présentation du groupe SNTR, son historique, son organisation, et ses activités.

La troisième et dernière section du chapitre traitera la présentation, la condition de déroulement et les résultats de l'enquête.

## SECTION 1 :L'ENTREPRISE PUBLIQUE

L'économie Algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise Algérienne est ainsi confrontée à une concurrence de plus en plus serrée dans le cadre de la globalisation de l'économie.

Pour acquérir une place dans cet environnement de plus en plus mouvant, tous les pays sont appelés à développer le potentiel compétitif, technologique et autres de leur entreprises.

Dans cette perspective de nombreuses études s'intéressent à la mesure de la performance des entreprises privées d'une part et publiques d'autres part ; cette distinction est faite afin de cibler les actions correctives à entreprendre pour redresser la situation des entreprises s'il y a lieu.

Nous avons choisis de consacrer cette partie de notre travail aux entreprises publiques du fait de la particularité de leur gestion par rapport aux entreprises privées.

### 1. LA DEFINITION DES ENTREPRISES PUBLIQUES :

Afin de cerner la définition d'une entreprise publique, nous nous arrêtons sur le premier terme à savoir celui « d'entreprise » :

Chez bon nombre d'auteurs (COHEN. Elie, 1997) l'entreprise est principalement considérée comme une organisation relativement autonome, composée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée, tout cela dans l'ultime but de sauvegarder sa pérennité en réalisant du profit.

En rajoutant le terme « publique », nous retiendrons alors la définition suivante :

Est entreprise publique, « *toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent* »<sup>34</sup>

Il existe toutefois des auteurs qui ont défini l'entreprise publique en partant d'un angle d'étude qui leur ai propre :

Pour KRIER Jane Aubert (1962), les entreprises publiques sont « des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics assurent totalement ou partiellement les fonctions

---

<sup>34</sup> CHARREAUX. Gérard, 1997, « L'entreprise publique est elle nécessairement moins efficace », université de BOURGOGNE, France.

d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics ».

D'après Gérard A. dans le dictionnaire économique et financier, « *les entreprises publiques* sont des organismes placés sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière, et dont l'activité est orientée vers la production des biens et services destinés à la vente à un prix qui tend à couvrir au moins leur prix de revient ».

Le législateur algérien quant à lui, a défini l'entreprise publique dans son article 2 de l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 comme suit : « *Les entreprises publiques économiques sont des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Elles sont régies par le droit commun* »

A des fins de synthèse, il conviendrait de souligner le rôle dominant que joue l'Etat dans ce type d'entreprise, notamment en matière de décision stratégique ou existentielle de celle-ci. Parallèlement à cela, l'Etat se voit verser la majorité des gains résiduels.

En Algérie, il existe un manque important de publication autour des entreprises publiques, bien que certains auteurs issus du monde universitaire se soient penchés sur les secrets de la privatisation en Algérie. Ceux-ci expliqueraient également que depuis le passage de l'Algérie à une économie de marché (du moins durant la période de transition) l'Etat joue un rôle davantage de « régulateur » plutôt que celui de « gestionnaire ».

L'entreprise publique Algérienne a suivi une évolution dans le temps relative aux changements qu'elle a subit (BOUHEZZA. Mohamed, 2004) :

D'abord, une première phase d'autogestion, le but dans cette étape était de préserver les entreprises bâties par les colons après leur départ en 1962. Les algériens ont donc géré ces entreprises pour assurer la continuité de l'activité économique du pays.

La deuxième phase est celle de la création d'entreprises, dites « sociétés » à l'époque. Cette étape avait pour but l'implication directe de l'Etat dans l'activité économique du pays, ce qui donne naissance au socialisme. Il y a également eu la nationalisation des compagnies européennes pour éradiquer totalement les colons du pays. Les entreprises publiques étaient gérées de façon autocratique à cette époque là. Cette phase a débuté en 1963.

Ensuite, vient la phase de la gestion socialiste des entreprises publiques où les travailleurs devaient participer à la gestion de ces entreprises par la loi 71/74. Ces entreprises sont alors,

passées du statut de société nationale à celui d'entreprise socialiste. Leur gestion était assurée par un conseil d'administration comportant des membres parfois sans aucune formation en gestion.

Enfin, le passage des entreprises socialistes aux entreprises publiques économiques (EPE). La situation des entreprises prenait une dimension importante en terme de nombre d'effectif de budget et de chiffre d'affaire. C'est pourquoi une restructuration s'imposait (organique et financière).

## 2. LES SPECIFICITES DES ENTREPRISES PUBLIQUES :

Aujourd'hui, les débats économiques nationaux à l'instar des débats internationaux évoquent la performance des entreprises privées comparativement aux entreprises publiques. La question qui meuble l'actualité économique mondiale n'est autre que celle-ci : comment et par quel moyen peut-on expliquer la différence de performance constatée entre les entreprises privées et publiques ? Sachant qu'il a été observé dans les entreprises privées une performance supérieure à celle des entreprises publiques.

Suite à cela, nous tenons à consacrer quelques lignes de notre travail à la distinction brève qui a été faite entre : entreprise privée et publique. Le tableau suivant en propose une synthèse :

Tableau n°2: Traits caractéristiques des entreprises publiques et des entreprises privées.

	ENTREPRISES PUBLIQUES	ENTREPRISES PRIVEES
CREATION	- Par les autorités publiques - Par les autorités publiques et personnes privées.	Par les personnes privées
BUT	Intérêt général domine sur le profit Par l'Etat ou la collectivité publique	- Intérêts particuliers - Maximisation du profit
FINANCEMENT		Un ou plusieurs individus
GESTION	Dépendante des autorités publiques	Indépendance des autorités publiques.

Source : DUFFAU I, « *Les entreprises publiques* », Dunod, Paris, 1973, p. 19

Les entreprises publiques existent d'après la littérature pour les raisons suivantes :

- Rééquilibrage du rapport travail/capital.
- Sauvegarde du contrôle de la nation sur certains secteurs clés.
- Etablissement d'une véritable démocratie industrielle.
- L'efficacité des entreprises publiques dans le cas d'une défaillance du marché.
- Redistribution, notamment en réduisant le prix, des biens les plus demandés par les agents à faibles revenus
- Favoriser la mise en œuvre d'une politique économique de stabilisation

Ces raisons évoquées expliquent clairement le tableau N, l'Etat crée ces entreprises pour l'une de ces raisons en ayant comme trajectoire l'intérêt générale du peuple. Par cela, elle détient inéluctablement tout les droits sur ces entreprises (financiers, de gestion, de regard, ...etc.)

Les entreprises privées quant à elles répondent à un tout autre type de besoin, c'est le besoin du marché. Financées par le marché, ces entreprises privées sont réputées pour leur efficacité et performance, moins importante en effectif et en financement (généralement) elles sont gérées de manière à générer un maximum de profit.

C'est cette distinction entre entreprise publique et privée et les résultats de performance réalisés par cette dernière qui ont suscité, en partie, la vague de privatisation des entreprises publiques apparue dans les débuts des années quatre vingt en Algérie.

A cela nous rajouterons d'autres raisons telles que : la chute du prix du pétrole à partir du milieu des années 80; le vent du libéralisme qui s'est mis à souffler partout dans le monde; la crise financière qui a, à la fois, marqué l'épuisement du mode de développement antérieur et contraint à l'adoption de nouvelles orientations; les réformes qu'ont connues les pays de l'Est; les pressions des institutions financières internationales et les nouvelles orientations de ces dernières imposées aux pays en voie de développement; la réforme ou les réformes qu'a connues l'économie algérienne en général et l'entreprise publique en particulier durant la période de décentralisation graduelle qu'à connu l'économie algérienne.

En effet, il est entendu par privatisation, « *la méthode par laquelle on introduit les méthodes de gestion, le capital privé dans l'entreprise publique.* »<sup>35</sup>

### **3. LA GESTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES :**

Le climat qui entour la gestion des entreprises publiques algériennes et même Méditerranéennes fait parler de lui ces dernières années. En effet, plusieurs études ont démontré que ces pays souffraient grandement dans la gestion de leurs propriétés, notamment des entreprises publiques. « Un problème de gouvernance » citent la majorité des études en la matière ; à ce titre nous pouvons citer l'étude faite par l'OCDE (l'organisation de développement et de coopération économique)<sup>36</sup>.

En effet, Les caractéristiques actuelles des l'entreprises maghrébines particulièrement sont largement déterminées par les choix politico-économiques entrepris par les Etats maghrébins.

Malgré leur divergence, ces politiques avaient toutes pour objectif la réalisation d'un taux de croissance économique susceptible de créer l'emploi et d'améliorer le niveau de vie de la population maghrébine.

En participant au développement national, en employant un nombre important de travailleurs et en réduisant le chômage colossal, ces entreprises de grande taille ont constitué une source de stabilité sociale et économique (En Algérie, la SONATRACH à elle seule emploie 32000 agents permanents)

La centralisation du pouvoir est prégnante dans le secteur public. Néanmoins, elle prend une forme plus globale de direction macroéconomique exercée par la tutelle. Les objectifs économiques et sociaux définis sont le fruit de la stratégie et des politiques de développement nationales. Les dirigeants n'ont qu'un rôle de contrôle et de veille à leur meilleure application.

Ceci a réduit la capacité de l'entreprise publique à maîtriser les différentes mutations de son environnement, a limité les initiatives stratégiques des dirigeants dans la prise en charge des contraintes et dysfonctionnements de l'entreprise et surtout a engendré la démotivation croissante du personnel, et par-là, la prédominance de la culture de conflit sur la culture de coopération entre les différents partenaires de l'entreprise (L. KOURDE, 1992).

---

<sup>35</sup> BENISSAD. Hocine, 1994, « *Algérie : Restructuration et Réformes Economiques (1979-1993)* », O.P.U, Alger, cité par S. M. Sehal U. DE Tlemcen, p. 28.

<sup>36</sup> GARCIA. Caroline, « *l'OCDE critique la gestion des entreprises publiques méditerranéennes* », econostrum.info, 2012.

Cette gestion bureaucratique a participé, selon KOURDE, à 70% dans la défaillance des entreprises publiques en Algérie et dans l'accroissement des sources de conflit.

Pour preuve : « *Il semble donc que les gestionnaires ne sont pas prêts à reconnaître un tant soit peu que la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise publique en Algérie et la manière de l'exercer sans un minimum de participation réelle est la source d'une tension permanente et stérile* »<sup>37</sup> publie le quotidien d'Oran en date du 20/12/2009.

En outre, dans un tel environnement, la veille concurrentielle et la détection de l'information fiable en temps opportun constituent une activité secondaire pour ces entreprises n'influençant pas beaucoup leurs choix concurrentiels.

La difficulté de maîtrise de l'information constitue un des facteurs de vulnérabilité de l'entreprise Algérienne. Cette information, qui est généralement difficile à dépister, se limite aux variables quantitatives telles que le chiffre d'affaires, le profit..., ignorant ainsi les autres variables qualitatives essentielles à la survie de l'entreprise et son développement telles que l'état du marché, les facteurs clés de succès...

Ceci ne permet pas à l'entreprise de s'auto-évaluer ni de se comparer réellement par rapport à ses concurrents sur le marché et débouche, au contraire, sur la limitation des alternatives existantes en matière de production, d'organisation interne, de choix stratégiques et réduit, par là, son potentiel concurrentiel.

De plus, il existe un phénomène important relatif au chevauchement existant entre la vie sociale et la vie professionnelle qui se présente davantage comme un paramètre culturel déterminant le fonctionnement de l'entreprise en Algérie, négligé par les modèles "rationnels" appliqués. En insistant sur la délimitation rigoureuse des rôles, l'impersonnalisation des relations et la formalisation de la communication, de tels modèles sont à la source de plusieurs dysfonctionnements.

Tous ces éléments forment l'architecture actuelle de l'entreprise publique Algérienne et même Maghrébines (à quelques différences d'intervalle), nous les synthétisons ainsi :

- La centralisation du pouvoir
- La difficulté de maîtrise de l'information
- L'orientation vers l'adoption de techniques de gestion exogènes

---

<sup>37</sup> MERANI. Hacaine, 2009, « *La gestion des entreprises publiques en Algérie une source de conflits stériles* », le Quotidien d'Oran, Alger.

Deux principales conséquences sont engendrées par ces éléments à savoir :

- Un manque d'innovation dans les pratiques de gestion
- Une déconnexion entre le système de gestion et le contexte culturel de l'entreprise

En guise de conclusion pour cette section nous tenons à préciser que nous avons mené le cas pratique relatif à notre problématique au sein du Groupe SNTR qui se trouve être une entreprise publique qui assurait le monopole de l'affrètement en Algérie jusqu'à la fin des années 1990, avant de voir le marché du transport des marchandises ouvert à la concurrence en 1997.

Au moment où l'on parle de privatisation des entreprises publiques, la SNTR a décidé de se remettre en route. Elle a été épargnée par cette vague de privatisations. Créée en 1967 par ordonnance, la SNTR a pu s'adapter aux différentes mutations. Cette entité économique publique a voulu, en fait, récupérer ses parts du marché du transport. C'est ainsi qu'après 33 ans d'existence, elle s'est déployée, pour mieux se recentrer sur ses métiers de base.

Le développement rapide, l'ouverture vers l'avenir, l'extension de l'objet social du groupe SNTR à d'autres créneaux, lesquels se trouvent dans un environnement en perpétuelle mutation, tels sont les axes de développement du Groupe SNTR dont la réalisation exige une modernisation de la gestion, et donc des changements profonds dans les méthodes habituelles et traditionnelles.

C'est pour cette raison que nous nous attelons à mettre l'accent sur le contrôle de gestion comme étant une nouvelle méthode de gestion au sein du Groupe étudié. L'objectif étant que l'entreprise voudrait de plus en plus s'assurer de la mobilisation efficace et permanente de toutes les énergies et les ressources utilisées en vue d'atteindre la finalité qu'elle vise.

Cette problématique est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de la vérifier dans le secteur public du fait du lourd historique dont disposent les entreprises publiques Algériennes. En effet, après avoir été considéré comme un « luxe » dans les entreprises publiques à une certaine période, le contrôle de gestion est aujourd'hui une fonction au cœur de l'entreprise, accessible à tous et devient la résultante d'un clivage entre les opérationnels et les fonctionnels.

#### **4. L'ENVIRONNEMENT DU GROUPE SNTR :**

L'Algérie a réceptionné (et va encore réceptionner) durant les dernières années des infrastructures économiques et sociales très important, notamment dans le domaine du

transport (autoroute est/ouest, autoroute des hauts plateaux, dédoublement des routes nationales N°01, 06, 09 et 11, dédoublement de la voie ferrée est/ouest, infrastructures portuaires et logistiques, etc.).

Il est plus que certain que le pays qui détient les réseaux d'infrastructures économiques et sociales les plus compétitifs (notamment dans le transport), est le pays dont l'économie est la plus prospère.

La tendance sur le terrain est toute autre, car malgré le fait que le réseau routier soit en plein développement avec un programme de modernisation des infrastructures routières et ferroviaires (22 milliards de dollars d'investissement public), l'exercice 2012 s'est caractérisé par une maigre reprise de l'activité industrielle après un ralentissement durant 2011.

Le secteur du transport qui représente environ 10% du PIB. En 2008, le secteur du transport et des communications employait 1 688 000 personnes (emplois directs), soit 24,1% de la population active. Ce secteur absorbe 10% du budget général d'investissement de l'État.

En 2008, le volume total de marchandises transportées, tous modes confondus, s'élevait à 130 millions de tonnes qui entraient dans les ports, dont 70 sont pour le transport intérieur (route et chemin de fer).

En plus du Groupe SNTR, le secteur est composé des segments suivants:

- Les opérateurs de transport privés: suite à la libéralisation de 1987, ils détiennent plus de 80% du marché du transport public de marchandises par route. C'est un secteur très dynamique, mais dont l'offre est extrêmement fragmentée. Il compte en effet plus de 195 000 opérateurs.
- Les entreprises disposant de leur propre moyen de transport: ce segment est encore plus important, puisqu'il couvre environ 40% de la demande et regroupe 65 000 opérateurs, dont seulement 100 du secteur public.

Il existe deux opérateurs de transport combiné rail-route: la STIM (Société de transport intermodal de marchandises), filiale à 100% de la SNTF, et Rail Link Algérie, détenue à 55% par la SNTF et à 45% par Rail Link, qui appartient à la compagnie de navigation CMA-CGM.

L'Algérie compte 250 transitaires, 1 500 commissionnaires en douane et environ 150 agents maritimes. Le domaine de la manutention et de l'aconage regroupe 8 entreprises portuaires (EP) publiques et 2 entreprises privées (DP World et Portek).

#### **4.1. Structure du marché transport routier de marchandises :**

C'est le principal mode de transport. Il représente 90% des trafics, tous modes confondus. En 2011, le Volume total de marchandises transportées par route s'est élevé à 72 millions de tonnes.

Le marché du transport de marchandises par route est libéralisé et est soumis à une forte concurrence en matière de prix en raison de la suroffre et de la fragmentation de celle-ci. Les tarifs ne tiennent pas compte des coûts réels du transport.

L'offre tend à se diversifier et d'autre part, les donneurs d'ordres commencent à être plus exigeants et demandent des prestations de bout en bout, dont le transport n'est qu'un simple maillon.

L'ouverture du secteur a permis l'apparition d'artisans transporteurs jusqu'à atteindre la saturation de l'offre, ce qui a amené quelques établissements financiers (CNAC, ANSEJ, Banques...) à geler les opérations de financement et soutien dans ce créneau.

L'activité de transport du Groupe SNTR reste prépondérante, par rapport aux autres segments (maintenance, logistique, gardiennage), elle se caractérise par une forte demande des gros chargeurs sur les relations nord-sud et sud-sud.

Sur les relations nord-nord, les petites entreprises privées continuent d'être plus présentes sur ce segment du marché du fait de leur disponibilité et des tarifs pratiqués.

L'utilisation de moyens internes de transport ou bien l'affrètement interne existe également dans des proportions importantes du fait que les industriels hésitent à confier leurs marchandises à des opérateurs externe (OAIC, NAFTAL, Groupe SONELGAZ). Arguant cet état de fait par leur manque de professionnalisme et les soucis de rentabilité de leur propre flotte.

Toutefois on assiste à une prise de conscience progressive de l'importance du recours au compte d'autrui et à l'externalisation non seulement de la fonction transport, mais de toute la chaîne logistique. Aussi les modalités de passage de l'un à l'autre des systèmes est lent et progressif. la méthode utilisée est généralement le non renouvellement de la flotte et le recours, pour combler la lacune à des transporteurs indépendants.

Enfin, comme dans beaucoup d'autres secteurs en Algérie, l'activité informelle dans la distribution contribue à l'atomisation du secteur et accroît les risques financiers ou organisationnels (non facturation ou facturations fictives, dumping des tarifs, transport dans

de mauvaises conditions, méconnaissance du marché et de la concurrence, etc.) et diminue les possibilités d'optimisation des services.

Pour toutes ces raisons, le transport représente pour l'instant un risque de perte de valeur pour les marchandises plutôt qu'une valeur ajoutée comme c'est le cas dans les pays européens.

#### **4.2. Logistique**

Bien que le transport soit sous-traité dans 60% des cas, les activités logistiques de type 3PL (stockage, gestion des stocks, préparation des commandes, organisation de la distribution physique, services d'information et à valeur ajoutée) sont encore réalisées en interne dans les entreprises industrielles et commerciales.

Il n'existe aucune donnée sur le volume du marché des prestations logistiques. Les prix et marges appliqués sur le marché des services logistiques de meilleure qualité sont élevés, essentiellement du fait qu'il n'y a pas beaucoup de concurrence et de la fragmentation des prestations et des prestataires.

En ce qui concerne le domaine des services Logistiques, plusieurs acteurs internationaux sont présents en direct en Algérie, disposant d'un réseau international leur assurant un facteur d'intégration 100% de leur flux Logistiques vers l'Algérie, tel que GEODIS, DAHER, BERTLING, IPSEN, AGILITY, M&M, AMANA...etc.

#### **4.3. La maintenance**

Ce créneau reste porteur et le marché intéressant, à la condition de se redéployer autour de la maintenance préventive générant une trésorerie active (contrairement à la maintenance lourde, source d'une trésorerie passive).

Le marché est marqué par la présence d'un seul opérateur de dimension nationale, en plus de Maintenance plus, en l'occurrence COSIDER- ALREM.

Le constructeur national et les concessionnaires disposent actuellement de réseaux de services après vente importants, des spécialistes de la maintenance légère commencent à s'installer comme SPEEDY.

Les axes de partenariat dans le montage de véhicules (tractées et tracteurs) et les prestations de services après vente avec les concessionnaires présents en Algérie, permettraient de donner une autre dimension à ce segment.

#### **4.4. Le gardiennage, l'hygiène et la sécurité**

La demande sur le marché est très importante, ce qui a permis à la filiale SASPS en une année de réaliser des performances.

Les procédures fonctionnelles greffées à une organisation adaptée permettront de professionnaliser davantage cette activité et conquérir d'autres marchés (vidéo surveillance, audit/ conseil en sécurité hygiène, environnement, HSE, inspection routière etc.).

## **SECTION 2 : PRESENTATION DU GROUPE SNTR**

La mobilité des marchandises est indispensable à nos modes de vie et à l'activité économique. Les entreprises du transport en Algérie essaient de garantir la qualité de ces services, en respectant les normes internationales de transport de marchandises ainsi que le respect des délais de livraison.

L'État algérien a procédé à l'ouverture du marché du transport routier au secteur privé, la Société Nationale des Transports Routiers détient la part de lion dans ce marché porteur et très lucratif, caractérisé par une concurrence rude, ce qui lui impose la révision de sa stratégie de pénétration de marchés, en tenant compte des nouvelles données et réalités économiques, sociales et environnementales.

### **1. HISTORIQUE DU SNTR :**

Au lendemain de l'indépendance, un regroupement de tous les transporteurs (moyens humains, matériels et infrastructures) au sein de l'Office National des Transports (ONT) qui a été créé par la loi N° 62-283 du 01/08/1962 avec une mission d'affréteur principal en Algérie concernant l'ensemble des transports de voyageurs et de marchandises.

L'ONT est chargé de contrôler la gestion des entreprises de transport de voyageurs et de marchandises déclarées vacantes. La compagnie saharienne française ainsi que les autres compagnies privées de transport continuent à travailler dans le sud algérien même après la création de l'office National des Transports(ONT).

L'ordonnance N° 67-58 du 27/03/1967 crée la Société Nationale des Transports routiers (SNTR) et dissout l'ONT. La SNTR est chargée d'exercer les attributions dévolues à l'ONT par décret N° 63-429 du 07/11 /1963 Arrêté du Ministre chargé des transports du 27/03/1967, portant intégration à la SNTR de 21 entreprises du secteur lui transfère l'ensemble des biens, droits, obligations ainsi que les entreprises de transport public de marchandises et certaines entreprises de transport de voyageurs qui étaient placées sous la tutelle de l'ONT.

L'ordonnance n° 67-130 du 22/07/1967, portant organisation du transport terrestre, définit, notamment : en titre 1 : les transports publics revêtant un intérêt général relèvent du monopole de l'Etat et en application de celle-ci désigne la SNTR pour exécuter les transports routiers de marchandises en Algérie.

L'ordonnance n° 71-73 bis du 13/11/1971 portant création de la société Nationale des transports de voyageurs (SNTV), qui lui transfère la partie de la SNTR liée à l'activité de

transport de voyageurs et les éléments d'exploitation qui s'y rapportent, ce qui spécialise la SNTR dans la prise en charge du transport routier de marchandises seulement.

Jusqu'à la fin des années 1980, la SNTR assurait le Monopole de l'affrètement en Algérie avant de voir le marché du transport des marchandises ouvert à la concurrence en 1987.

La SNTR a été érigée en Entreprise Publique Economique, Société Par Actions, le 31 décembre 1990. Elle Fût l'une des plus grandes entreprises de transport au monde avec un parc de plus de 2500 Unités motrices de 20Tonnes et Plus. Elle fut une société pionnière dans le grand sud. Elle continue à être un des seuls vecteurs de survie pour les populations des zones enclavées et éloignées de notre pays, elle approvisionne AIN GEZZAM, TIMIMOUNE, BORDJ BADJI MOKHTAR et les autres contrées éloignées.

## **2. L'ORGANISATION DU GROUPE SNTR :**

Depuis 2002, date effective de la filialisation, la SNTR est devenu un groupe industriel composé d'une société mère et de six filiales centrées chacune sur un corps de métier, à savoir : « AGEFAL », « LOGITRANS », « MAINTENANCE + », « SASPS », « FORMATION SPA » et « SOLITRANS » voir schéma n°10, avec un capital social de 2.000 millions de dinars algériens, entièrement détenu pour le compte de l'État par le SGP FIDBER.

### **2.1. La société mère :**

Les principales missions de la Société-mère sont :

- Elabore la stratégie du groupe et donne les orientations sur les axes de développement stratégiques des filiales ;
- Influence le choix des activités de filiales ;
- Contrôle la politique d'investissement et de désinvestissement ;
- Supervise ou mène les opérations internationales ;
- Impulse les relations entre les filiales et encourage ou impose des relations favorables aux synergies de groupe ;
- Oriente les politiques fonctionnelles en particulier la politique financière relative au haut du bilan : augmentation du capital, financement des investissements, politique d'autofinancement et d'endettement, la politique de distribution des dividendes et la politique des ressources humaines relative aux cadres supérieurs ;

- Supervise les relations bancaires et définit les seuils des besoins de financement du fonds de roulement ;
- Prend en charge le management transversal « management des interdépendances», en particulier la trésorerie, la recherche-développement, les orientations sur la gestion des gros clients, la logistique commune, la formation...
- Elabore la politique sur les ressources en particulier les ressources financières, technologiques et humaines ;
- Approuve la stratégie des filiales ;
- Négocie et coordonne les grands contrats et en assure le suivi de leur exécution ;
- Oriente la politique de communication interne ;
- Définit et assure la mise en œuvre de la politique de communication externe du groupe ;
- Définit le cadre général des systèmes d'organisation et de gestion.

## **2.2. La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie "AGEFAL" SPA**

Au capital de 200 MDA qui assure la gestion du fret et la commission de transport. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. Elle est organisée en cinq (05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de quarante (34) centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire. Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport tiers.

## **2.3. La Société de Logistique et de Transport "LOGITRANS" SPA**

Au capital de 500 MDA qui a en charge l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL. Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes ainsi qu'une flotte de 400 camions.

## **2.3 La Société de Maintenance et d'Assistance "MAINTENANCE PLUS" SPA**

Au capital de 200 MDA spécialisée dans la Maintenance approfondie, la rénovation d'organes, la réhabilitation des véhicules tracteurs et tractés. Ses activités sont élargies à la distribution de pièces de rechange, pneumatique ainsi qu'aux travaux de carrossage.

## **2.4. La Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS) :**

Il convient de noter que la Société nationale de transports Routiers a établi une quatrième filiale en 2010, la Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS). Société avec responsabilité limitée avec un capital de 1 million de dinars.

## **2.5. SOLITRANS**

Cette société active comme agence de l'informatique, d'études et de conseil en informatique (*consulting*), de commerce de gros de matériel informatique et de machines de bureau, d'installation de réseaux de traitement de données et import-export de tous matériels et produits liés au domaine de la télécommunication et la radiocommunication.

## **2.6. SNTR FORMATION**

La société école de formation assure le conseil, l'assistance, l'évaluation et la conception de programmes de formation, pour les établissements privés de formation professionnelle, d'auto-écoles et d'écoles de conduite.

Schéma n°10 : organigramme du groupe SNTR.



Source : document interne de la direction audit et contrôle de gestion.

## 2.7. Les participations du Groupe SNTR :

En plus des filiale le Groupe SNTR est actionnaire de l'A.C.S (Algérien Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont la SNTR détient à hauteur de 49% du capital, 51% part de l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPAL), elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (Port Sec), à Rouïba.

## 3. LA STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE DU GROUPE SNTR :

La structure organisationnelle du groupe est sous forme pyramidale de trois niveaux avec au sommet la société mère, au milieu les filiales et a la base les unités opérationnelles voir schéma n°11 :

- **La société-mère:** appui la direction générale dans ses fonctions d'établissement et orientation sur les axes stratégiques des filiales, qui se construit avec l'implication des responsables des filiales et d'unités opérationnelles ;
- **Les filiales :** organisées, autour les grands métiers de groupe à savoir : Le transport, Le fret, La logistique, La maintenance, Le système d'information et La formation professionnelle, ces filiales sont responsables de leurs résultats (compte de résultat) ainsi que la rémunération des capitaux employés. Ils élaborent des stratégie de développement qui seront validée par la direction générale en s'alignant sur la stratégie du groupe en assurant de manière adaptée la cohérence, la coordination et la synergie de leurs unités opérationnelles.
- **Les unités opérationnelles :** sont constituées d'une ou plusieurs sociétés coordonnées par le responsable de l'unité opérationnelle. Elles couvrent une zone géographique (*Est, Ouest, Centre et sud*). Elles sont responsables de leurs résultats opérationnels, leur performance et du pilotage de leur politique commerciale.

L'organisation du groupe en trois niveaux lui confère une certaine réactivité qui demeure indispensable dans un environnement de plus en plus concurrentiel notamment avec l'ouverture de l'activité du transport par route au secteur privé. Ainsi avec cette organisation le groupe SNTR adopte une politique d'accroissement de sa part de marché tout en veillant à bien satisfaire sa clientèle d'une part, et la rentabilité et la santé financière d'autre part.

Schéma n°11 : l'organisation du GROUPE SNTR :



Source : document interne de la direction audit et contrôle de gestion.

#### **4. L'OFFRE ACTUELLE DU GROUPE SNTR**

Le groupe SNTR possède un portefeuille d'activité diversifié mais complémentaire avec ses filiale qui opèrent principalement dans le domaine de transport de marchandise par route, ajouter a cela la filiale SASPS qui propose des prestations de service d'ordre sécuritaire et de surveillance.

Les domaines d'activités principales du GROUPE SNTR sont:

- Transport conventionnel: (Plateaux, Porte-conteneur).
- Transport spécifique: (Citernes: carburant, bitume, ciment, eau).
- Transport spéciaux: (Porte engin, Fardières) et Transport exceptionnel: SR modulables de 50 à 240 T).
- Transport international: (Plateaux, citernes...).
- Maintenance et assistance.
- Gardiennage, sécurité et prestations de services.
- Logistique: dont l'investissement est en phase de démarrage représente à l'état actuel 1% de CA annuel.

Le groupe SNTR réalise une évolution continue dans les créneaux suivants :

- l'affrètement et commission de transport,
- le transport spécifique, exceptionnel et particulièrement le conventionnel,
- la maintenance et l'assistance.

Tableau n°3 : les activités du groupe SNTR

Segments	Part de volume d'affaires	Part de marché	Taux de croissance du marché
Spécifique	62%	Forte	Moyenne
Conventionnel	29%	Forte	Forte
Spécial exceptionnel	4%	Faible	Faible
International	1%	Moyenne	Faible
Logistique	1%	Faible	Faible
Maintenance et assistance	2%	Faible	Forte
Gardiennage et prestations de services	1%	Faible	Forte

Source : rapport de gestion 2012 du groupe SNTR.

#### 4.1. Les gros clients du groupe SNTR :

Grace à son savoir faire et la maîtrise de son métier le groupe SNTR compte parmi son portefeuille de client plusieurs grandes entreprises ainsi que des ministères, en voici les plus importants dans le tableau n°4 :

Tableau n°4 : les principaux clients du groupe SNTR :

CLIENT	SECTEUR D'ACTIVITE	TYPE DE TRANSPORT
NAFTAL	Énergie et Mines	Spécifique
SONATRACH	Énergie et Mines	Conventionnel et Spécifique
SARP (ENGINEERING)	Énergie et Mines	Conventionnel
MDN	Ministère et Administration	Conventionnel, Spécifique et Maintenance
ONEX, MINISTERE DE L'INTERIEUR	Ministère et Administration	Conventionnel
ECDE, SCIMAT	Construction	Conventionnel
BATIMETAL, METALSTEEL	Métallurgie	Conventionnel
EVSM	Travaux publics	Conventionnel

Source : rapport de gestion 2012 du groupe SNTR.

## 5. LES EFFECTIFS

Le Groupe comptait un effectif de **2557** agents au 31.12.2012, réparti comme suit :

- Cadres : **582**
- maîtrises: **996**
- exécutions: **979**

La structure des effectifs du Groupe pour l'exercice 2012 est la suivante :

La société mère avait à fin 2012 un effectif de 111 employés en incluant le personnel des œuvres sociales et culturelles (05 Agents).

L'effectif du siège de la société mère était de 77 agents à la même date en fin d'exercice, les effectifs par filiale s'établissent comme suit :

- MAINTENANCE PLUS : **558** employés, en baisse de **21** agents soit **3.62 %** par rapport à 2010 du fait essentiellement des Départs Volontaires.
- LOGITRANS : **1040** Agents en diminution de **155** agents par rapport à 2011 soit **12.97 %** du fait des départs volontaires principalement.
- AGEFAL : **203** employés en diminution de **13** agents par rapport à 2011 soit **6.01 %** du fait des départs volontaires principalement.
- SASPS : **645** agents soit en augmentation de **306** agents par rapport à 2011 soit **90.26 %** du fait des recrutements opérés en raison des besoins exprimés par des nouveaux marchés de prestations obtenus avec tiers.

### 5.1. Le développement des Ressources humaines en 2012 :

Conçues selon l'approche qualité avec pour objectif l'adaptation aux besoins en compétences, les actions de formation réalisées au cours de l'exercice 2011 ont concerné **443** agents dans les domaines suivants :

- la sécurité et la conduite,
- la mise à niveau du personnel technique,
- le perfectionnement en matière de gestion,
- la gestion des ressources humaines,

- la comptabilité dans le cadre de la mise en place du système financier comptable et des normes IAS-IFRS,
- la formation et les séminaires en relation avec l'activité notamment le code des marchés publics, Management qualité, commercial et le marketing, logistique, bureautique...

Pour un coût global de **13 727 169, 00 DA.**

Les différentes entités du Groupe SNTR ont également pris en charge **214 Agents (118 apprentis et 96 Agents)** dans le cadre du dispositif de l'ANEM au cours de l'exercice avec paiement de présalaires pour un montant de **2 698 194, 99 DA.**

## **5.2. La sécurité et la prévention des risques au travail**

La filiale SASPS du groupe SNTR dans laquelle GROUPE SNTR est actionnaire assure :

- Toutes les fonctions liées à la sécurité de l'entreprise, tels que le gardiennage, la garde et la sauvegarde du patrimoine et la lutte contre les incendies.
- L'entretien des installations (bureaux, sanitaires, environnement de travail et autres).
- En matière de médecine du travail : les visites médicales réglementaires pour l'ensemble du personnel du Groupe sont assurées au niveau du centre médical (CMS) appartenant au Groupe SNTR.

## **5.3. L'objectif majeur de mise en œuvre du projet QHSE est :**

- Prévenir toutes formes de risque pour notre personnel et l'environnement et Maîtriser les risques au travers de plans d'actions définis ;
- Accroître la sécurité de notre personnel, partenaires et visiteurs présents sur nos sites
- Veiller en permanence que l'ensemble de nos activités respecte les exigences environnementales et sécurité, applicables à notre entreprise;
- Gérer et analyser les causes des incidents n'ayant pu être prévenus ;
- Progresser continuellement en collaboration avec nos partenaires, via le partage d'expérience et les suggestions individuelles ou collectives ;
- Maîtriser les déchets produits dans nos ateliers et lors de nos interventions clientèles ;
- Maîtriser nos consommations d'énergie (carburant, électricité, gaz) ;
- Impliquer chaque collaborateur dans l'atteinte des objectifs fixés ;

- Développement du GNL.

#### **5.4. La démarche de développement durable :**

Le GROUPE SNTR développe depuis 2008 au sein de ses filiales une démarche qualité s'appuyant sur les normes internationales ISO 9001 et HSE, concrétisée par :

- Système de Management de la Qualité : GROUPE SNTR a développé un SMQ certifié par l'organisme VINÇOTTE international, conforme au référentiel ISO 9001/2008 en janvier 2009. Ce SMQ a été amélioré et les audits de surveillance de l'organisme certificateur ont confirmé la certification.
- Système de Management Intégré QHSE : Dans ce cadre, au 2<sup>o</sup> semestre 2012, GROUPE SNTR prévoit de développer et entretenir un SMI adapté à ses missions et activités propres.

## **SECTION 3 : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE AU SEIN DU GROUPE SNTR**

Tout travail scientifique consiste à faire une recherche méthodologique qui lui servira de support empirique. Cette recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et des réponses à une problématique préalablement formulée.

C'est ainsi que s'est imposé à nous l'élaboration d'un guide d'entretien dans le cadre d'une enquête qualitative ; laquelle orientera nos propositions de réponse dans un sens précis.

Une enquête peut être définie comme une série de questions que l'on pose à un certain nombre de personnes afin de recueillir, sur la base d'une présentation argumentée des enjeux et parfois d'une étude d'impact, ses avis, suggestions et éventuelles contre-propositions.

### **1. PRESENTATION DE L'ENQUETE :**

La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des prescriptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage.

Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts.

Les discussions en groupe et les interviews individuelles en profondeur représentent les techniques qualitatives fréquentes.

Les méthodes de collecte de données les plus couramment utilisées en recherche qualitative sont : les entretiens non structurés, les entretiens semi structurés et structurés, les entretiens de groupe, les méthodes d'observation, la modélisation de l'arbre de décisions ethnographique et l'analyse du réseau social.

De notre part nous avons choisi de mener des entretiens individuels de type semi directifs c'est-à-dire que notre guide d'entretien présenté en annexe n°1 est structuré, ordonné mais composé uniquement de questions que l'on peut qualifier d'ouvertes.

Ce type de questions favorise des résultats très peu biaisés puisqu'il s'agit d'idées évoquées par les interviewés sans la moindre intervention de l'enquêteur (sauf pour recadrer la discussion en cas de dérapage ou éloignement du sujet de la recherche).

## **2. LES CONDITIONS DE DEROULEMENT DE L'ENQUETE :**

Les entretiens semi directifs que nous avons menés ont été conduits dans les locaux de la direction audit et contrôle de gestion de la SNTR. Ces derniers ont duré une heure de temps. Compte tenu de la précision de l'objet de l'étude et de la complémentarité qu'il a avec pratiquement toutes les fonctions de l'entreprise, nous avons dû répéter les rendez vous avec les interviewés environ 2 fois par semaine pendant 3 semaines (séparés).

Nous tenons à présenter de manière brève les étapes liées à notre démarche méthodologique :

- Etablissement d'un premier contact avec les différents employés du Groupe SNTR afin de clarifier les objectifs de la recherche et son déroulement.
- Réalisation d'une visite des lieux et de brefs échanges avec les employés et les membres de la Direction afin de mieux comprendre la composition du personnel de l'entreprise, ainsi que la nature du travail et les conditions dans lesquels il est réalisé ;
- Soumission du projet de recherche aux employés de la direction Audit et Contrôle de Gestion pour discussion et approbation éventuelle.
- D'autres visites sont ensuite organisées à des fins d'observation et de discussion avec les personnes directement concernées par le projet de recherche.
- Enfin, la réalisation des entretiens individuels. Ainsi, une vérification des déclarations des employés, est envisagée pour les besoins de l'étude ainsi que pour la compréhension de l'enquête en cas d'ambiguïté.

Nous tenons également à souligner que des difficultés ont été rencontrées sur le terrain de l'étude à savoir :

- L'absence fréquente des interviewés lors des rendez vous fixés par ces derniers.
- Les informations données sont parfois superficielles pour des raisons de confidentialité.
- Les raisons données pour l'explication d'un phénomène de travail sont évidentes et non approfondies pour des raisons d'incompréhension ou de négligence de la part de concernés.
- La complexité de l'objet étudié au sein du Groupe SNTR ainsi que la précarité des méthodes utilisées ont sérieusement handicapé la réalisation d'une analyse moderne et approfondie.

### **3. LA METHODE D'ANALYSE :**

A des fins d'analyse et d'interprétation, nous sommes donc passés par trois phases différentes :

D'abord, nous avons relevé toutes les réponses relatives à la même question, que nous avons traité et rassemblé. Le rassemblement s'est fait par le biais des similitudes et des points de divergences entre les réponses des différents interviewés.

Il s'agira ensuite d'analyser les réponses sur un plan lexical en décortiquant les termes scientifiques (ou pas) utilisés par les enquêtés.

Nous finirons par croiser les données issues du regroupement et de l'analyse lexicale pour révéler une analyse claire et la plus juste possible de l'objet étudié.

Nous exposerons dans ce qui suit la synthèse des résultats de l'enquête ainsi que quelques perspectives que nous jugeons nécessaire pour la prospérité du Groupe SNTR.

### **4. LE PILOTAGE DE PERFORMANCE AU SEIN DU GROUPE SNTR :**

la notion de performance en soit est appréhendée selon les dirigeants du groupe essentiellement par l'atteinte des objectifs assignés d'une part, et l'optimisation et la rationalisation des ressources dont dispose l'entreprise d'autre part, ce qui se traduit par l'efficacité et l'efficience.

Quant au pilotage de la performance il se traduit par les actions à entreprendre afin de réaliser les objectifs et cela par le biais d'un certain nombre d'outils qui sont principalement des outils de suivi des réalisations.

Le groupe SNTR emploie à des fins de mesure et de pilotage de la performance un ensemble d'outils qui demeure tous des outils classiques (des outils de prévision, et des outils de suivi des réalisations), on peut citer : le plan stratégique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord, la comptabilité générale.

#### **4.1. Le plan stratégique :**

Le plan stratégique est élaboré au niveau de la direction générale de la société mère, comme son nom l'indique il porte sur les actions stratégiques que le groupe adopte en vue d'atteindre les objectifs fixés, en véhiculant la politique générale du groupe ainsi que la culture de l'entreprise.

Le plan stratégique du groupe est annuellement sectionné en plan annuel, afin de le déployer graduellement. Pour l'année 2012 le plan annuel débarque sous le thème du développement et de la modernisation qui s'est axé sur les leviers stratégiques suivants :

- Marché ;
- Refonte des processus ;
- Refonte du marketing ;
- Management de la performance ;
- Développement et valorisation du capital humain ;
- Développement de la dimension commerciale ;
- NTIC comme axe de compétitivité et de différenciation ;
- Normes HSE et management de la qualité ;
- Restructuration des politiques d'investissement selon les nouveaux axes stratégiques ;
- Modernisation des sites et des plateformes ;
- Partenariat.

Afin de veiller au bon avancement et à la concrétisation du plan sur tous ses axes, les actions suivantes sont menées:

- Action n°1: refonte de l'organisation (fonctionnelle et flexible axée sur les métiers de chaque société),
- Action n°2: développement de l'approche marché par la prospection à approfondir en vue de l'acquisition de part de marché hors grands clients traditionnels et amélioration du volume des prestations tiers pour la maintenance,
- Action n°3: développement des métiers (commissionnaire en transport, logisticien, maintenancier)
- Action n°4: renforcement de l'encadrement par des compétences avérées,
- Action n°5: réalisation du programme d'investissement,
- Action n°6: optimisation de la gestion des ressources,
- Action n°7: développement de la force de vente (au niveau national, régional, local),

- Action n°8: promotion du management global (performance, marketing...)
- Action n°9: mise à niveau continue de l'ensemble des ressources, facteur incontournable de croissance économique et financière,
- Action n°10: rationalisation des charges et économies d'échelles à affiner,
- Action n°11: mise en œuvre d'un plan et programme marketing,
- Action n°12: diversification des activités par l'exploitation en partenariat de créneaux rentables,

#### **4.2. Le contrôle budgétaire :**

C'est à la charge de la direction audit et contrôle de gestion qu'incombe la responsabilité du contrôle budgétaire. La dimension budgétaire occupe une place très importante au sein du GROUPE SNTR, en effet elle permet de suivre les réalisations et de les confronter par rapport aux prévisions, et apporter des mesures correctives toute fois si il y'a des dépassements ou dérives.

Dans le souci d'instaurer un esprit de rigueur dans la gestion et d'éviter les dépenses inconsidérées, un contrôle à priori est institué pour les dépenses d'exploitation ainsi que les dépenses relatives à l'approvisionnement en marchandises à commercialiser.

L'ordonnateur d'une dépense ayant trait soit aux dépenses d'exploitation soit aux achats doit établir une fiche suiveuse en double exemplaire selon modèle joint en annexe n°2, qu'il transmettra à la structure budget accompagnée des pièces justificative ( copie de contrat, convention, factures , état de paie, décisions etc... ).

A la réception des documents justificatifs, la structure budget doit vérifier la sincérité et l'exactitude avant de procéder aux opérations suivantes :

- Compléter les rubriques de la fiche suiveuse :
- Transcrire sur un registre de suivi chronologique ouvert à cet effet les renseignements de la fiche suiveuse
- Renvoyer l'originale de la fiche suiveuse visé à l'ordonnateur avec les pièces justificatives
- Procéder au classement du double de la fiche suiveuse.

Une fois toutes ces opérations effectuées. Le responsable financier de l'unité ou l'entreprise peut alors exécuter la dépense ordonnancée.

Il se peut qu'avant la clôture de l'exercice considéré, les crédits prévus au titre des achats et charges de fonctionnement de l'unité soient entièrement consommés. Nous nous trouvons alors en situation de dépassement budgétaire.

Dans ce cas, la procédure d'ordonnancement et de visa reste en vigueur toutefois le visa de la fiche suiveuse ne sera plus donné par le service budget mais par la direction générale de l'entreprise.

Après avoir procédé normalement aux opérations de vérification la structure budget transmet la fiche suiveuse en double exemplaire ainsi que les documents justificatifs à la direction générale pour visa. Après-retour il garde le double document visé et transmet l'original à l'ordonnateur. Si la fiche suiveuse n'est pas visée par la direction générale le paiement ne peut avoir lieu.

Le suivi de l'exécution du budget a pour le but d'évaluer périodiquement les réalisations et de les comparer aux prévisions afin d'évaluer les performances.

Cette action permettra à l'entreprise de voir si la gestion est conforme à la politique générale décidée par elle.

Le cas échéant cela permettra aussi et surtout la prise en décision en connaissance de cause.

Le suivi de l'exécution, du budget d'exploitation sera assuré chaque mois et fera l'objet d'un rapport de chaque unité à l'entreprise et d'un rapport consolidé de l'entreprise

Le rapport mensuel d'exécution du budget comprend deux parties :

- les canevas de saisie de l'information
- les commentaires et explications des écarts.

Les canevas de saisie de l'information doivent être conformes au tableau joint en annexe n°3 et qui doit mesurer :

- les prévisions les réalisations et les écarts du mois.
- les prévisions les réalisations et les écarts cumulés

Il y'aura autant de tableau de suivi des réalisations que de tableaux prévisionnels relatifs a chaque budget. Excepté le tableau des comptes de résultat (TCR).

Les commentaires et explications des écarts se feront sur la base des totaux de chaque tableau et concerneront aussi bien le mois considéré que les cumules.

Le rapport mensuel de l'unité doit parvenir a l'entreprise avant le 10 suivant la fin du mois considéré.

#### **4.3. Le tableau de bord :**

En matière de tableau de bord, le groupe SNTR repose sur un modèle traditionnel avec une périodicité d'un mois pour la plus part des indicateurs, et un suivi trimestriel et semestriel pour certain indicateurs, afin d'apprécier le degré de réalisation des actions les plus stratégiques. La fréquence retenue est codifiée comme suit :

M = Mois, T = Trimestre, S = Semestre, An = Année.

Le tableau de bord du groupe est élaboré, plus précisément consolidé sur la base des informations communiquées dans les tableaux de bord des différentes filiales et unités commerciales du groupe **SNTR**, puis transmis au PDG.

L'ensemble des filiales ainsi que les différentes directions de la société mère doivent envoyées leur tableau de bord a la direction audit et contrôle de gestion de la société mère, et cela avant le 25 du chaque mois.

L'architecture globale du tableau de bord voir annexe n° est simple et constituée d'un ensemble d'agrégats financiers, physique, humain et les investissements.

Les agrégats financiers prennent une place prépondérante dans le tableau de bord, on peut citer le, chiffre d'affaire, la valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation...

En outre, le groupe dispose d'un tableau de bord RH que chaque mois la direction des ressources humaines élabore, et qui porte essentiellement sur :

- L'état des effectifs du groupe par filiale et par catégorie socioprofessionnelle.
- L'état des effectifs du groupe par âge, sexe et niveau de formation ou de qualification.
- Le mouvement du personnel par société.
- Programmes de formations et de perfectionnement.

L'ensemble de ces informations seront transmis à la direction audit et contrôle de gestion avant le 25 du mois pour ensuite les transmettre au PDG une fois intégré dans le tableau de bord global.

#### **4.4. La comptabilité générale :**

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Il s'agit des opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et de crédits des fournisseurs.

C'est la première source d'information de l'entreprise, la comptabilité générale constitue donc un outil de contrôle de gestion par excellence.

Elle rend compte d'une manière générale du résultat de la période grâce au compte de résultat, et à travers le bilan, la situation du patrimoine en fin de période. D'un point de vue pilotage de la performance il lui est reproché son caractère lourd et peu compréhensible pour les opérationnels.

- De constater les produits et charges que le groupe génère au cours de l'exercice et de déterminer le résultat qui en découle.
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan).

Par ces deux aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion et pour le pilotage de la performance.

#### **❖ Les états financiers**

- Un bilan (voir annexe n°5) ;
- Un compte de résultat (voir annexe n°6) ;
- Un tableau des flux de trésorerie (voir annexe n°7) ;
- Un tableau de variation des capitaux propres (voir annexe n°8).

### **5. LES RESULTATS DE L'ENQUETE :**

L'enquête menée sur la thématique du contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein du groupe SNTR à révéler les points suivants :

Pour les besoins de mesure et de pilotage de la performance le groupe adopte des outils classiques et simples, avec des indicateurs qui renseignent sur la performance passée, ainsi le groupe accuse un retard en termes d'outil de portée globale sur la performance tel que le

tableau de bord prospectif, ce qui l'empêche d'avoir une vision globale, pour le faire le groupe doit déployer des outils moderne et élaboré afin de maîtriser la performance sur toutes ses aspects et non pas se focalise sur l'aspect financier seulement.

Dans cette perspective, le groupe a entrepris depuis quelques mois une démarche de mise en place du Tableau de Bord Prospectif sans pour autant que le projet ce réalise, puisque a nos jours le tableau de bord prospectif n'a pas encore vu la lumière.

En outre, Malgré l'importance et le poids du la comptabilité analytique dans le domaine de gestion et de management en générale, et dans le domaine da la maîtrise des couts et de la performance en particulier, le groupe SNTR ne dispose pas d'une comptabilité analytique qui lui permet d'avoir et avec précision ses coûts et encore moins des coûts ventilés sur les différents centres de responsabilités, elle se limite a proposer des coûts globaux et généraux, qui s'avèrent parfois loin de la réalité, ce qui constitue un handicap, dans la mesure ou les devis ne peuvent être précis, ce qui abouti a des décisions non pertinentes.

En ce qui concerne les tableaux de bord utilisés par le groupe, ils jouent beaucoup plus le rôle de reporting dans la mesure où ils renseignent sur la performance passé sans pour autant fournir des indicateurs prospectifs. Ainsi la prise de décision a caractère anticipatif demeure difficile.

Ajouté a cela, la prédominance des agrégats financiers dans les tableaux de bord permet de renseigner sur la performance financière uniquement, en délaissant les autres aspects sans mesure, sauf pour certain agrégat physiques et autre humain, la encore, en terme sociale les indicateur sont quantitatif (nombre d'effectif, par catégorie, par sexe, par filiale...) uniquement, et une absence des indicateur qualitatifs qui porte par exemple sur le climat sociale, la motivation....

En observant les missions assignées à la structure contrôle de gestion qui sont :

- La mise en œuvre d'un système de mesure de performance, qui tien compte de la qualité du travail réalisé.
- Elaboration des procédures de contrôle de gestion.
- Elaboration des tableaux de bord mensuels du groupe.
- Contribution a l'élaboration des rapports d'activité trimestriels, semestriels et annuels du groupe SNTR.

- Elaboration des divers travaux statistique mensuels, semestriels et annuels sollicités par le ministère des transports, l'office national des statistiques.
- Préparation et réalisation des missions de contrôle et la rédaction des rapports.
- La préparation des plans, budgets et comptes d'exploitation prévisionnels consolidés, ainsi que leur actualisation périodique.
- Le suivi et le contrôle budgets.
- Mettre à la disposition des services de l'audit, toutes les informations susceptibles d'orienter leurs activités.
- Assurer la maîtrise d'œuvre des systèmes d'information nécessaire au contrôle de gestion.
- Elaboration de divers travaux à la demande de monsieur le président directeur général du groupe.

On constate que, la majeure partie des missions assignées aux contrôleurs de gestion sont des missions de traitement et d'élaboration de données en provenance des tableaux de bord et du contrôle budgétaire et autres sources, ce qui absorbe considérablement leurs temps de travail (environ 80% de leurs temps), leurs laissant peu de temps (20%) pour être dévoués à rechercher les origines des écarts et à l'analyse et la proposition de solutions en quête de la performance.

Ce qui se traduit par une sous exploitation du potentiel de la fonction contrôle de gestion en générale, et celui des contrôleurs de gestion en particulier.

## **6. SUGGESTION ET PROPOSITION :**

On va essayer de proposer quelques suggestions, espérant qu'ils seront pris en considération pour résoudre les problèmes existants :

- Faire sensibiliser et informer le personnel du groupe de l'importance du tableau de bord prospectif, ce point est considéré comme une étape raisonnable dans le processus de développement des entreprises ;
- Dresser des programmes de formation après l'étude des besoins du personnel, ces programmes auront pour objet de sensibiliser le nouvel outil (tableau de bord prospectif);

- Donner une importance à la fonction de contrôle de gestion dans la hiérarchie de l'entreprise et redynamiser son rôle en matière de pilotage et de la mise en œuvre de la stratégie de SNTR ;
- La mise au point d'une comptabilité analytique d'exploitation, adaptée, qui permettra de calculer les charges techniques et non technique (administrative), le coût de revient de chaque unité de production et de chaque direction, ainsi que le résultat ;
- Améliorer et moderniser son système d'information afin de le rendre efficace en offrant des informations aux personnes concernées dans les bons moments et qu'elles doivent être transparentes pour assurer la fidélité du personnel du groupe.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'entreprise algérienne est à la croisée des chemins. Elle est amenée à procéder intelligemment afin d'assurer sa survie puis sa rentabilité tout en s'adaptant aux exigences de la globalisation car la performance de l'entreprise, ne pourra pas être estimée seulement en terme de productivité et de bénéfice financier. De ce fait, l'objectif de l'organisation doit dépasser ce cadre pour toucher à l'instauration de la culture « performance » pour tout le système de l'entreprise.

Toutefois, la performance d'une entreprise renferme une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois efficacité, efficience et économie, financière ou non financière ; elle doit être rattachée à un horizon de temps et dépend d'un référent ; sa mesure peut être effectuée a priori ou a posteriori.

De ce fait, les techniques, les outils, les instruments et les indicateurs de mesure de performance doivent être conçus dans le cadre d'un système permanent, cohérent et réactif. Ils doivent être faciles à mettre en œuvre tout en permettant une analyse profonde des performances. Leur choix requiert de la rigueur, de la précision et de l'objectivité puisqu'il conditionne la valeur des résultats de la mesure des performances ainsi que la pertinence des conclusions qui en découlent. Ce choix conditionne la nature même des décisions à prendre.

Cependant, les outils modernes de contrôle de gestion reposent sur l'implantation d'un système d'information. Sa matière première : l'information, est un élément primordial pour sa réussite. Elle représente un avantage comparatif si elle est fiable, pertinente et guide l'utilisateur vers une meilleure prise de décision.

Sélectivité des informations, rapidité et flexibilité des outils de pilotage, cohérence avec la stratégie, les objectifs affichés sont ambitieux. Ils sont cependant incontournables, qui obligent les entreprises à adapter en conséquence leurs modes de gestion.

Aujourd'hui bien que le contexte ne soit plus le même, de nombreuses entreprises ne modifient pas leurs habitudes pour autant et persistent toujours dans l'application du schéma classique « planification/contrôle/sanction. ». Il est aujourd'hui parfaitement vrai que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité. Il faut passer d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori à une logique dynamique de réactivité « mesure /action/réaction. ».

Pour développer leur mobilité et leur réactivité tout en obtenant des résultats performants, les entreprises doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique.

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein du groupe SNTR réside dans ses différents tableaux de bord et le contrôle budgétaire qui donnent la situation de l'entreprise à tous moments, le système permet seulement une évaluation *ex-poste* des entités opérationnelles, alors qu'il est appelé à s'insérer dans une logique de pilotage dynamique anticipant les pertes probables, mais l'absence de la comptabilité analytique et du tableau de bord prospectif constitue un obstacle pour la progression et l'amélioration de la performance de l'entreprise, d'où la nécessité de soulever ce point aux yeux des responsables et décideurs du groupe afin de se pencher sur la question et adopter ces deux outils dans leur entreprise, ces outils qui deviennent de nos jours indispensables pour tout manager dans l'exercice de ses fonctions.

Après avoir traité la notion du contrôle de gestion ainsi que le pilotage de la performance, dans le premier chapitre, le second chapitre a concerné la présentation du groupe et l'étude du système de pilotage de la performance au sein du groupe SNTR, en débouchant sur des recommandations qui portent sur des aspects qui peuvent se révéler très intéressants pour l'entreprise, et qui demeurent nécessaires voire vitales à savoir :

- Faire sensibiliser et informer le personnel du groupe de l'importance du tableau de bord prospectif, ce point est considéré comme une étape raisonnable dans le processus de développement des entreprises ;
- Dresser des programmes de formation après l'étude des besoins du personnel, ces programmes auront pour objet de sensibiliser le nouveau outil (tableau de bord prospectif) ;
- Donner une importance à la fonction de contrôle de gestion dans la hiérarchie de l'entreprise et redynamiser son rôle en matière de pilotage et de la mise en œuvre de la stratégie de SNTR ;
- La mise au point d'une comptabilité analytique d'exploitation, adaptée, qui permettra de calculer les charges techniques et non techniques (administratives), le coût de revient de chaque unité de production et de chaque direction, ainsi que le résultat ;

- Améliorer et moderniser son système d'information afin de le rendre efficace en offrant des informations aux personnes concernées dans les bons moments et qu'elles doivent être transparentes pour assurer la fidélité du personnel du groupe.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrage :

- ALAZARD (C) et SEPARI (S) : « *contrôle de gestion manuel et application* » édition DUNOD, paris 2010.
- ARDOIN, MICHEL, SCHMIDT : « *le contrôle de gestion* » ; Edition Publi-Union.
- ARMAND(D) : « *Manuel de gestion volume 1* », Edition Ellipses, Paris, 1999.
- BENISSAD. Hocine, « *Algérie : Restructuration et Réformes Economiques (1979-1993)* », O.P.U, Alger, 1994, cité par S. M. Sehal U. DE Tlemcen.
- BESCOS (P.L), DOBLER et autres : « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- BOISSELIER (P) : « *Contrôle de gestion : cours et applications* », édition Vuibert, Paris, 1999.
- BOUIN (X), SIMON (F-X) : « *les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2000.
- BOUQUIN (H) : « *L'encyclopédie de gestion* » Editions Economica, 1989.
- BOURGINION (A): « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet- août, France, 1995.
- CALME (ISABELE) et als : « *Introduction à la gestion* », édition DUNOD, Paris, 2003.
- CAMUS (P) : « *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise* », 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisations, Paris, 2000.
- COHEN (E) « *Dictionnaire de gestion* », édition, LA DECOUVERTE. Paris 1997.
- COLLIN (L), et VALLIN (G) : « *Audit et contrôle de gestion, aspects financiers, opérationnels et stratégique* », Edition Dalloz, Paris ,1992.
- DEMEESTERE (R), LORINO (P), MOTTIS (N) : « *le contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* » édition DUNOD, Paris 2006.
- DORIATH (B) et GOUJET (C) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* ». 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2005.

- DRIGITTE (D) et CHRISTIAN (G): « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition d'organisation, Paris, 2002.
- DUFFAU: « *Les entreprises publiques* », édition DUNOD, Paris, 1973.
- DUPUY (Y) et ROLLAND (G) : « *Manuel du contrôle de gestion* ». édition DUNOD, Paris, 1994.
- Encyclopédie de la gestion et management, Ed Dalloz, Paris, 1999.
- HAMADOUCHE (Ahmed): « *Méthodes et outils d'analyse stratégiques*», éditions Chihab, 1997.
- FOLIERINI-CARNEIRO (I) : « *organisation et gestion des entreprises* », édition DUNOD 1992.
- GERVAIS (Michel) : « *contrôle de gestion* », édition economica, 1988.
- GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M.H), BESCOS (P.L) : « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », Gualino Editeur, France, 2002.
- HELLUY (A) et DURAND (X) : « *les fondamentaux du contrôle de gestion* », édition EYROLLES, PARIS 2009.
- JACQOT (T) et MILKOFF (R) : « *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts* », Edition Pearson Education, France, 2007.
- KAPLAN (R .S) et ANDERSON (S): « *La méthode ABC pilotée par le temps* », Editions d'Organisation, 2008.
- KAPLAN et NORTON : « *le Tableau de Bord Prospectif* », édition d'organisation, 1998.
- KEISER (A.M) : « *Contrôle de gestion* », 3<sup>ème</sup> Edition, Edition ESKA, Paris, 2004.
- KHEMAKHEM (A) : « *La dynamique du contrôle de gestion* », édition DUNOD, paris, 1992.
- LAUZEL (P) et TELLER(R) : « *contrôle de gestion et budget* », édition Dalloz, Paris, 1997.
- LELARGE (G) : « *Organisation et gestion de l'entreprise*», édition CLET I, Paris 1989.

- LONING (H), PESQUEUX (Y): « *Le contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 1998.
- LOINING (H) et als : « *Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre* ». 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, Paris 2003.
- LORINO (P): « *contes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* », éditions d'organisation, Paris, 1999, p137.
- LORINO (P) : « *Méthodes et pratiques de la performance* », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MAADANI (M) et SAÏD (K) : « *management et pilotage de la performance* », édition hachette, PARIS 2009.
- MENDOZA (c), DELMOND (M. H), GIRAUD (F), LONING (H): « *Tableau de bord et Balanced Scorecard* » Guide de gestion revue fiduciaire 2002.
- PIERRE (L) et ROBERT(T) : « *Contrôle de gestion et budget* », édition SIREY.
- SADI (N) : « *contrôle de gestion stratégique* », édition l'harmattan, paris 2009.
- TELLER (R) : « *le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance* », édition management, 1999.
- WILFRIED (N) et CHANTEUX(A) : « *les tableaux de bord et business plan* », éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, 2005.

#### **Article :**

- BERLAND (N) : « *Les rôles du contrôle budgétaire : un modèle d'interprétation* », Revue française de gestion septembre-octobre, 2001.
- BOUHEZZA. Mohamed, 2004, « la privatisation de l'entreprise Algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus », Revue des sciences économiques et de gestion, N 3, Université des sciences économiques et de gestion, Sétif.
- BOUQUIN (H) : « *Le contrôle de gestion* », Presses Universitaires de France, 4<sup>ème</sup> édition, Paris 1998.
- BOUQUIN (H) « *Les fondements du contrôle de gestion* », Presses universitaires de France, (Que sais-je ? 2892) Paris, 1994.

- CHARREAUX. Gérard, 1997, « L'entreprise publique est elle nécessairement moins efficace », université de BOURGOGNE, France.
- CHIAPELLO, et DELMOND : « *Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement* », Revue Française de Gestion, janvier-février, 1994.
- GREGORY (W): les tableaux de bord stratégiques ; analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois.
- GUIZANI (C) et BRUNHES (F.M) « *De la construction budgétaire au pilotage de la performance* », Revue Echanges, n° 191, août-septembre, 2002.
- KOURDE (Lazhar), 1992, "Comprendre les conflits du travail", Maghreb ressources humaines N° 2, mars.

**Travaux de recherche :**

- SOUISSI (A): « *l'efficacité organisationnelle* », thèse de doctorat sciences économiques, faculté d'Alger, 2004.
- VILIANI (L): « *L'utilisation d'un tableau de bord prospectif* », Master, Ecole des mines de Paris, France, 2003.

**Autres :**

- COHEN, E. (1997). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Ed. LA DECOUVERTE.
- GERARD, A., Dictionnaire économique et financier.
- Rapport de gestion 2012 du groupe SNTR.
- GARCIA. Caroline, « l'OCDE critique la gestion des entreprises publiques méditerranéennes », econostrum.info, 2012.
- MERANI. Hacaine, 2009, « La gestion des entreprises publiques en Algérie une source de conflits stériles », le Quotidien d'Oran, Alger.

# **ANNEXE**

## Liste des annexes

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>
<b>01</b>	Guide d'entretien
<b>02</b>	La fiche suiveuse
<b>03</b>	Tableau de suivi des réalisations
<b>04</b>	Tableau de bord
<b>05</b>	Bilan
<b>06</b>	Compte de résultat
<b>07</b>	Tableau des flux de trésorerie
<b>08</b>	Tableau de variation des capitaux propres

## Annexe 1 : le guide d'entretien

Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM, Alger

Master : Management des organisations

### GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme de Master, option Management des organisations, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) et dont le thème porte sur **Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein d'une entreprise publique Cas : groupe SNTR**.

Nous vous prions de bien vouloir nous répondre à un certain nombre de question à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité totale de vos réponses.

Nous allons procéder par le biais de présent guide, par un ensemble de question qui tourne au tour de la problématique de la performance et son pilotage au sein du group SNTR.

L'objectif de ces entretiens, est de collecter les informations nécessaires, pour la réalisation de notre travail de recherche.

- Quelle est la stratégie et la politique générale du groupe ?
- Quelle sont les missions qui vous sont assignées ?
- Quels sont les objectifs stratégiques de votre groupe ?
- Comment vous suivi la réalisation de ces objectifs (par quel moyen) ?
- Comment définissez-vous la notion de performance au sein du groupe?
- et le concept de pilotage de performance ?
- Quels sont les mécanismes de contrôle et de mesure que vous utilisés?
- Quelle est votre évaluation personnelle du système de contrôle de gestion ?
- Quelle est votre évaluation personnelle du suivi de la performance de groupe SNTR ?
- Quel serai selon vous la solution pour optimiser le système de contrôle de gestion ? et le pilotage de la performance ?





Annexe 4 : Tableau de bord



SNTR – Société par actions  
Capital Social : 2.000.000.000 DA

GRUPE SNTR / SOCIETE-MERE  
DIRECTION GENERALE  
REF./PDG/N° /DAC/ N° 148 /13

ALGER, LE

MONSIEUR LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE DE LA SOCIETE  
DE GESTION DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT  
TRANSPORTS TERRESTRES SPA FIDBER.

Objet /: Tableau de bord mensuel du Groupe SNTR pour le mois de Mars  
2013.

Nous avons l'honneur de vous adresser ci-joint, le tableau de bord mensuel et cumulé  
se rapportant au Groupe SNTR et ce pour le mois de Mars 2013.

Veillez agréer, Monsieur le Président du Directoire, l'expression de notre parfaite  
considération.

www.sntr-groupe.dz



## **TABLEAU DE BORD CONSOLIDE DU GROUPE SNTR** **DU MOIS DE MARS 2013**

Le groupe SNTR a disposé durant le mois de mars 2013 d'un parc exploité global de 2686 véhicules, composé de :

- 380 véhicules pour les moyens propres,
- 2306 véhicules pour les moyens affrétés.

### **1°) PRODUCTION TOTALE :**

La production totale du mois de mars 2013 qui s'élève à 785.498 KDA a connu :

- une baisse 0,16% par rapport à celle du mois de mars 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 81,14%.

En termes de cumul, la production totale réalisée à fin mars 2013 a connu une hausse de 8,34% par rapport à la même période de l'exercice précédent avec un taux de réalisation des objectifs de 83,39%.

La production totale du mois de mars 2013 se compose du :

### **CHIFFRE D'AFFAIRES :**

Le chiffre d'affaires tous comptes confondus, pour sa part, s'est accru, pour atteindre au mois de mars 2013 un montant de 785.498 KDA, représentant :

- une hausse de 0,72% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 82,15%.

Le maintien de la tendance à la hausse du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice écoulé continue du fait notamment de la meilleure productivité du parc exploité affrétés.

La structure du chiffre d'affaires s'établit comme suit :

- |   |   |                      |
|---|---|----------------------|
| • Prestations de transport              | : | 761.464 KDA (96,94%) |
| • Prestations pour tiers (maintenance)  | : | 3.000 KDA (0,38%)    |
| • Activités homogènes                   | : | 7.852 KDA (1%)       |
| • Prestations pour tiers (surveillance) | : | 13.182 KDA (1,68%)   |

---

Tableau de bord consolidé du mois de février 2013



Il importe, de souligner que, le chiffre d'affaires transport réalisé hors grands comptes s'élève à 408.653 KDA (mars 2013) et enregistre un taux de réalisation des objectifs de 88,15%.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires global réalisé à fin mars 2013 s'élève à 2.376.206 KDA contre 2.186.005 KDA pour la même période 2012, soit +8,70% et représente 84,45% de l'objectif prévu.

#### **2\*) CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES :**

Les consommations intermédiaires enregistrées durant le mois de mars 2013 s'élèvent à 601.237 KDA marquant une baisse de 0,18% par rapport à mars 2012 et ce, dans la même proportion que le volume de l'activité et représentent 80,43% de l'objectif prévu.

En termes de cumul, les consommations intermédiaires enregistrées à fin mars 2013 ont connu :

- une augmentation de 6,78% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 83,14%.

#### **3\*) VALEUR AJOUTEE :**

D'un montant de 184.261 KDA, la valeur ajoutée enregistrée au mois de mars 2013 a baissé de 1.094 KDA soit -0,10% par rapport à celle de la même période écoulée et représente 83,57% de l'objectif prévu.

S'agissant de la valeur ajoutée cumulée à fin mars 2013, cette dernière enregistre :

- une croissance de 13,92% par rapport à la même période 2012,
- un taux de réalisation des objectifs de 84,22%.

#### **4\*) FRAIS DE PERSONNEL :**

Les frais de personnel enregistrés au titre du mois de mars 2013 (115.047 KDA) ont augmenté de 0,89% par rapport à 2012 et représentent 87,73% de l'objectif prévu.

#### **5\*) EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION**

L'excédent brut d'exploitation (62.702 KDA) réalisé au mois de mars 2013 a baissé de 3,18% par rapport à celui de la même période 2012 et représente 85,06% de l'objectif prévu.

#### **6\*) L'EMPLOI :**

L'effectif du Groupe SNTR est passé de 2697 employés au mois de mars 2012 à 2726 au 30/03/2013 enregistrant ainsi, une hausse de 29 agents.



**TABLEAU DE BORD MOIS : MARS 2013**

SGP:	FIDBER
GROUPE:	SNTR

AGREGATS	Unité	Mois		Evolution en % (2)/(1)	Cumul		Evolution (en %) (2)/(1)
		mars-12	mars-13		à fin mars-12	à fin mars-13	
		(1)	(2)	(1)	(2)	(2)/(1)	
<b>Parc SNTR</b>							
Affecté		514	487	- 5,25	514	487	- 5
Exploité		357	380	6,44	336	379	13
Immobilisé		157	107	- 31,85	178	108	- 39
Tonnage utile exploité	10 <sup>3</sup> T	7,10	7,60	7,04	6,72	7,58	12,80
% parc immobilisé		30,54	21,97	- 28,07	34,63	22,18	- 35,96
<b>Parc affrétés</b>							
Inscrit		2 579	2 753	6,75	2 548	2 728	7,04
Exploité		2 047	2 306	12,65	2 026	2 292	13,11
<b>Tonnage kilométrique</b>	10 <sup>3</sup> TK						
S.N.T.R.	*	20 239	24 997	11,48	76 426	65 211	- 14,67
AFFRETES	*	135 125	171 379	26,83	405 982	522 161	28,62
<b>Kilométrage en charge</b>	10 <sup>3</sup> KM						
S.N.T.R.	*	1 383	1 136	- 17,86	3 700	3 274	- 11,51
AFFRETES	*	7 121	7 864	10,43	17 934	23 375	30,34
<b>Kilométrage total</b>	10 <sup>3</sup> KM						
S.N.T.R.	*	2 582	2 083	- 19,33	7 081	6 002	- 15,24
AFFRETES	*	13 609	15 365	12,41	34 917	45 261	29,62





TABLEAU DE BORD MOIS : MARS 2013

SGP:	FIBER
GROUPE:	SNTR

En KDA

N°	AGREGATS	COMPTES SCF	MOIS		EVOLUTION		CUMUL		EVOLUTION	
			mars-12	mars-13	Ecart en valeur	% Evolution	à fin mars-12	à fin mars-13	Ecart en valeur	% Evolution
1	Vente de marchandises	700	22				72	844		
2	Prestations de Transport	706 & 708	747 369	761 464	14 095	1,89	2 105 103	2 301 113	196 010	9,31
3	Prestations de Maintenance	706	16 007	3 000	- 13 007		35 139	10 711	- 24 428	- 69,52
4	Prestations de Logistique (*)	7065	5 902	7 852	1 950	31,04	13 564	25 356	11 792	86,94
5	Autres(708,709)	-	10 575	13 182	2 607		32 271	38 182	5 911	
6	Chiffre d'affaires=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	779 921	785 498	5 577	0,72	2 186 005	2 376 206	190 201	8,70
	Chiffre d'affaires réalisé au sein du Groupe	-	65 480	26 281	- 39 199	- 59,86	173 842	86 962	- 86 880	- 49,98
7	Production stockée ou déstockée	72								
8	Production immobilisée	73	6 638		- 6 638		7 245		- 7 245	
9	Subventions d'exploitation	74								
10	Production de la période =(6)+(7)+(8)+(9)	-	786 779	785 498	- 1 281	- 0,16	2 193 250	2 376 206	182 956	8,34
11	Achats consommés	60	56 654	54 111	- 2 543	- 4,49	159 170	171 965	12 795	8,04
12	Dont : Achats de marchandises vendues	600						1 189	1 189	
13	Matières premières	602	56 654	54 111	- 2 543	- 4,49	159 170	170 776	11 606	7,29
14	Achats d'études et de prestations de services	604								
15	Services extérieurs	61	530 670	535 101	4 431	0,83	1 511 957	1 607 852	95 895	6,34
16	Autres services extérieurs	62	15 007	12 025	- 2 982	- 19,87	41 466	48 811	7 345	17,71
17	Consommations de la période =(11)+(15)+(16)	-	602 331	601 237	- 1 094	- 0,18	1 712 593	1 828 628	116 035	6,78
18	Valeur ajoutée =(10)-(17)		184 448	184 261	- 187	- 0,10	480 657	547 578	66 921	13,92
19	Charges de personnel	63	114 630	115 047	1 017	0,89	340 797	348 999	8 202	2,41
20	Impôts et taxes et versements assimilés	64	5 657	6 512	855	15,11	15 715	25 823	10 108	64,32
21	EBE=(18)-(19)-(20)	-	64 761	62 702	- 2 059		124 145	172 756	48 611	39,16

Autres agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution		
		à fin févr 13	à fin mars 13	Ecart en valeur	% évolution	
22	Concours bancaires courants	519				
23	Ceances clients	411	2 926 622	3 010 799	84 177	2,88
24	Eectif total	-	2 737	2 726	- 11	- 0,40
	Dont permanents	-	492	482	- 10	- 2,03

(\*) (Maintenance, Entretien, Stationnement)



## Annexe 5 : Bilan



### BILAN - ACTIF En milliers de DA

ACTIF	Note	Exercice 2012			2011
		Brut	Amort/Prov	Net	
<b>ACTIF IMMOBILISE (ACTIF NON COURANT)</b>		2.681	2.053	628	628
Immobilisations incorporelles		14.310.064	9.417.555	4.892.509	4.892.509
Immobilisations corporelles		1.348.984	1.201.138	147.846	147.846
Immeubles de placement		210.101		210.101	210.101
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		230.236		230.236	230.236
Autres participations et créances rattachées		62.931	2.251	60.680	60.680
Prêts et autres actifs financiers non courant		79.178		79.178	79.178
Impôt différé		225.554		225.554	225.554
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>16.469.729</b>	<b>10.622.997</b>	<b>5.846.732</b>	<b>5.846.732</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours		345.091	175.977	169.114	169.114
Créances et emplois assimilés					
Clients		2.622.958	592.457	2.030.501	2.030.501
Autres débiteurs		291.706	178.236	113.470	113.470
Impôts		293.437		293.437	293.437
Disponibilités et assimilés					
Trésorerie		1.363.340	9.521	1.353.819	1.353.819
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4.916.532</b>	<b>956.191</b>	<b>3.960.341</b>	<b>3.960.341</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>21.386.261</b>	<b>11.579.188</b>	<b>9.807.073</b>	<b>9.807.073</b>

## BILAN-PASSIF

En milliers de DA

PASSIF	Note	Exercice 2012	Exercice 2011
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		2.000.000	2.000.000
Primes et réserves		1.462.220	1.462.220
Ecart de réévaluation		54.712	54.712
Résultat net (Résultat part du groupe)		224.783	224.783
Report à nouveau		391.118	391.118
<b>TOTALI-CAPITAUX PROPRES</b>		<b>4.132.833</b>	<b>4.132.833</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2.926.326	2.926.326
Impôts (différés et provisionnés)		174.424	174.424
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		44.844	44.844
<b>TOTALII- PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>3.145.594</b>	<b>3.145.594</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		738.744	738.744
Impôts		684.131	684.131
Autres dettes		1.105.771	1.105.771
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III-PASSIF COURANT</b>		<b>2.528.646</b>	<b>2.528.646</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>9.807.073</b>	<b>9.807.073</b>

## Annexe 6 : Compte de résultat



### COMPTES DE RESULTAT CONSOLIDES

En milliers de DA

RAPPORT DE GESTION 2011 - SNTR	Note	Volume d'affaires		
		2012	2011	Var. 11/10
Ventes et produits annexes		8.083.318	8.083.318	17%
Production immobilisée		341.541	341.541	39%
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		8.424.859	8.424.859	17%
Achats consommés		-703.821	-703.821	1%
Services extérieurs et autres consommations		-5.776.670	-5.776.670	21%
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		-6.480.491	-6.480.491	18%
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		1.944.367	1.944.367	15%
Charges de personnel		-1.294.514	-1.294.514	17%
Impôts, taxes et versements assimilés		-80.212	-80.212	6%
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		569.641	569.641	10%
Autres produits opérationnels		292.686	292.686	10%
Autres charges opérationnelles		-55.297	-55.297	-73%
Dotations amortissements, provisions et pertes de valeur		-867.748	-867.748	-19%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		333.976	333.976	382%
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		273.258	273.258	-165%
Produits financiers		28	28	-100%
Charges financières		-15.353	-15.353	-61%
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		-15.325	-15.325	-102%
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VII)</b>		257.933	257.933	-53%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-58.576	-58.576	185%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		4.129	4.129	49%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		9.051.549	9.051.549	6%
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-8.848.062	-8.848.062	11%
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		203.486	203.486	17%
Éléments extraordinaires (produits)		26.433	26.433	-53%
Éléments extraordinaires (charges)		-5.136	-5.136	-89%
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		21.297	21.297	177%
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		224.783	224.783	-58%
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équiv.(1)		135.042	135.042	105%
<b>XI-RESULTATNETDE L'ENSEMBLECONSOLIDE (1)</b>		359.825	359.825	-40%
Résultat par actions		89.956	89.956	-40%

## Annexe 7 : Tableau des flux de trésorerie



### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

En milliers de DA

Libellé	31/12/2012	31/12/2011
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	8.493.860	8.493.860
Encaissements reçus des clients	3.258.151	3.258.151
Encaissements reçus des filiales	1.241.579	1.241.579
Autres encaissements reçus	-8.061.501	-8.061.501
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3.355.095	-3.355.095
Sommes versées aux filiales	-1.134.471	-1.134.471
Autres sommes versées	-16.790	-16.790
Intérêts et autres frais financiers payés	-362.367	-362.367
Impôts sur les résultats payés	63.366	63.366
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires	63.366	63.366
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-102.887	-102.887
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles		
Autres décaissements d'investissements	58.736	58.736
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		
Intérêts encaissés sur placements financiers	128.122	128.122
Dividendes et quote part de résultats reçus	83.971	83.971
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'actions	-75.900	-75.900
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissement provenant d'emprunts	20.000	20.000
Remboursements d'emprunts et autres dettes assimilées	-55.900	-55.900
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités	91.437	91.437
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1.262.382	1.262.382
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1.353.819	1.353.819
Variation de trésorerie de la période	91.437	91.437

Annexe 8: Tableau de variation des capitaux propres



## ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En milliers de DA

Libellé	Note	Capital Social	Report à nouveau	Réserves Etat d'évaluation	Ecart de réévaluation	Résultat
Solde au 31 décembre 2010		2.000.000	-538.173	880.080	247.611	154.740
Changement de method comptable			662.517	142.993		-534.686
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations					-92.478	
Profits ou pertes non comptabilisés						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat de l'exercice						224.783
Solde au 31 décembre 2011		2.000.000	-271.399	1.319.227	147.191	534.686
Changement de method comptable	58		662.517	142.993		-534.686
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations	59				-92.478	
Profits ou pertes non comptabilisés						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat de l'exercice						224.783
Solde au 31 décembre 2012		2.000.000	391.118	1.462.220	54.713	224.783