

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue d'obtention d'un mémoire professionnel

En « MANAGEMENT FINANCIER DES ENTREPRISES »

LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE FINANCIERE Etude de cas : SARL AMOUDA CIMENT

Elaboré Par

BOUSSADI Aya Malak

Encadré par

Dr : HORRI Amar

Co-encadré par

Dr : ABID Nabila

Année universitaire

2024-2025

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à l'apport du contrôle de gestion à la performance financière des entreprises, à travers une étude de cas qualitative menée au sein de la SARL Amouda Ciment. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables de l'entreprise afin de comprendre comment les pratiques de contrôle de gestion influencent les résultats financiers. Les données recueillies montrent que le contrôle de gestion permet de structurer les décisions, de suivre les objectifs économiques, et de produire des informations fiables pour la gestion financière. Il constitue un levier organisationnel essentiel pour assurer la cohérence entre les actions menées et la stratégie financière de l'entreprise.

Mots clés : Contrôle de gestion, Performance financière, Indicateurs financiers, tableau de bord, rentabilité, stratégie d'entreprise.

ABSTRACT :

This dissertation focuses on the contribution of management control to the financial performance of companies, through a qualitative case study conducted at SARL Amouda Ciment. Semi-structured interviews were carried out with the company's managers to understand how management control practices influence financial results. The data collected reveal that management control helps structure decision-making, track economic objectives, and provide reliable financial information. It serves as an essential organizational lever to ensure alignment between operational actions and the company's financial strategy.

Keywords : Management control, financial performance, financial indicators, dashboard, profitability, corporate strategy.

مُلخَص

يتناول هذا البحث مساهمة مراقبة التسيير في الأداء المالي للمؤسسات، من خلال دراسة حالة نوعية داخل شركة "أمودا للإسمنت". وقد تم الاعتماد على مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي المؤسسة لاستكشاف كيفية تأثير ممارسات مراقبة التسيير على النتائج المالية. وأظهرت النتائج أن مراقبة التسيير تساهم في تنظيم عملية اتخاذ القرار، وتساعد في تتبع الأهداف الاقتصادية، وتوفير معلومات دقيقة تساعد في التسيير المالي. كما تبين أن هذه الوظيفة الإدارية تمثل رافعة أساسية لضمان انسجام الأفعال مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: مراقبة تسيير، أداء مالي، مؤشرات مالية، لوحة قيادة، مردودية، إستراتيجية مؤسسة

REMERCIEMENTS

(وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رَبُّكُمْ لِئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans Sa volonté, rien n'aurait été possible.

Je remercie sincèrement mon encadrant, le Docteur « **HORRI AMAR** » et ma Co-encadrante, Docteur « **ABID NABILA** » pour leur accompagnement, leurs conseils avisés et leur disponibilité tout au long de ce travail. Leur encadrement a été essentiel à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ENSM pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de ma formation.

Je remercie Monsieur « **Mehdi** » le Directeur des finances et comptabilité au niveau de l'entreprise SARL Amouda Ciment.

A mon père, qui a été toujours à mes côtés tout au long de mon parcours, me soutenant jusqu'à ce jour, Merci Papa.

Mes frères, ma plus belle source de motivation. Que ce travail soit aussi une inspiration pour eux, comme ils le sont pour moi.

Je tiens à adresser un remerciement profondément ému à mes tantes bien-aimées, Nadia, Djaouida et Amal, elles ont toujours été présentes à mes côtés, avec une tendresse, un soutien et un amour inconditionnel qui ont comblé le vide immense laissé par ma mère.

Je tiens à adresser un remerciement tout particulier à mes amis de cœur, ceux qui ont su être là dans le silence comme dans les éclats de rire, dans les moments de doute comme dans les petites victoires, et qui avez partagé mes peines comme mes joies sans jamais juger, Takwa, Maissa, Maria Chahinez, Fatima, Yasmine, Amel, Sarah.

Enfin, si ce n'était pas avec toi, c'est pour toi, pour te rendre fière, pour suivre ton chemin. Tu as été présente à mes cotes là où tu es. Merci Maman.

Table des matières

Résumé :	I
ABSTRACT :	II
ملخص.....	III
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
INTRODUCTION	XI
Contexte de l'étude	XII
Démarche méthodologique	XII
Problématique de la recherche	XIII
Objectifs de la recherche	XIII
Le choix de l'entreprise.....	XIII
Structure du document	XIV
CHAPITRE I	15
REVUE DE LITTERATURE & CADRE CONCEPTUEL	15
Section 01 : Revue de littérature	16
2.1. Contrôle de gestion	23
2.1.1. Historique de contrôle de gestion	23
2.1.2 Définition du Contrôle de Gestion	24
2.1.3 Les types de contrôle de gestion.....	25
2.1.4 Les systèmes de contrôle de gestion	27
2.1.5 Les principaux outils de contrôle de gestion.....	29
2.1.6. L'impact de L'Intelligence Artificielle sur le contrôle de gestion	37
2.1.7 Les défis de l'intégration de IA dans le Contrôle de Gestion	38
2.2 La performance financière	41
2.2.1 Définition de la performance financière	41
2.2.2 Les Objectifs de L'analyse de la Performance Financière.....	41

2.2.3 L'importance de la performance financière dans une entreprise	42
2.2.4 Les dimensions de la performance financière	43
2.2.5 Les limites des méthodes de calcul d'indicateurs.....	47
2.2.6 Contrôle de gestion : levier de la performance financière	47
2.2.7 Facteurs impactant la relation : contrôle de gestion et performance financière	49
CHAPITRE II.....	51
CADRE METHODOLOGIQUE.....	51
& CADRE ORGANISATIONNEL	51
Section 01 : Méthodologie de la recherche	52
1.1 Positionnement épistémologique	52
1.2. Approche méthodologique	53
1.3 Choix de la méthode de recherche	53
1.4 Outils de collecte de données	54
1.5. L'observation.....	59
1.6. Traitement et analyse des données.....	60
Section 02 : Cadre organisationnel.....	61
2.1 Présentation de l'entreprise Sarl Amouda Ciment	61
2.2. Défis de SARL Amouda Ciment	63
2.3 Structure organisationnelle de La Sarl Amouda Ciment.....	64
2.4 La situation financière de la SARL Amouda Ciment	68
CHAPITRE III	74
RESULTATS ET DISCUSSION.....	74
Section 01 : Analyse des résultats	75
1.1 Analyse qualitative.....	75
1.2 Croisement des résultats financiers et des résultats des entretiens	82
Section 02 : Discussion des résultats.....	83
2.1 Comparaison avec la littérature	83

2.2 Limites de la recherche	85
2.3 Suggestions de la recherche.....	85
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	90
ANNEXES.....	96

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC : Activity-Based Costing (Méthode des coûts par activité).

BFR : Besoin en Fonds de Roulement.

CA : Chiffre d’Affaires.

CDG : Contrôle de Gestion.

CP : Capitaux Propres.

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

FR : Fonds de Roulement.

PM : Marge nette.

RN : Résultat Net.

ROA : Return on Assets (Rentabilité économique).

ROE : Return on Equity (Rentabilité financière).

SARL : Société à responsabilité limitée

TA : Total des Actifs.

TR : Trésorerie.

UA : Rotation des Actifs

UM : Levier financier

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Missions du contrôleur de gestion	40
Tableau 2: Les personnes interviewées	59
Tableau 3: Chiffre clés de Sarl Amouda Ciment	63
Tableau 4: Ratios de rentabilité ROA	68
Tableau 5: Rentabilité Financière ROE	69
Tableau 6: Ratios de Liquidité.....	70
Tableau 7: Ratios D'endettement	71
Tableau 8: Ratios d'équilibre financiers	72
Tableau 9: Tableau de corrélation de Spearman.....	75
Tableau 10 : Tableau de bord prospectif de la SARL Amouda Ciment	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1: La boucle de rétroaction	26
Figure 2 : Les systèmes de contrôle	28
Figure 3: Processus de gestion.....	28
Figure 4: Les principaux états financiers	31
Figure 5: Le tableau de bord prospectif	33
Figure 6: Organigramme de la direction générale de la Sarl Amouda Ciment.....	66
Figure 7: L'organigramme du département finance et comptabilité de la SARL Amouda Ciment.	67
Figure 8: Nuage des mots axe 02.....	77
Figure 9: Nuages des mots axe 03	78
Figure 10: Nuage des mots axe 04.....	79
Figure 11 : Les prévisions et les réalisations de la production	81

INTRODUCTION

Cette partie a le but d'aborder le contexte et l'objectif de la recherche, ainsi que le choix de l'entreprise, les problématiques de la recherche sur lesquels on va établir notre travail.

Contexte de l'étude

Dans un environnement économique instable, où la compétitivité, la rentabilité et la maîtrise des coûts sont devenues des priorités stratégiques, les entreprises n'ont d'autre choix que de renforcer leurs mécanismes de pilotage. C'est dans cette optique que le contrôle de gestion s'impose progressivement comme un levier fondamental permettant d'orienter les actions vers l'atteinte des objectifs. Il accompagne les dirigeants dans la prise de décision, tout en assurant un suivi régulier de l'activité et des résultats. (BERLAND, 2002)

Parallèlement, la performance financière reste un enjeu majeur pour toute organisation cherchant à assurer sa croissance et sa pérennité. Elle permet de juger de la capacité de l'entreprise à dégager des profits, à mobiliser ses ressources de manière efficace, et à garantir sa stabilité économique. Or, il devient de plus en plus évident que l'amélioration de cette performance ne dépend pas uniquement des résultats comptables, mais aussi de la capacité à mettre en place des outils de pilotage adaptés.

Ce mémoire s'inscrit dans cette réflexion et vise à étudier le lien entre le contrôle de gestion et la performance financière. À travers une étude de cas menée au sein de la SARL Amouda Ciment, l'objectif est de comprendre l'apport des pratiques de contrôle de gestion au résultats économiques d'une entreprise industrielle. Pour ce faire, la démarche repose sur une démarche principale : des entretiens menés avec les responsables de l'entreprise afin de recueillir leurs perceptions et expériences.

L'enjeu est d'identifier les apports actuels du système de gestion, ses limites, ainsi que les pistes d'amélioration envisageables.

Démarche méthodologique

Il convient de préciser que la démarche méthodologique adoptée au titre de cette recherche repose sur une approche qualitative, appuyée par des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables et cadres de l'entreprise d'accueil. Cette démarche vise à recueillir des données approfondies sur les pratiques de contrôle de gestion et leur apport à la performance financière. Elle est, entre autres, complétée par une analyse documentaire ainsi que l'outil d'analyse financière.

Ce choix méthodologique permet une compréhension globale et contextualisée de la problématique étudiée.

Problématique de la recherche

Dans cette recherche la problématique qui se pose est : « **L'apport du contrôle de gestion à la performance financière des entreprises** »

De cette problématique, découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les principaux outils de contrôle de gestion utilisés et dans quels objectifs ?
- Existe-t-il un lien observable entre l'usage du contrôle de gestion et l'évolution de la performance financière ?
- Quelles sont les limites du système de contrôle de gestion en place et les axes d'amélioration possibles ?
- Quels indicateurs financiers sont suivis pour évaluer la performance ?

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à :

- Etudier l'apport du contrôle de gestion à la performance financière de l'entreprise.
- Voir comment les dirigeants de l'entreprise appliquent le contrôle de gestion dans leurs départements ;
- Identifier les obstacles et les défis liées à l'application du contrôle de gestion dans une entreprise productive Sarl Amouda. ;
- Voir si le type de contrôle de gestion utilisé va impacter la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Le choix de l'entreprise

La sélection de la SARL Amouda Ciment comme sujet d'étude se fonde sur divers critères objectifs en relation avec la question centrale de ce mémoire qui porte sur « **L'apport du contrôle de gestion à la performance financière des entreprises** », le choix de cette entreprise SARL AMOUDA CIMENT, spécialisée dans la production et la vente, est très pertinent, car dans un secteur concurrentiel le suivi des couts des calculs de la rentabilité et de la performance financière est obligatoire, alors AMOUDA qui est reconnu dans le marché est en train de traverser une phase d'optimisation ses outils afin d'assurer sa performance générale et financière surtout.

Mon stage au sein du service de contrôle de gestion m'a aidé à observer les mécanismes de suivi budgétaire et de l'établissement des stratégies de financement des projets ainsi que les étapes avant la prise de décision. Mon stage m'a offert à un accès aux données internes de l'entreprise pour bien maîtriser

Enfin, en tant qu'un acteur clé dans son secteur **Amouda Ciment** est une opportunité précieuse pour mieux comprendre les défis et problèmes liées à la gestion financière.

Structure du document

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux et ce conformément aux orientations et règles usitées à l'ENSM (Guide du mémoire). Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel, dans lequel sont définis les concepts clés du sujet, ainsi que les principales théories et recherches antérieures qui encadrent cette étude.

Le deuxième chapitre présente la méthodologie de recherche adoptée, et le cadre décrivant l'approche utilisée, les outils de collecte de données, et d'analyse, le cadre organisationnel de la SARL Amouda Ciment, et enfin, une situation financière de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre est dédié à l'analyse des résultats et à la discussion, dans lequel sont interprétés les résultats obtenus, comparés avec les travaux antérieurs, et sont formulées des recommandations. L'ensemble de cette structure vise à répondre de manière rigoureuse à la problématique de recherche, tout en assurant une progression logique et cohérente.

CHAPITRE I

**REVUE DE LITTERATURE &
CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre constitue la base théorique de notre recherche. Il se divise en deux parties complémentaires. La première, consacrée à la revue de littérature, s'appuie sur les travaux de chercheurs antérieurs pour présenter les principales théories, approches et réflexions portant sur le contrôle de gestion et son lien avec la performance financière. Elle permet de situer notre problématique dans son contexte scientifique. La seconde partie est dédiée à la construction du cadre conceptuel, dans lequel sont définis et articulés les concepts clés de notre étude, afin de guider l'analyse des résultats et de structurer la démarche de recherche.

Section 01 : Revue de littérature

Dans cette section on va déterminer ce que les auteurs et les chercheurs ont dit sur le contrôle de gestion et la performance financière dans des recherches précédentes à partir de la littérature des articles qui portent le même concept.

L'article intitulé *Contrôle de gestion et organisations publiques* de (GIBERT & BERNARD, F, 1977) aborde la problématique de l'adaptation des principes et outils du contrôle de gestion, développés pour le secteur privé, aux spécificités des organisations publiques. Ces dernières se distinguent par leurs objectifs multiples, leurs contraintes réglementaires et leur logique de service public. L'étude, basée sur une analyse théorique et conceptuelle, met en évidence que les administrations publiques nécessitent des instruments de contrôle adaptés, particulièrement en matière de coordination, d'information et de management. Cette nécessité d'adaptation des outils de contrôle se retrouve également dans les travaux de (Francois Meyssonier, 2011) dans *Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation* qui se concentre sur le secteur des services. Meyssonier souligne que les outils classiques de pilotage, centrés principalement sur des critères financiers, doivent être repensés pour intégrer des dimensions immatérielles et interactives, telles que l'efficacité, la qualité perçue et la satisfaction client. Il propose une conceptualisation du contrôle de gestion axée sur l'évaluation de l'efficacité, la maîtrise des délais et la standardisation des processus, tout en prenant en compte des aspects non financiers. Bien que l'étude soit théorique, elle offre une réflexion utile pour repositionner le contrôle de gestion comme un levier stratégique dans un secteur où les indicateurs financiers sont insuffisants à eux seuls pour évaluer la performance.

Dans leur contribution intitulée *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*, (BOUQUIN & FIOL, 2010) proposent une réflexion critique sur l'évolution de la fonction de contrôle de gestion, en soulignant sa dérive vers une technicisation excessive et une perte

de sens stratégique. À partir d'une approche purement théorique et conceptuelle, les auteurs dressent le constat que le contrôle de gestion s'est progressivement réduit à un rôle de reporting financier, en s'éloignant de ses missions initiales d'accompagnement managérial. Ils appellent à une revalorisation du contrôle autour de cinq axes de redéploiement : renforcement du pilotage stratégique, soutien à l'innovation, accompagnement du changement, intégration des parties prenantes et redéfinition des outils de mesure. L'article offre une lecture épistémologique et prospective de grande qualité, utile pour interroger la place du contrôle de gestion dans un environnement économique en mutation. Il constitue ainsi un support solide pour alimenter la réflexion théorique de ce mémoire, notamment dans la discussion sur l'évolution des pratiques managériales. Cette idée est également partagée par (Löning, 2008) qui, dans son analyse, explique que le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans la prise de décision stratégique en guidant l'entreprise vers ses objectifs financiers et non financiers. Les résultats de ces études montrent que l'efficacité du contrôle de gestion réside dans sa capacité à aligner les actions opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise.

L'article de (DREVETON, *Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ?*, 2016) examine le rôle symbolique, stratégique et managérial des outils de contrôle de gestion dans le secteur public. L'auteur soutient que ces outils, tels que les tableaux de bord, les budgets et les indicateurs de performance, ne se contentent pas de mesurer des résultats, mais jouent également un rôle crucial dans la diffusion des valeurs organisationnelles telles que la transparence, l'équité et la responsabilisation. Drevetton insiste sur l'idée que l'efficacité de ces outils dépend de leur cohérence avec les finalités non marchandes des entités publiques, et il propose de les considérer comme des moyens d'aligner les valeurs et objectifs collectifs au sein des organisations. Cet article, bien qu'orienté vers le secteur public, apporte une réflexion enrichissante sur la manière dont les outils de contrôle de gestion peuvent être utilisés comme des instruments de gouvernance et de changement organisationnel.

En parallèle, (KORIB & KERZABI, 2015) dans leur étude contrôle de gestion : analyse comparative entre une entreprise publique et une entreprise privée comparative, mettent en évidence des différences marquées dans l'utilisation des outils de contrôle de gestion. Bien que les deux types d'entreprises utilisent des outils similaires (comme les budgets et les indicateurs de suivi), l'entreprise privée les intègre de manière plus stratégique, avec une culture managériale orientée vers la performance. À l'inverse, l'entreprise publique utilise

ces outils de manière administrative et rigide, ce qui limite leur efficacité en termes de performance. Cette étude, bien que fondée sur seulement deux cas, souligne l'impact du contexte institutionnel et culturel sur l'efficacité du contrôle de gestion, et met en lumière l'importance d'adapter les outils de contrôle en fonction du secteur et de la nature de l'organisation.

(AHSINA k. , 2011), avec une problématique de : Dans quelle mesure les variables de contingence (turbulence, stratégie, profil du contrôleur, complexité de l'organisation) influencent-elles la différenciation des systèmes de contrôle de gestion, et leur impact sur la performance des entreprises ?

Cette étude avait but de Tester l'idée selon laquelle le type de système de contrôle de gestion (diagnostique vs interactif) varie selon des facteurs de contingence (environnement, profil du contrôleur, stratégie, complexité de l'entreprise) et que cette variation explique les écarts de performance entre les entreprises.

Les résultats de cette étude se présentent comme :

- Le contrôle de gestion interactif est Lié à une participation continue des gestionnaires, associé à des actions spécifiques et pratiques, reposant sur une implication significative des opérationnels. Plus flexible et ajusté que l'inspection diagnostique. Propice à une performance améliorée ;
- Les sociétés disposant d'un CDG interactif surpassent en performance celles utilisant un CDG classique ;
- L'existence d'un système de contrôle est influencée par la taille de l'entreprise.
- Le type de système de contrôle de gestion dépend du profil du contrôleur, qu'il soit gestionnaire ou technicien ;
- Administrateur = interactif,
- Technicien = diagnostic ;
- Les entreprises dépourvues de contrôle de gestion montrent une performance inférieure.

Aussi, l'article de (AHSINA k. , 2011), propose une analyse empirique de la relation entre les systèmes de contrôle de gestion (SCG) et la performance des entreprises. En adoptant une approche hypothético-déductive, ils construisent un modèle conceptuel testé à travers une enquête par questionnaire administrée à 109 entreprises, principalement marocaines.

L'analyse statistique, fondée sur des méthodes de modélisation structurelle (PLS) et factorielle, révèle que l'efficacité des SCG dépend fortement de facteurs organisationnels tels que la structure, la culture d'entreprise, et le style de direction. Les résultats confirment l'impact positif des outils de contrôle sur la performance globale, à condition qu'ils soient bien intégrés et adaptés au contexte managérial. Cet article se distingue par sa robustesse méthodologique et sa valeur démonstrative, en apportant des données chiffrées qui renforcent l'idée selon laquelle le contrôle de gestion est un véritable levier de performance.

(Deutou, Alain, & Samuel Roland, 2019) Analysent l'impact des outils traditionnels et modernes de contrôle de gestion sur la performance des petites et moyennes entreprises. En mobilisant une approche quantitative, les auteurs réalisent une enquête par questionnaire auprès de 148 PME camerounaises, exploitée par des méthodes statistiques (analyse factorielle et régression linéaire). Les résultats montrent que les outils traditionnels tels que le budget et les coûts complets influencent significativement la performance, tandis que les outils modernes, comme le tableau de bord équilibré, restent sous-utilisés malgré leur potentiel. L'étude met en évidence l'importance de l'adéquation entre les outils choisis et le niveau de maturité organisationnelle. Cet article constitue un apport précieux pour le présent mémoire, car il illustre de manière concrète l'impact différencié des outils de gestion selon le contexte de l'entreprise et permet d'étendre la réflexion aux PME en Afrique subsaharienne. De plus, (BOUTGAYOUT & EI GHAZALI, 2020) analysent l'impact des nouvelles technologies, dans leurs articles : Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale, du Big Data et des systèmes d'information sur l'évolution du rôle du contrôleur de gestion. À travers une approche théorique exploratoire, les auteurs mettent en lumière les mutations profondes du métier, qui tend à se détacher du simple suivi budgétaire pour devenir un acteur stratégique de l'aide à la décision en temps réel. Le contrôle de gestion s'enrichit de nouveaux outils numériques permettant l'automatisation, la visualisation dynamique et l'analyse prédictive. Toutefois, cette évolution nécessite une adaptation culturelle et managériale importante. L'article insiste sur la nécessité d'un repositionnement du contrôleur de gestion dans un environnement numérique, où il devient interface entre les données et la stratégie. Ce travail, bien que non empirique, est particulièrement pertinent pour élargir la réflexion sur les transformations actuelles du contrôle de gestion.

Dans l'article « Importance des systèmes de contrôle de gestion » de (ALI BELHADJ & NECIB, 2021) soutient que les systèmes de contrôle de gestion sont d'une importance capitale pour les entreprises économiques, en raison de leur rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Selon les auteurs, le contrôle de gestion permet non seulement de suivre les coûts et les résultats, mais aussi de prendre des décisions éclairées qui influencent directement les stratégies et l'orientation de l'entreprise.

Ils affirment que l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion repose sur leur capacité à intégrer des instruments de pilotage qui ne se limitent pas uniquement aux données financières, mais qui incluent également des éléments stratégiques, tels que la performance globale, l'efficacité des processus, et l'alignement des actions avec la stratégie à long terme.

Dans leur article « Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière » (INANI & DOUARI, 2025) proposent une réflexion approfondie sur la relation entre la performance financière et la création de valeur pour les parties prenantes. S'appuyant sur une approche théorique et documentaire, les auteurs mobilisent plusieurs cadres conceptuels (théorie de l'agence, théorie des parties prenantes, théorie des marchés efficients) pour explorer les limites des indicateurs financiers traditionnels. Ils examinent en détail des ratios tels que le ROE, le ROA, le ROI et l'EVA, en montrant que ceux-ci, bien qu'essentiels, doivent être complétés par des mesures qualitatives pour mieux rendre compte de la création de valeur durable. L'étude met en évidence que la rentabilité économique et financière ne suffit pas à elle seule : les attentes des clients, des employés et des autres parties prenantes doivent être intégrées dans l'évaluation de la performance globale. Cet article constitue une contribution précieuse pour enrichir le cadre conceptuel de ce mémoire, notamment dans l'analyse de la performance financière sous un angle élargi, intégrant à la fois des mesures économiques, sociales et stratégiques.

Aussi, (LAHOSSINE & LHASSANE, 2022) Dans leur article « Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines » ils ont traité la problématique suivante : Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il, par le biais des méthodes de calcul des coûts, au pilotage de la performance financière des banques ?

Avec un échantillon de 110 contrôleurs de gestion auprès de 9 banques conventionnelles marocaines reparti sur le plan national et régional, avec une méthodologie mixte entre (quantitative et qualitative) à partir des entretiens semi-directifs et des questionnaires.

Les résultats obtenus de cette recherche sont :

- La comptabilité analytique (méthode des coûts complets) participe à l'amélioration de la performance financière des entreprises ;
- Le contrôle de gestion est rattaché d'une grande partie à la direction générale ;
- Les outils principaux du contrôle de gestion qui sont : La méthode ABC et La méthode des coûts complets permettent de ;
- L'allocation efficace des ressources ;
- Le suivi des stratégies ;
- L'aide à la prise de décision.

Dans leur article intitulé « Le contrôle de gestion par les résultats financiers : L'impact du SCF sur la performance financière de l'entreprise. Etude monographique de l'entreprise Hydro-Projet-Ouest » (BENTALEB, HADADOU, & FEKIR, 2019) analysent l'introduction du Système Comptable Financier (SCF) et ses effets sur la gestion de la performance dans une entreprise publique algérienne, Hydro-Projet Ouest. À travers une étude de cas couvrant la période 2010–2015, les auteurs appliquent une approche hypothético-déductive combinant entretiens, analyse documentaire et ratios financiers. L'étude montre que le SCF, basé sur les normes IAS/IFRS, a permis d'améliorer la qualité de l'information financière et d'instaurer une logique de contrôle axée sur la transparence, la comparabilité et la réactivité stratégique. Les auteurs évaluent plusieurs indicateurs : valeur ajoutée, résultat net, EBE, solvabilité, rentabilité économique et productivité. Ils concluent que l'adoption du SCF contribue à une meilleure structuration du contrôle de gestion, bien que certaines limites demeurent, notamment liées à la complexité des outils et à la formation du personnel. Ce travail constitue un exemple concret et contextualisé de l'impact des normes sur le pilotage de la performance en Algérie.

Dans leur étude exploratoire les auteurs s'interrogent sur la complémentarité entre les indicateurs financiers (comme le ROA, ROE, marge nette, croissance) et les indicateurs non-financiers (satisfaction client, production, formation, ressources humaines) dans les PME manufacturières québécoises. En mobilisant une approche quantitative, les auteurs analysent les données de 260 entreprises issues de la base PDG, à l'aide de tests de

corrélation selon le degré d'innovation de l'entreprise. Les résultats montrent que les corrélations entre les deux types d'indicateurs sont faibles (souvent < 25 %) mais non négligeables, en particulier dans les entreprises non innovantes. Les indicateurs non-financiers relatifs à la production (délai de livraison, qualité, entretien préventif) semblent être de meilleurs prédicteurs de la performance financière que ceux liés à la clientèle. L'étude conclut à une complémentarité partielle entre ces deux familles d'indicateurs, soulignant l'importance d'un pilotage multidimensionnel de la performance. Malgré ses limites méthodologiques (corrélations transversales, indicateurs hétérogènes), cet article renforce la nécessité de dépasser la seule lecture financière dans l'évaluation de la performance globale. (St-Pierre, Benoit Lavigne, & Hélène Bergeron, 2011)

De plus, selon (BENTALEB, HADADOU, & FEKIR, 2019), les auteurs explorent l'effet de la mise en œuvre du Système Comptable Financier (SCF) sur le pilotage de la performance dans une entreprise algérienne. À travers une étude de cas qualitative, fondée sur l'analyse des états financiers et des entretiens menés auprès des responsables de l'entreprise, il démontre que le SCF contribue à une meilleure structuration de l'information financière et facilite l'intégration des pratiques de contrôle de gestion. L'adoption de ce système a permis à l'entreprise d'améliorer son suivi de rentabilité, de trésorerie et d'autofinancement. Toutefois, l'auteur souligne que les outils du SCF restent peu exploités à des fins décisionnelles et que leur usage reste souvent limité à des exigences comptables. Cette étude de terrain offre un éclairage pertinent sur l'ancrage réglementaire du contrôle de gestion dans le contexte algérien, bien que ses résultats ne puissent être généralisés à grande échelle, en raison de la focalisation sur un cas unique.

Aussi, Dans leur article (JAOUHARI, GOUMAR, & JAOUHARI, 2021) s'intéressent au rôle que peuvent jouer les outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein des administrations publiques locales. À travers une approche exploratoire et théorique, appuyée par une étude de cas qualitative menée auprès de 17 agents des collectivités territoriales, les auteurs mettent en lumière la manière dont les budgets, tableaux de bord et indicateurs de performance peuvent contribuer à une gestion publique plus efficiente. Ils soulignent notamment que ces outils permettent de mieux cadrer les objectifs, de suivre les résultats, et d'ancrer une logique de gouvernance fondée sur la transparence et la responsabilité. Toutefois, l'étude révèle un manque de structuration dans la mise en œuvre du contrôle de gestion dans certaines collectivités, ce qui en limite l'efficacité. Bien que centrée sur le secteur public, cette recherche apporte des éléments utiles pour comparer les

contextes de pilotage entre secteur privé et public, et pour enrichir la réflexion sur les conditions d'efficacité des outils de gestion.

Au terme de cette revue de littérature, il apparaît essentiel de structurer les principaux éléments retenus afin de mieux comprendre. C'est pourquoi nous allons à présent présenter le cadre conceptuel de notre étude, qui synthétise les notions clés, les variables retenues, ainsi que les liens supposés entre le contrôle de gestion et la performance financière.

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, il sera question de présenter le cadre conceptuel de notre étude, en définissant les principaux concepts du contrôle de gestion et de la performance financière.

2.1. Contrôle de gestion

Il convient de présenter les principaux concepts liés au contrôle de gestion, afin de mieux comprendre son rôle, ses fonctions et ses outils au sein des organisations.

2.1.1. Historique de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu aux États-Unis après la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte d'industrialisation et de développement de la production de masse. Il s'est progressivement diffusé en Europe, s'appuyant à ses débuts sur la comptabilité analytique et l'analyse des coûts (AHSINA K. , 2011). Ce système visait essentiellement à contrôler les dépenses et optimiser l'allocation des ressources dans des environnements relativement stables.

Dans les années 1980, plusieurs auteurs ont critiqué la vision trop étroite du contrôle de gestion. Celui-ci a évolué pour intégrer des outils de pilotage plus dynamiques, notamment les tableaux de bord, considérés comme de véritables instruments de gestion. Cette évolution a conduit à une redéfinition de son rôle. Ainsi, Anthony (1988) propose une nouvelle définition : « *Le contrôle de gestion est le mécanisme par lequel les managers influencent les membres de l'organisation dans la mise en application des stratégies de l'entreprise.* » Cette approche traduit une volonté d'intégrer davantage la dimension stratégique dans les pratiques de contrôle.

Parallèlement, d'autres auteurs ont proposé diverses typologies pour mieux comprendre les fonctions du contrôle. Ouchi (1979) distingue notamment le contrôle comportemental et le contrôle des résultats, en soulignant que le système de contrôle doit à la fois mesurer, évaluer et récompenser la performance. Simons (1995), quant à lui, différencie le contrôle de

diagnostic, centré sur la mesure des écarts, du contrôle interactif, qui repose sur l'engagement actif des managers dans le processus décisionnel. Ce dernier type de contrôle devient essentiel dans des environnements incertains, car il favorise l'apprentissage organisationnel et l'ajustement stratégique.

Selon (AHSINA k. , 2011), cette transformation reflète une transition importante : le contrôle de gestion n'est plus uniquement un outil de surveillance, mais un levier stratégique, qui participe directement à l'élaboration, l'exécution et l'amélioration des choix stratégiques. Le lien entre stratégie et contrôle devient de plus en plus étroit. Robert Simons (1987) insiste d'ailleurs sur le fait qu'on ne peut dissocier les systèmes de contrôle des aspects stratégiques. Il s'appuie sur la typologie de Miles et Snow (1978), selon laquelle le type de stratégie adopté (prospecteur, défenseur, etc.) influence la forme de contrôle à mettre en œuvre.

Gervais et Thenet (1998) ajoutent que le contrôle budgétaire, tel qu'il était conçu dans des contextes stables, doit être repensé dans un environnement turbulent. Le contrôle devient alors un outil de gestion proactive, davantage tourné vers l'anticipation que la simple régulation. Dans ce sens, N. Berland (2002) précise que le contrôle budgétaire reste pertinent dans des environnements routiniers, car il permet de stabiliser les flux internes et d'encourager la décentralisation, grâce à une meilleure prévisibilité des comportements.

Enfin, dans une approche plus intégrée, Chiapello (2005) présente une synthèse des modes de contrôle en identifiant plusieurs facteurs de contingence : les caractéristiques des tâches, des résultats, des interactions, de l'environnement, et les modèles organisationnels dominants. Elle souligne que les systèmes de contrôle sont désormais conçus comme des mécanismes d'adaptation et de communication, davantage orientés vers la coordination et la réactivité que vers la seule conformité. (AHSINA K. , 2011)

2.1.2 Définition du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs, de méthodes et de processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour piloter sa performance en cohérence avec sa stratégie. Il vise à traduire les objectifs stratégiques en actions opérationnelles mesurables, en mettant en place des outils d'anticipation (budgets, plans d'action), de suivi (tableaux de bord, reporting), d'évaluation (indicateurs de performance, analyses d'écarts) et de régulation (actions correctives, ajustements stratégiques).

Le contrôle de gestion joue ainsi un rôle fondamental dans la coordination des ressources, la responsabilisation des acteurs et l'amélioration continue des processus internes. Il repose sur

la collecte, le traitement et l'analyse d'informations financières et non financières pour éclairer la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. (HILMI & KAIZAR, 2023)

L'une des définitions fondamentales du contrôle de gestion a été formulée par R.N. Anthony (1965), qui le décrit comme « le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation ». Cette définition repose sur trois éléments clés :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les ressources mobilisées ;
- Les résultats obtenus.

À travers l'analyse de l'interaction entre ces trois dimensions, trois concepts fondamentaux émergent :

- La pertinence, qui consiste à aligner les objectifs sur les forces et faiblesses de l'entreprise ;
- L'efficience, soit la capacité à atteindre les objectifs tout en respectant les contraintes de coûts ;
- L'efficacité, définie comme la correspondance entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. (HILMI & KAIZAR, 2023)

Cependant, cette conception a évolué au fil du temps. En 1993, la notion de contrôle de gestion s'est élargie pour intégrer une dimension plus stratégique. (HILMI & KAIZAR, 2023)

Selon Anthony, le contrôle organisationnel peut être structuré en trois niveaux distincts, à savoir :

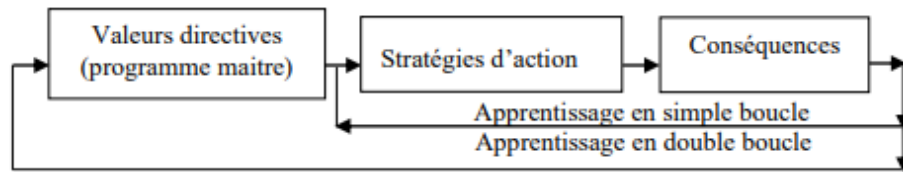
- **Un niveau de contrôle stratégique** : désigne le processus décisionnel relatif aux objectifs de la planification et des stratégies nécessaires pour réaliser ces objectifs.
- **Un niveau de contrôle de gestion** : qui se doit d'assurer l'équilibre entre la stratégie et les actions quotidiennes des membres de l'entreprise.
- **Un niveau de contrôle opérationnel** : implique d'assurer l'exécution des tâches spécifiques de manière efficiente et efficace. (ALI BELHADJ & NECIB, 2021)

2.1.3 Les types de contrôle de gestion

D'après (ALI BELHADJ & NECIB, 2021) si on parle du contrôle on distingue deux types:

- a) **Le contrôle réactif** : ce type de contrôle qui est basé principalement sur le concept de boucle de rétroaction, comme la figure suivante présente

Figure 1: La boucle de rétroaction



Source : (ALI BELHADJ & NECIB, 2021)

- b) **Le contrôle proactif** : ce contrôle repose sur une logique de prévention, visant à anticiper les événements pour éviter l'apparition de difficultés futures. Il repose sur une logique de prévention, visant à anticiper les événements pour éviter l'apparition de difficultés futures. Il propose aussi trois types de contrôle :
- **Le contrôle par la tradition ou le clan** : imposable quand il est impossible d'établir des règles de production et quand les résultats ne sont pas disponibles. Il repose sur une socialisation des individus qui est forte, internalisant le contrôle en chacun d'entre eux par son adhésion volontaire aux principes et valeurs de l'organisation. (ALI BELHADJ & NECIB, 2021)
 - **Le contrôle par le marché** : il est intéressant lorsque le processus de production ou les objectifs stratégiques ne sont pas maîtrisés. Il s'agit d'une introduction des mécanismes de marché au sein de l'organisation afin de parvenir à une régulation par l'échange économique dans un contexte de concurrence. (ALI BELHADJ & NECIB, 2021)
 - **Le contrôle par la bureaucratie** : c'est un l'ensemble des règles des méthodes et des procédures formelles. Lorsque les objectifs stratégiques tracés sont clairs et les moyens d'atteindre ses objectifs stratégiques sont bien maîtrisés, la spécification des règles de comportement et de production amène à la constitution d'un système bureaucratique. Macintosh (1994) préconise la réalisation de tests instrumentaux pour voir si des objectifs intermédiaires sont atteints de la façon prévue. Cette forme de contrôle qui est applicable dans un environnement prévisible.

2.1.4 Les systèmes de contrôle de gestion

On distingue généralement deux systèmes de contrôle de gestion : le système diagnostique, axé sur le suivi des résultats à l'aide d'indicateurs, et le système interactif, orienté vers le dialogue stratégique et l'adaptation aux changements :

- a) **Les systèmes de contrôle interactifs** : sont utilisés pour fournir de la rétroaction stratégique afin de positionner correctement l'organisation. Ils permettent aux managers de s'impliquer dans la gestion à travers une interaction poussée avec leurs subordonnés et de saisir les opportunités et d'éviter les menaces futures qui peuvent arriver.
- b) **Les systèmes de contrôle diagnostique** Ce sont des systèmes d'informations formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats à travers des indicateurs, et corriger les déviations par rapport aux standards définis de performance. Simons (1995) décrit, en outre, deux autres axes de contrôle, stratégiques qui est l'ensemble des systèmes de croyances ou de valeurs définissent et combinent les valeurs principales de l'entreprise, sa raison d'être et ses orientations. Ils décrivent les normes et les comportements attendus de tous les dirigeants et salariés et membres de l'organisation. Les systèmes de valeurs agissent sur la motivation intrinsèque, favorisant la performance, qui signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Les systèmes de barrières ou limitatifs définissent les actions et les comportements intolérables dans la poursuite de la mission. Ils comprennent les normes de comportement et les codes de déontologie encadrant la conduite de tout le personnel, et énonçant notamment les interdictions. L'intégrité morale des responsables est une nécessité incontournable.

La figure suivante présente les systèmes de contrôle comme suit :

2.1.5 Les principaux outils de contrôle de gestion

Voici les principaux outils utilisés dans le cadre du contrôle de gestion, qui permettent d'assurer le pilotage, le suivi et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

a) La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est aussi mobilisée pour mieux comprendre la répartition des coûts par activité.

• Définition et objectifs

La comptabilité analytique s'intéresse principalement à l'analyse des coûts associés aux quantités ou unités traitées par les entreprises, qu'elles soient productives, commerciales ou de services. En ce sens, la comptabilité analytique peut être définie comme une technique de traitement de l'information issue de la comptabilité générale, enrichie par d'autres sources internes ou externes, dans le but de produire des données opérationnelles et stratégiques à destination des décideurs. Elle constitue un instrument stratégique employé par les entreprises pour réaliser divers buts dans plusieurs secteurs d'activité. Voici quelques objectifs selon : (Bouquin, 2011)

- Fixer des tarifs concurrentiels pour les biens ou services proposés, tout en définissant une limite inférieure pour prévenir des dépréciations de prix excessives ; Déterminer les produits ou services profitables et ceux en situation de perte, facilitant ainsi la prise de décisions avisées quant à leur administration ;
- Gérer judicieusement les stocks pour optimiser les ressources et prévenir les ruptures ou surplus ;
- Examiner l'efficacité des divers processus et fonctions de l'organisation afin de repérer les secteurs qui requièrent des perfectionnements ;
- Identifier les pertes et le gaspillage de ressources pour instaurer des actions rectificatives ;
- Distinguer les coûts associés à l'activité centrale de ceux liés à des opérations non productives, permettant ainsi une évaluation plus précise des performances ;
- Garantir l'harmonie générale des activités de l'entreprise en fusionnant les informations financières et opérationnelles.

- **La contribution de la comptabilité analytique dans le contrôle de gestion**

(Comier, 2019) A mentionné que la comptabilité analytique, contribue dans le contrôle de gestion à partir de :

- Calcul des coûts par article, activité ou centre d'analyse afin d'évaluer la rentabilité ;
- Examen des divergences entre les coûts réels et les coûts anticipés afin de saisir les raisons des écarts de rendement ;
- Permet de gérer la performance de l'entreprise ;
- Assistance dans la détermination des prix de vente en fournissant des informations sur les coûts de production ;
- Facilite la quantification, l'analyse et la justification des coûts ;
- Contribue à la préparation des budgets prévisionnels et au contrôle budgétaire grâce aux informations concernant les coûts ;
- Facilite la gestion des coûts en identifiant les sources d'économies potentielles ;
- Fournit des données issues de la comptabilité analytique pour l'établissement des rapports et des tableaux de bord de gestion.

- b) La comptabilité générale**

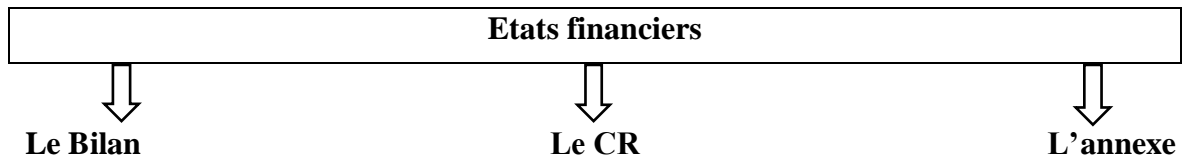
Qui constitue une source d'information indispensable sur laquelle s'appuient les autres outils de contrôle, notamment pour le suivi des résultats et l'élaboration des budgets.

- **Définition et objectifs**

La comptabilité générale, par définition, est un dispositif d'organisation qui permet d'identifier et de représenter financièrement les mouvements de fonds entrant ou sortant de l'entreprise dans ses comptes. Cet outil offre la possibilité, sur un intervalle défini comme « exercice comptable ». (CLERMONT & THIBAUT, 2016)

La comptabilité générale est basée sur 3 états financiers principaux qui sont présentés dans la figure suivante :

Figure 4: Les principaux états financiers



Source : (CLERMONT & THIBAUT, 2016)

Clermont a identifié quelques objectifs clés de la comptabilité générale :

- La comptabilité générale fournit des informations financières destinées aux parties prenantes internes et externes, qu'elles soient de droit privé (actionnaires, clients, banques) ou public (administrations fiscales et sociales).
- La comptabilité générale sert de base au calcul des impôts et taxes, et permet de produire des statistiques économiques nationales, comme le PIB.
- Elle permet d'évaluer la performance, de comparer les résultats sectoriels, d'analyser les équilibres financiers et de calculer divers ratios financiers. (CLERMONT & THIBAUT, 2016)

- **La contribution de la comptabilité générale dans le contrôle de gestion**

- **Fourniture de données précises et synthétiques :** La comptabilité générale assure un enregistrement fiable des flux et produit les états financiers nécessaires à l'évaluation du rendement ;
- **Élaboration des budgets financiers :** Les prévisions d'activité et de coûts, formulées dans le processus de contrôle budgétaire, se concrétisent finalement par un budget de trésorerie et des budgets financiers nourris par les informations provenant de la comptabilité générale ;
- **Vérification de la fiabilité des données analytiques :** elle permet d'assurer la cohérence et l'intégrité des données de coûts, issues de la comptabilité analytique, grâce à une mise en correspondance régulière des deux systèmes.

- c) **Le tableau de bord prospectif**

L'entreprise s'appuie également sur un tableau de bord pour suivre régulièrement l'évolution de ses indicateurs clés.

- **Définition et objectifs**

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique qui permet d'évaluer la performance d'une organisation selon plusieurs axes complémentaires : financier, clients, processus internes, et apprentissage organisationnel. Il vise à traduire la stratégie en objectifs mesurables et à assurer un suivi équilibré entre résultats à court terme et vision à long terme. (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Le tableau de bord prospectif en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de :

- **Transmettre la stratégie** : Dans un contexte concurrentiel, la réactivité organisationnelle est cruciale. Le tableau de bord prospectif permet d'aligner la stratégie avec la structure de l'entreprise et favorise une action rapide et ciblée, rendant l'organisation plus proactive que réactive ;
- **Adapter les actions en fonction des objectifs stratégiques** : Le tableau de bord prospectif facilite la mise en œuvre de la stratégie en clarifiant les responsabilités et en améliorant la communication au sein de l'organisation ;
- **Évaluer la performance** : c'est un outil stratégique qui permet de suivre la performance globale, en combinant indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, tout en répondant aux questions clés : quoi faire, qui le fait et comment. (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Il convient de rappeler que la notion de tableau de bord a évolué passant de la notion classique sous l'appellation de tableau de bord à une conception moderne sous l'appellation de tableau de bord prospectif tels que présenté ci-dessus. En outre, ce dernier se caractérise principalement comme un instrument destiné à élaborer la stratégie et à coordonner les actions des intervenants en vue d'atteindre un but partagé, et ce selon Kaplan et Norton (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Le schéma ci-après présente le modèle global, qui offre une évaluation de la performance dans quatre domaines :

Figure 5: Le tableau de bord prospectif



Source : (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Axe financier : Le tableau de bord prospectif relie les objectifs financiers à long terme aux clients et aux processus internes, en adaptant les indicateurs financiers à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise (croissance, stabilité, maturité).

On compte trois objectifs financiers :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaires ;
- La réduction des coûts : amélioration de la productivité ;
- La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement. (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Axe client : L'axe client du tableau de bord prospectif aide l'entreprise à identifier les segments cibles et à aligner les objectifs marketing avec la stratégie globale. (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Axe processus internes : Évalue l'innovation, la production et le service après-vente. Il vise à améliorer la création de valeur, en mesurant la performance via des indicateurs de coût, qualité et délai. (OUARDIA & TOUICHER, 2020)

Axe apprentissage organisationnel : Selon les auteurs, le point de départ de toute transformation durable. C'est les stratégies d'apprentissage et de développement. Dans la pratique, on identifie trois catégories d'objectifs. Les compétences stratégiques :

- Les aptitudes et le savoir indispensables pour que les employés appuient la stratégie.
- Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et l'infrastructure nécessaires pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie.

➤ L'atmosphère propice à l'action : les changements culturels indispensables pour stimuler et responsabiliser les employés. (OUARDIA & TOUCHER, 2020)

- **La contribution du tableau de bord dans le contrôle de gestion**

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le contrôle de gestion grâce aux apports suivants :

- Il permet de suivre de manière régulière et synthétique les indicateurs clés de l'entreprise (financiers et non financiers) ;
- Il aide à identifier rapidement les écarts entre les objectifs prévus et les résultats réalisés ;
- Il constitue un outil de pilotage opérationnel et stratégique, en facilitant l'analyse des performances par service, activité ou période ;
- Il favorise la réactivité des managers face aux dérives ou aux dysfonctionnements constatés ;
- Il contribue à une meilleure coordination entre les services, en assurant une communication claire et partagée des données de gestion. (Kaplan & NORTON,D, 1996)

- d) **Le Benchmark**

Le benchmarking est également pratiqué pour comparer les performances de l'entreprise avec celles d'autres acteurs du secteur, en vue d'identifier des pistes d'amélioration.

- **Définition et objectifs**

Un benchmark est un instrument normalisé d'évaluation comparative utilisé pour examiner et juxtaposer des systèmes ou des composants concurrents en fonction de critères spécifiques comme la performance, la fiabilité ou encore la sécurité. (Kistowski, et al., 2015)

Les auteurs ont cité quelques objectifs principaux du benchmarking dans leurs article « **How to Build a benchmark** »

- Comparer de manière objective les performances de produits ou systèmes concurrents ;
- Examiner des approches pour résoudre des enjeux techniques ou organisationnels ;
- Offrir un cadre normalisé et répliquable pour les essais ;
- Promouvoir l'équité dans les processus d'évaluation ;
- Élaborer des références solides pour les décisions techniques ou stratégiques ;

- Évaluer l'efficacité réelle dans des conditions à la fois réalistes et maîtrisées.
(Kistowski, et al., 2015)

- **Les types du benchmark**

Selon (Kistowski, et al., 2015) il existe 3 types du benchmark :

Benchmark basé sur des spécifications (Specification based-benchmark)

Ce type de référence comparative repose sur une définition précise du problème à modéliser, avec des données d'entrée et des résultats attendus, tout en laissant aux utilisateurs la liberté de choisir leur propre méthode de résolution.

Benchmark basée sur des kits (Kit-based benchmark)

Dans ce cas, le benchmark est proposé sous la forme d'un kit clé en main, incluant une mise en œuvre complète que l'utilisateur ne peut pas altérer. Il ne reste plus qu'à « charger et exécuter » (Kistowski, et al., 2015)

Benchmark hybride

Cette sorte fusionne les deux types précédents. Une majeure partie est proposée en kit, cependant, certains éléments du benchmark peuvent être adaptés par l'utilisateur.

- **La contribution du benchmark dans le cadre du contrôle de gestion**
 - **Instrument d'assistance à la prise de décision et à la gestion** : L'évaluation comparative (benchmarking) permet de comparer les performances d'une entreprise à d'autres, afin d'identifier les écarts, les bonnes pratiques et les axes d'amélioration ;
 - **Le benchmarking aide à définir des critères de performance** : Il renforce donc le rôle de supervision dans le contrôle de gestion ;
 - **Gestion de communication et engagement des équipes** : Le benchmarking motive les équipes en rendant les écarts de performance visibles. Il fait du contrôleur de gestion un moteur du changement, en s'appuyant sur des comparaisons concrètes.
(NOUBOUSSE & NOUHOU, 2021)

e) **La méthode ABC (Activity-based-coasting)**

La méthode ABC (Activity-Based Costing) est parfois utilisée pour mieux imputer les coûts aux activités réelles, notamment dans les structures complexes.

- **Définition et étapes**

C'est une approche de détermination des coûts totaux qui repose sur une étude détaillée des activités. Elle vise à affecter les frais indirects aux produits en se basant sur les activités effectivement utilisées, par le biais d'indicateurs de coûts. L'objectif est d'illustrer de manière plus précise l'utilisation des ressources et d'améliorer la qualité des décisions.

La méthode ABC passe principalement par 6 étapes principaux qui sont :

- Evaluer les ressources consommées ;
- Choisir les inducteurs de l'activité ;
- Calculer les coûts complets ;
- Calculer les coûts des inducteurs ;
- Regrouper les activités par inducteur ;
- Identifier les activités.

- **La Contribution de la méthode ABC dans le contrôle de gestion**

La méthode ABC (Activity-Based Costing) offre une meilleure compréhension des coûts en les associant aux activités concrètes de l'entreprise. À l'inverse des approches traditionnelles, elle démontre précisément quelles activités dépensent le plus de ressources. Cela contribue à :

- Déterminer les processus les plus coûteux ;
- Identifier le calcul des coûts de production des produits ou services ;
- Prendre des décisions plus éclairées concernant la rentabilité de chaque activité ;
- Élaborer des mesures visant à diminuer les dépenses inutiles.

Grâce à ABC, le contrôle de gestion devient plus précis, car il repose sur des données concrètes et non sur des répartitions globales. (ZEKRAOUI, 2013)

f) Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de vérifier si les résultats obtenus sont conformes aux prévisions établies.

- **Définition et objectifs**

Il facilite une exploitation efficace des ressources financières, prévient les excédents de dépenses et assure la pérennité des projets sur le long terme. Une gestion budgétaire efficace favorise la transparence et la responsabilité envers les bailleurs de fonds, les intervenants et les bénéficiaires.

Cela permet aussi de prévoir les dangers financiers et d'implémenter des actions correctives lorsqu'il y a des écarts entre le budget prévu et les dépenses effectives. Dans le contexte des initiatives de développement, une gestion budgétaire performante simplifie la prise de décision en proposant des informations financières exactes et à jour. Elle offre aux chefs de projet la possibilité d'optimiser la répartition des ressources financières, d'évaluer l'effet économique des actions et d'assurer la pérennité des interventions. (Benjamin, 2025)

Les objectifs du contrôle budgétaire sont nombreux, on note :

- **Planification** : aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- **La coordination** : favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et S'assurer de la performance des méthodes ;
- **La communication** : faciliter la communication des objectifs, des opportunités et Des projets de l'entreprise aux différents chefs de service ;
- **La motivation** : apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- **Le contrôle** : aider ou contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires ;
- **L'évaluation** : créer un cadre d'évaluation de la performance des responsabilités dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise. (BROOKBORN.stephen, 2001)

- **La contribution du contrôle budgétaire dans le Contrôle de Gestion**

Le contrôle budgétaire constitue un élément essentiel du contrôle de gestion, servant d'instrument pour surveiller la gestion de l'entreprise. En tant que troisième phase de la gestion budgétaire après l'établissement des prévisions et la mise en place du budget, il offre la possibilité de comparer les résultats réalisés avec les objectifs prévus, d'identifier les écarts notables, de les examiner et d'entreprendre des actions correctives pour aligner le résultat sur l'attendu. De plus, en tant qu'outil de contrôle, il permet d'évaluer la performance de l'entreprise. (Doriath & Goujet.C, 2007)

2.1.6. L'impact de L'Intelligence Artificielle sur le contrôle de gestion

L'émergence des technologies numériques, notamment l'intelligence artificielle (IA) et les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), transforme en profondeur les méthodes et les outils du contrôle de gestion. L'IA permet désormais de traiter en temps réel des volumes

massifs de données, d'identifier des tendances complexes, de détecter des anomalies, et de générer des analyses prédictives à haute valeur ajoutée. Ces avancées améliorent considérablement la qualité de l'information financière, tout en renforçant la rapidité et la fiabilité des décisions. (Godé, Trébucq, S, & Weller, J., 2020)

Parallèlement, les systèmes ERP jouent un rôle central dans la centralisation, la standardisation et la traçabilité des données de gestion. Ils facilitent la coordination entre les différents services de l'entreprise (production, finance, logistique, RH...), et permettent au contrôleur de gestion d'avoir une vision globale et intégrée de l'activité. (Godé, Trébucq, S, & Weller, J., 2020)

L'intégration de l'IA et des ERP contribue ainsi à repositionner le contrôleur de gestion comme un acteur stratégique du pilotage de la performance, capable de proposer des analyses en temps réel, de simuler différents scénarios, et de participer activement aux décisions managériales. Cette double évolution impose toutefois une adaptation des compétences, notamment en matière d'analyse de données, de maîtrise des outils numériques, et de compréhension des systèmes d'information. Comme le soulignent Godé, Trébucq et Weller (2020), l'IA, couplée aux ERP, constitue un levier puissant d'innovation et de transformation des pratiques de contrôle de gestion, en rendant les processus plus agiles, plus réactifs et plus intelligents. (Godé, Trébucq, S, & Weller, J., 2020)

2.1.7 Les défis de l'intégration de IA dans le Contrôle de Gestion

Bien que l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) par les entreprises puisse augmenter leur rendement et leur efficacité, elle présente aussi des dangers et des enjeux importants qu'il faut analyser de manière approfondie. L'un des défis majeurs est la déshumanisation des méthodes de travail, où une automatisation excessive pourrait restreindre les échanges humains, essentiels à la créativité, à l'innovation et à la mise en place d'un environnement collaboratif.

En minimisant la contribution de l'humain, les sociétés risquent aussi de compromettre l'implication des salariés, ce qui pourrait provoquer une diminution du sentiment d'appartenance et de la motivation.

Un autre danger important est associé aux biais algorithmiques, susceptibles de perpétuer ou même. (BELKADI, SOUAF, & BELKADI, 2025)

Si les données employées pour former les systèmes d'IA sont biaisées ou manquent de

représentativité, cela risque d'accentuer les discriminations sociales existantes. Ces préjugés, qu'ils concernent le sexe, l'origine ou d'autres critères, soulèvent d'importants enjeux éthiques et légaux. Il est donc impératif pour les entreprises d'investir dans des méthodes strictes afin d'assurer la transparence et l'équité des systèmes d'IA. (BELKADI, SOUAF, & BELKADI, 2025)

D'un point de vue technologique, l'intelligence artificielle augmente les risques de cybersécurité auxquels sont confrontées les entreprises. L'interconnexion des structures reposant sur l'IA et leur dépendance à des informations sensibles exposent les organisations à des cyberattaques de haut niveau, susceptibles de provoquer des pertes financières, des dégradations d'image et des atteintes à la confidentialité des données. (BELKADI, SOUAF, & BELKADI, 2025)

Il convient de préciser que le contrôle de gestion est également une des fonctions importantes du manager.

D'après (BENKEDIDAH, NAMOUN, & SOUFYANE, 2020) le contrôle de gestion implique en premier lieu les managers, qui en sont les principaux acteurs. À ce titre, Robert Anthony, référence majeure dans le domaine du management control, en propose deux définitions successives. Dans un premier temps, il le définit comme « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* » (1965). Puis, dans une seconde définition, il précise en 1988 que le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie* ». Ces deux définitions soulignent clairement que le contrôle de gestion est avant tout une démarche managériale, portée par les responsables hiérarchiques plus que par les seuls contrôleurs de gestion.

Ainsi, le contrôle de gestion ne dépend pas uniquement de l'existence d'un service dédié. Même dans les petites entreprises, il reste une fonction essentielle, qui peut être assurée par les managers eux-mêmes. Il implique une réflexion continue sur les objectifs, les moyens à mobiliser et l'évaluation des résultats. (BENKEDIDAH, NAMOUN, & SOUFYANE, 2020)

En effet, le système de contrôle est avant tout un outil d'aide à la décision, et cette responsabilité décisionnelle incombe également aux responsables opérationnels. Ces

derniers sont donc à la fois les donneurs d'ordre du système de contrôle et les principaux bénéficiaires de ses résultats. (BENKEDIDAH, NAMOUN, & SOUFYANE, 2020).

Il convient de souligner que le contrôleur de gestion n'est pas uniquement chargé d'exercer une fonction de contrôle au sens strict. Selon Hugues Jordan (1998), ses missions s'étendent à des domaines qui ne relèvent pas de ses attributions traditionnelles. L'auteur identifie ainsi trois types de missions souvent assurées par le contrôleur de gestion, bien qu'elles soient, en principe, rattachées à d'autres fonctions : l'informatique, la comptabilité générale et l'audit interne. Cette extension du périmètre d'intervention reflète une évolution du rôle du contrôleur de gestion, de plus en plus sollicité pour ses compétences transversales et sa capacité à interagir avec plusieurs services de l'entreprise. Les résultats de l'étude menée par Jordan sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur est chargé	Lorsqu'il est rattaché à la direction financière	Lorsqu'il est rattaché à la direction générale
Budget	100%	94%
Suivi des résultats et des tableaux de bord	97%	94%
Comptabilité analytique	77%	77%
Plan de plus d'un an	49%	74%
L'informatique de gestion	36%	49%
La comptabilité générale	30%	31%
L'audit interne	30%	23%

Source : (BENKEDIDAH, NAMOUN, & SOUFYANE, 2020)

Les données révèlent que le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion influence l'étendue de ses missions. Ainsi, près de 60 % des contrôleurs de gestion rattachés à la direction financière assument également des fonctions dans des domaines tels que l'informatique, la comptabilité ou l'audit interne, contre 40 % pour ceux rattachés à la direction générale.

Après avoir étudié le contrôle de gestion dans ses différentes fonctions et outils, il est désormais essentiel de s'intéresser à la performance financière, qui constitue l'un des objectifs majeurs du pilotage en entreprise. Cette section se concentre sur la définition de la performance financière, ses composantes, ainsi que les indicateurs les plus utilisés pour en mesurer l'évolution.

2.2 La performance financière

La performance financière constitue un enjeu majeur pour toute entreprise, car elle reflète sa capacité à générer de la valeur, à assurer sa pérennité et à atteindre ses objectifs économiques, dans cette partie, nous allons présenter les concepts clés liés à la performance financière, afin de mieux comprendre ses composantes et son rôle dans le pilotage de l'entreprise

2.2.1 Définition de la performance financière

La performance financière est un élément crucial qui inspire confiance entre les partenaires et constitue une référence essentielle dans le processus de prise de décision, car elle fournit des informations quantitatives et qualitatives pour juger de la situation financière d'une entreprise et de sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques.

Le terme performance est couramment utilisé et reconnu par tous. Bien que nous en saisissons bien son essence, il reste difficile de se mettre d'accord sur une définition unique. Effectivement, ([EL INANI & DOUARI, 2025](#)).

Selon ([Menjaud & François, 2024](#)) la performance financière correspond à l'aptitude d'une société à produire des bénéfices, à assurer une expansion constante et à procurer de la valeur à ses actionnaires. Elle examine l'efficience avec laquelle la société exploite ses ressources en vue d'atteindre ses buts économiques et permet de se comparer à ses rivaux.

On évalue généralement cette performance en utilisant différents indices financiers, comme le chiffre d'affaires, la marge de profit, le retour sur investissement et le taux d'endettement.

2.2.2 Les Objectifs de L'analyse de la Performance Financière

D'après Breton et Schatt (2000), dans un marché tel que décrit, l'importance du rôle des analystes est considérable. Il s'agit d'une compréhension approfondie des équilibres et des dynamiques financières de la société. Cependant, cette tâche d'analyse des documents financiers de l'entreprise suit diverses logiques en fonction des objectifs qu'elle vise.

L'objectif principal de l'analyse financière appliquée aux actions est de prévoir la capacité future de l'entreprise à générer des bénéfices. Pour obtenir des informations suffisamment fiables (bien qu'il ne s'agisse que de prévisions), il est nécessaire de rassembler les données essentielles qui permettent de prévoir la rentabilité future de l'entreprise. L'objectif de l'analyse financière est de choisir les actions avec le plus grand potentiel d'augmentation de leur rentabilité. (ZERBO & TRAORE, 2025)

En conséquence, le rôle de l'analyste financier se différencie de celui de l'auditeur qui contrôle la fiabilité des comptes et du banquier dont l'attention se porte principalement sur la capacité future de l'entreprise à rembourser ses dettes. Elle est cependant plus proche de la fonction que remplissent les agences de notation, qui évaluent les emprunteurs en se basant à la fois sur des critères de rentabilité et de solvabilité.

L'analyse Financière vise principalement à :

- Optimiser la gestion de l'entreprise grâce à un diagnostic précis ;
- Analyser les concurrents, les clients ou encore les fournisseurs, acheteurs, créateurs ou repreneurs d'entreprise, dirigeants, etc... (Michel, 2017). En ce qui concerne sa gestion et sa capacité à faire face à ses obligations financières ;
- Évaluer par calcul la situation présente et les projections pour une éventuelle situation future ;
- Prendre des décisions : Elle doit être conforme à la situation actuelle de l'entreprise et vise à atteindre des objectifs planifiés dans les délais appropriés ;
- Avoir une étude de contrôle dont le but est de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaisante ou non ;
- Elle cherche à maintenir une balance financière entre les emplois et les ressources ;
- L'effort de trouver de nouveaux moyens de financement pour garantir un soutien financier constant. (ZERBO & TRAORE, 2025)

2.2.3 L'importance de la performance financière dans une entreprise

La théorie du levier financier, formulée par les économistes Franco Modigliani et le mathématicien Merton Miller dans leur publication de 1958 intitulée « The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment », représente un fondement essentiel de la finance contemporaine. Elle examine avec précision « comment les entreprises exploitent le recours à l'endettement pour amplifier leurs profits et maximiser la valeur pour les actionnaires » (Miller, 1958). Cette théorie, en soulignant l'importance d'une gestion

financière prudente, met l'accent sur le fait que l'exploitation judicieuse des ressources financières est indispensable pour optimiser les profits et augmenter la valeur pour les actionnaires.

Selon la théorie de l'agence qui stipule que « les gestionnaires agissent en qualité d'agents pour le compte des actionnaires, la performance financière est essentielle pour réduire les conflits d'agence » (William & Meckling, 1976). Effectivement, en conciliant les intérêts des gestionnaires et ceux des actionnaires, une solide performance financière aide à assurer une gouvernance d'entreprise efficace et à optimiser la valeur de l'entreprise sur le long terme.

Selon la théorie économique traditionnelle de la maximisation du profit, les entreprises travaillent avec l'objectif principal d'augmenter leurs bénéfices tout en optimisant l'usage de leurs ressources. Dans ce contexte, les indicateurs traditionnels de la performance financière tels que le profit net et le rendement sur investissement se révèlent être des paramètres cruciaux, en ligne avec l'objectif primordial d'augmenter les profits. Cette orientation stratégique guide les décisions d'allocation de ressources et d'investissement, dictant les actions que les entreprises doivent entreprendre pour améliorer leur rentabilité et assurer leur pérennité sur le marché. De même, la théorie de l'examen du bilan et du compte des produits et dépenses se révèle être un socle fondamental de l'analyse financière classique.

Cette méthode, qui repose sur l'examen attentif du bilan ainsi que du compte de produits et charges d'une société, a pour but d'apprécier sa condition financière. Ainsi, on utilise différentes mesures financières, comme le ratio de liquidité et le ratio de rentabilité, pour évaluer la performance et la rentabilité d'une société. Ces indices offrent des indications clés aux investisseurs et aux intervenants concernant la robustesse financière et la pérennité économique d'une entité, ce qui éclaire leurs choix en matière d'investissement financier. (EL INANI & DOUARI, 2025).

2.2.4 Les dimensions de la performance financière

La performance financière est un thème précis qui ne peut pas être divisé sur des types ou des catégories comme celles du contrôle de gestion, mais elle est souvent analysée à partir de plusieurs ratios et indicateurs chacun est lié à l'objectif de l'entreprise.

Les indicateurs financiers classiques sont généralement déterminés à partir des informations obtenues du compte de résultat et du bilan. On les utilise pour évaluer la rentabilité, la liquidité, le niveau d'endettement et l'efficacité opérationnelle des sociétés. Pour commencer, la rentabilité, qui juge la capacité de l'entreprise à produire des gains à partir

des ressources employées, est un critère de performance essentiel. (EL INANI & DOUARI, 2025)

a) La rentabilité des actifs (ROA)

La rentabilité des actifs mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses actifs totaux. Autrement dit elle présente l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources (actif) pour générer des bénéfices.

Un ROA élevé signifie que l'entreprise utilise efficacement ses actifs pour générer des bénéfices. Plus l'indicateur est élevé, plus l'entreprise est considérée comme performante dans l'utilisation de ses ressources. (EL INANI & DOUARI, 2025)

Équation 1 : ROA

$$\text{ROA} = \text{Résultat Net} / \text{Chiffres d'Affaires} * \text{Chiffres d'Affaires} / \text{Total des Actifs}$$

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total des actifs}$$

Avec :

$$\text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'Affaires} = \text{PM} = \text{Marge nette}$$

$$\text{Chiffres d'Affaires} / \text{Total des Actifs} = \text{UA} = \text{Rotation des actifs}$$

$$\text{ROA} = \text{PM} * \text{UA}$$

b) La rentabilité Financière (ROE)

Indique le rendement généré sur chaque unité monétaire investie par les actionnaires. Un ROE élevé signale une bonne utilisation des capitaux propres pour générer des bénéfices.

Pour améliorer son ROE l'entreprise a le choix de : augmenter la marge bénéficiaire (PM), améliorer l'efficacité de l'utilisation des actifs (UA), utiliser d'avantage le levier financier (EM).

ROE = Résultat net / Chiffre d'affaires * Chiffre d'affaires / Total des actifs * Total des actifs / Capitaux propres.

On peut alors dire :

ROE = PM * UA * EM.

Alors on a :

ROE = ROA * Total des actifs / Capitaux propres

ROE = Résultat Net / Capitaux Propres

c) Ratios de liquidité

Une entreprise est dite liquide lorsqu'elle peut faire face à ces engagements (dettes) à court terme à tout moment. Au niveau du bilan la liquidité de l'entreprise est le résultat de la comparaison entre l'actif circulant total et le passif circulant total, c'est-à-dire entre les emplois liquides ou à court terme et le passif exigible ou dette à court terme. (EL INANI & DOUARI, 2025)

Ratios de liquidité générale = Actif à court terme / Passif à court terme

d) Ratios d'endettement

L'indicateur financier du taux d'endettement d'une entreprise est souvent exprimé sous la forme du ratio d'endettement. Il sert à évaluer les obligations d'une société en comparaison avec l'ensemble **de ses actifs**.

Ratios d'endettement = Total de la dette / Capitaux propres

e) Ratios de Solvabilité Générale

Dans ce cadre, nous analyserons successivement le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Fonds de Roulement (FR) et la Trésorerie nette (TR), afin d'évaluer la stabilité financière de l'entreprise sur la période étudiée.

- **Le FRNG (Fonds de roulement net globale)**

Le Fonds de Roulement représente la partie des ressources financières stables dont dispose l'entreprise après financement de ses investissements durables. Il constitue une réserve de liquidités permettant de couvrir les besoins liés à l'exploitation courante. Il est calculé comme la différence entre les capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long terme) et les actifs immobilisés (immobilisations corporelles, incorporelles et financières). (EL INANI & DOUARI, 2025)

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

- **Le BFR (Besoin fonds de roulement)**

Le Besoin en Fonds de Roulement mesure le besoin de financement généré par le décalage entre les encaissements liés aux ventes et les décaissements liés aux achats et aux charges d'exploitation. Il est essentiellement lié aux postes du cycle d'exploitation : les créances clients, les stocks et les dettes fournisseurs.

$$\text{BFR} = (\text{Stocks} + \text{Créances clients} + \text{Autres actifs circulants}) - (\text{Dettes fournisseurs} + \text{Autres passifs circulants})$$

Le **BFR** reflète donc le montant de ressources que l'entreprise doit mobiliser pour financer son activité courante. Un BFR élevé indique que l'entreprise doit immobiliser davantage de liquidités dans ses opérations quotidiennes (par exemple, en cas de délais clients longs ou de stocks importants). À l'inverse, un BFR faible ou négatif peut traduire une bonne rotation des stocks, des délais fournisseurs longs, ou une activité à encaissement immédiat, ce qui limite le besoin de financement.

- **La Tr (Trésorerie)**

La Trésorerie Nette est le résultat de la confrontation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle indique la position de liquidité à court terme de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements financiers immédiats.

$$\text{TR} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Une trésorerie nette positive signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de ressources disponibles à court terme, ce qui renforce sa sécurité financière. À l'inverse, une trésorerie

nette négative traduit un besoin urgent de financement, et peut refléter une mauvaise gestion du cycle d'exploitation ou un déséquilibre structurel. (EL INANI & DOUARI, 2025)

2.2.5 Les limites des méthodes de calcul d'indicateurs

Bien que ces méthodes soient importantes pour analyser la situation financière des entreprises et sa performance aussi, mais ils présentent des limites majeures tels-que :

- **Vision limitée** : Ils ne tiennent compte que d'un aspect quantitatif, sans considérer des facteurs qualitatifs tels que la satisfaction du client, l'innovation ou la qualité des ressources humaines. (SAADA, BURLAUD,A, & CLAUDE,S, 2005)
- **Données historiques** : Ces indicateurs se basent généralement sur des données passées et ne garantissent pas la performance future. (SAADA, BURLAUD,A, & CLAUDE,S, 2005)
- **Manipulation possible** : Certaines entreprises peuvent présenter des résultats financiers flatteurs par des pratiques comptables (optimisation fiscale, lissage des résultats, etc.) (VERNIMMEN, QUIRY, DALLOCIO, LE, & SALVI, 2022)
- **Effet de contexte** : Ils ne tiennent pas toujours compte de facteurs économiques externes (inflation, récession, fluctuations des taux de change) qui influencent pourtant la performance. (FAUCONNIER, 2003)
- **L'abondance de l'aspect humain** : les indicateurs financiers négligent souvent l'impact de facteurs humains essentiels tels que le leadership, la motivation des employés ou la culture organisationnelle, qui influencent pourtant durablement la performance globale de l'entreprise.

Face à ces limites, plusieurs auteurs, tels que Kaplan et Norton, préconisent d'élargir l'analyse de la performance en intégrant également des indicateurs non financiers à travers des outils comme le Balanced Scorecard.

2.2.6 Contrôle de gestion : levier de la performance financière

Le contrôle de gestion est un mécanisme essentiel pour diriger les organisations modernes. Il ne se limite pas à une simple fonction de contrôle budgétaire : il organise l'intervention managériale, favorise la collaboration entre les divers départements et établit un environnement favorable à la réalisation des objectifs stratégiques. Dans cette vision, il a une incidence directe et indirecte sur la performance financière de l'entreprise à divers niveaux. Alors il :

- **Maîtrise des coûts et de la rentabilité** : En comparant les réalisations aux prévisions budgétaires, le contrôle de gestion permet de détecter les écarts, d'en identifier les causes et de mettre en œuvre des actions correctrices. Il agit ainsi comme un levier de régulation continue, essentiel dans des environnements économiques instables ou compétitifs ;
- **Un moteur d'amélioration continue** : Le contrôle de gestion favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel, fondée sur l'analyse des écarts, la rétroaction, et la révision des plans d'action. Il ne s'agit pas simplement d'évaluer les performances passées, mais de créer les conditions de leur amélioration future, en agissant sur les leviers internes de productivité, de qualité et de rentabilité. Cette logique d'amélioration continue contribue directement à la création de valeur financière ;
- **Un facteur d'engagement et de mobilisation des ressources humaines** : au-delà de ses dimensions techniques, le contrôle de gestion a une portée humaine et comportementale. Il influence la manière dont les collaborateurs perçoivent les objectifs, leur rôle et leur contribution. Lorsqu'il est bien conçu – dans une logique participative et non coercitive – il peut stimuler l'engagement, renforcer la motivation et inciter à la performance individuelle, ce qui se traduit in fine par une meilleure performance collective, y compris sur le plan financier ;
- **Apporter une contribution à la gouvernance et à la gestion des risques** : En matière de gouvernance, le contrôle de gestion favorise la transparence des procédures managériales en offrant une capacité à suivre les décisions et à responsabiliser les intervenants. Il contribue à la gestion des risques, en particulier financiers, en repérant les écarts, en prévoyant les problèmes de liquidité ou en reconnaissant les placements peu profitables. Il fonctionne donc comme un dispositif d'alerte anticipée tout en contribuant à la solidité financière de l'entreprise ;
- **Une fonction de coordination et d'intégration organisationnelle** : Dans les structures complexes ou multisites, le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la coordination des différents centres de responsabilité (centres de coûts, centres de profit, centres d'investissement) ;
- **Evaluer et comparer les résultats** : Cette coordination opérationnelle est essentielle pour maximiser l'efficacité, éviter les redondances et assurer une bonne allocation des ressources.

2.2.7 Facteurs impactant la relation : contrôle de gestion et performance financière

Plusieurs variables peuvent influencer la relation entre le contrôle de gestion et la performance financière des entreprises notant :

- **Le style de management dans l'entreprise** : un management participatif favorise une utilisation optimale du contrôle de gestion, tandis qu'un style autoritaire peut en réduire l'efficacité ;
- **La culture organisationnelle** : joue un rôle majeur ; une culture axée sur la performance et l'innovation renforce l'impact positif du contrôle ;
- **Les compétences des responsables** : constituent un autre facteur clé, car la capacité des cadres à maîtriser les outils de gestion conditionne leur efficacité ;
- **La qualité des systèmes d'informations** : est également déterminante, des outils fiables et bien configurés facilitent la collecte et l'analyse des données, améliorant ainsi la prise de décision ;
- **Le niveau de formalisation du contrôle de gestion** : à travers des procédures et des indicateurs clairement définis, contribue à une meilleure compréhension et application des dispositifs de contrôle, maximisant leur effet sur la performance ;
- **La taille de l'entreprise** : influence également l'approche du contrôle de gestion ; dans les grandes structures, il tend à être plus formalisé et structuré, tandis qu'il reste souvent plus informel dans les petites entités ;
- **Le secteur d'activité** : intervient aussi, certains secteurs, notamment ceux fortement réglementés, imposent des dispositifs de contrôle plus rigoureux ;
- **L'implication des dirigeants** : est un autre levier important : une direction engagée dans le processus de contrôle de gestion favorise une meilleure amélioration de la performance ;
- **Le contexte économique** : agit comme un modulateur : en période de crise ou d'instabilité, le rôle du contrôle de gestion devient encore plus critique pour soutenir la performance de l'entreprise.

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements théoriques de la recherche en explorant le contrôle de gestion et ses liens avec la performance financière des entreprises.

À travers une revue de littérature, nous nous sommes, en outre, référés à un certain nombre d'études antérieures ayant examiné des aspects en lien avec notre thème de recherche.

CHAPITRE II
CADRE METHODOLOGIQUE
&
CADRE ORGANISATIONNEL

Ce chapitre présente à la fois la démarche méthodologique adoptée pour cette étude et le cadre organisationnel de l'entreprise Amouda Ciment. Il a pour but d'expliquer comment l'étude a été menée, et dans quel contexte elle s'inscrit.

Dans une première section, nous décrivons la méthodologie de recherche qualitative, en précisant le choix de la méthode, le type d'entretien utilisé, ainsi que le processus de collecte et d'analyse des données. Cette partie permet de justifier la pertinence de l'approche retenue par rapport à la problématique.

La seconde section présente l'entreprise **Amouda Ciment**, en revenant sur sa création, son évolution, son organigramme ainsi que ses missions et activités principales. Cette description permet de mieux comprendre le contexte réel de l'étude et d'identifier les services concernés par les pratiques de contrôle de gestion observées.

Section 01 : Méthodologie de la recherche

Cette première section sera consacrée à la méthodologie de recherche utilisée pour l'élaboration du mémoire à partir du positionnement de l'approche méthodologique, des méthodes et des outils de collecte de données, et finalement le traitement et l'analyse des données.

1.1 Positionnement épistémologique

Il convient de rappeler que, l'épistémologie vise à étudier les sciences en se concentrant sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance. Elle offre une distinction entre les recherches scientifiques et celles qui ne sont pas scientifiques. Par conséquent, le positionnement épistémologique offre au chercheur un soutien pour la validité de son étude lorsqu'il s'efforce de définir, comprendre ou expliquer la réalité. (Van de Ven, 2007)

De même, de nombreux auteurs spécialisés en méthodologie encouragent les chercheurs à définir leur cadre épistémologique avant même de commencer leurs travaux de recherche. Ainsi, tout chercheur, peu importe sa discipline, doit définir les critères qui déterminent la validité et la légitimité de son étude scientifique. (Miles & Huberman, A. M, 1994) (Thiéart, 1999), (Gavard-Perret, L., Gotteland,, D., Haon, C., & Jolibert, A. , 2008)

Dans le domaine des sciences de gestion, plusieurs paradigmes épistémologiques sont apparus à partir de diverses recherches, en particulier celles de Martinet (1990), Mourgues, Allard-Poesi, Amine, Charreire et Le Goff (2002), ainsi que Perret et Séville (2003). Donc, trois paradigmes sont repérés : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Perret

et Seville (1999) considèrent ce dernier comme une déclinaison du constructivisme. Quant à lui, Le Moigne (1990) ne fait que distinguer les deux premiers paradigmes.

Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans une approche constructiviste, ce modèle postule que la connaissance ne peut être séparée du chercheur. Ainsi, quelques auteurs comme Glasersfeld (1988) et Perret et Séville (2003) indiquent que la réalité peut être présente, mais elle ne peut pas être perçue comme elle est, selon le chercheur, en tant qu'observateur et expérimentateur, il doit élaborer cette réalité puis en interpréter les aspects observés après avoir trié les informations collectées.

1.2. Approche méthodologique

L'approche inductive est une méthode de recherche qui consiste à partir de l'observation des faits pour ensuite formuler des théories ou des modèles explicatifs ».

Comme l'indiquent Thiétart et al. (2007), l'induction « vise à développer des connaissances nouvelles en s'appuyant sur l'analyse approfondie d'observations empiriques ».

Dans cette étude de recherche qui examine **l'apport du contrôle de gestion à la performance financière des entreprises**, une méthodologie inductive a été mise en œuvre. Cette méthode repose sur l'utilisation de données empiriques collectées sur le terrain - en particulier via des observations, des interviews et des documents internes - afin d'extraire des points d'analyse et saisir les liens entre le système de contrôle de gestion et la performance financière, l'approche inductive adoptée ici privilégie une orientation où les réalités pratiques orientent le processus de réflexion. Elle se révèle particulièrement pertinente pour examiner les pratiques réelles en entreprise et comprendre plus précisément comment les instruments de contrôle de gestion ont un impact direct sur les performances financières.

1.3. Choix de la méthode de recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, l'objectif est de montrer l'apport de contrôle de gestion à la performance financière des entreprises. Pour répondre à cet objectif, notre recherche adopte une recherche qualitative par étude de cas. Effectivement, de nombreux auteurs tels que Huberman et Miles (1991), Jodelet (2003) et Huberman et Miles (2003) ont souligné les utilités de l'approche qualitative. D'après ces auteurs, cette approche favorise une compréhension plus intégrale du phénomène examiné. En tenant compte des perceptions des acteurs et de leur expérience, on peut mieux décrire les interactions entre les différentes composantes du phénomène.

D'après Wacheux (1996) et Mc Reynolds et al (2001), l'analyse de cas est particulièrement importante pour examiner les phénomènes complexes, car elle offre une meilleure perspective temporelle sur un phénomène. Selon Huberman et Mile (1994), elle favorise également l'association des deux types de collecte de données : qualitative et quantitative. En effet, notre choix de l'approche qualitative est justifié par le souhait d'approfondir notre analyse par le questionnement de personnes concernées afin d'avoir le maximum d'informations, vu la complexité de l'organisation et les modes de fonctionnement des entreprises.

L'approche qualitative, bien qu'elle soit utile pour comprendre les perceptions et les pratiques internes, ne suffisait pas à elle seule pour évaluer de manière objective le contrôle de gestion, rendant difficile d'analyser la situation financière de l'entreprise. Pour compléter et renforcer cette analyse, il a été nécessaire d'intégrer des données quantitatives, à travers une étude de cas dans La Sarl Amouda Ciment avec des données chiffrées, indépendantes des perceptions ou opinions subjectives.

1.4 Outils de collecte de données

Dans le cadre de cette étude, nous sommes basés sur des données produites par l'analyse financière, et ce afin d'évaluer la performance de l'entreprise étudiée. Cette analyse repose sur le calcul de plusieurs ratios financiers, ces indicateurs nous ont permis de mesurer de manière chiffrée la situation financière de l'entreprise et d'identifier les leviers d'amélioration possibles. L'objectif était de faire le lien entre les résultats obtenus et les pratiques de contrôle de gestion, en vue d'analyser leur impact sur la performance financière globale.

Dans ce cadre, et pour une meilleure visibilité, des outils principaux de collecte de données ont été mobilisés, ces outils permettent d'avoir de l'information suffisante :

1.4.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à collecter, à sélectionner, organiser, interpréter et exploiter des documents existants afin d'en extraire des informations pertinentes en lien avec une problématique donnée. Elle repose sur une démarche rigoureuse visant à comprendre, comparer et synthétiser les contenus issus de différentes sources, telles que les livres, articles scientifiques, mémoires, rapports institutionnels, textes législatifs, sites internet ou tout autre support documentaire.

Cette méthode permet non seulement de constituer un cadre théorique solide, mais aussi de repérer les concepts clés, les tendances, les contradictions et les lacunes dans les travaux antérieurs. L'analyse documentaire ne se limite pas à une simple lecture ; elle implique une évaluation critique des sources, en tenant compte de leur fiabilité, de leur date, de leur origine et de leur pertinence par rapport au sujet étudié. (Gérald, Michelle Lessard, H, & Gabrielle, G, 1997)

Dans le cadre de cette recherche, une analyse documentaire rigoureuse a été réalisée afin d'établir un cadre théorique pertinent. Pour ce faire, nous avons consulté divers types de documents, notamment des articles scientifiques, des ouvrages spécialisés, ainsi que des mémoires académiques disponibles à la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Une partie importante des articles a été sélectionnée à partir de bases de données en ligne, en particulier Google Scholar pour son accès facilité à des publications académiques variées, et l'AJSP qui regroupe des travaux de recherche récents dans le domaine des sciences de gestion. Ces sources ont été choisies pour leur fiabilité, leur pertinence thématique et leur actualité. L'exploitation critique de cette documentation a permis de structurer notre réflexion, de cibler notre problématique et de justifier les orientations méthodologiques retenues.

1.4.2. Des documents internes de l'entreprise

Parmi les outils mobilisés pour collecter les données, l'analyse des documents internes a occupé une place centrale. Ces documents, produits en interne par l'entreprise, constituent des traces écrites, des pratiques de gestion et de pilotage de la performance. Ils permettent de confronter les discours recueillis lors des entretiens à des éléments factuels et mesurables.

Parmi les documents consultés figurent notamment :

- Les rapports financiers annuels, comptes de résultats annuels et bilans comptables, qui donnent une image chiffrée de la performance économique et financière de l'entreprise ;
- Les tableaux de bord de suivi, qui synthétisent les indicateurs clés de performance (KPI) et permettent d'évaluer l'efficacité du contrôle de gestion ;
- Les procédures internes de contrôle, qui précisent les rôles, responsabilités et mécanismes de suivi adoptés par les services comptables et financiers ;
- L'organigramme de la Direction Générale de La Sarl Amouda Ciment.

L'examen de ces documents a conduit à une compréhension plus organisée et tangible du système de contrôle de gestion existant. Elle a également été utilisée pour trianguler les informations provenant des interviews, dans le but de consolider la validité des résultats obtenus.

1.4.3 Des entretiens semi-directifs

- a) **L'entretien** : est une technique de collecte de données qualitatives qui repose sur un échange direct entre un enquêteur et un répondant, dans le but de comprendre en profondeur ses opinions, ses pratiques ou ses expériences sur un thème donné.

D'après (Quivy) et ([Van ampenhoudt](#)) (2006), l'entretien est « une conversation construite, guidée par l'enquêteur selon des objectifs de recherche précise.

Selon leur degré de structure, les entretiens peuvent être classés en entretiens structurés, semi-directifs ou non directifs.

- b) **L'entretien semi-directif** : en particulier, permet de conserver une certaine souplesse dans l'échange, tout en suivant un guide d'entretien prédéfini pour garantir la couverture des thématiques de recherche. ([R. Quivy, 2006](#)).

Afin de rendre ce travail plus cohérent et en adéquation avec la réalité de l'entreprise, il a été décidé de recourir à des entretiens semi-directifs individuels. Cette méthode permet d'orienter les échanges tout en offrant aux cadres interviewés la possibilité de s'exprimer librement sur leur expérience personnelle en matière de contrôle de gestion et de performance financière.

Le choix d'entretiens individuels vise à garantir une profondeur dans les réponses et à favoriser l'expression d'opinions nuancées, moins influencées par la dynamique de groupe.

Ainsi, cette approche qualitative permet de collecter des données riches, authentiques et contextualisées, nécessaires pour mieux analyser l'impact réel du contrôle de gestion sur la performance financière. ([R. Quivy, 2006](#))

Afin de rendre ce travail plus cohérent et en adéquation avec la réalité de l'entreprise, il a été décidé de recourir à des entretiens semi-directifs individuels. Cette méthode permet d'orienter les échanges tout en offrant aux cadres interviewés la possibilité de s'exprimer librement sur leur expérience personnelle en matière de contrôle de gestion et de performance financière.

Le choix d'entretiens individuels vise à garantir une profondeur dans les réponses et à favoriser l'expression d'opinions nuancées, moins influencées par la dynamique de groupe. Ainsi, cette approche qualitative permet de collecter des données riches, authentiques et contextualisées, nécessaires pour mieux analyser l'impact réel du contrôle de gestion sur la performance financière.

- c) **Le guide d'entretien** : Le guide d'entretien est un support écrit qui structure les thèmes à aborder au cours de l'entretien. Il ne constitue pas un questionnaire rigide mais un cadre souple qui oriente l'investigation tout en laissant la parole libre à l'interviewé. (Quivy & Van Campenhout, L, 2011)
- **Présentation des thèmes de l'entretien** : Afin d'orienter l'analyse des entretiens réalisés, les questions ont été structurées autour de 04 thèmes thématiques, permettant d'explorer en profondeur la mise en œuvre du contrôle de gestion et son lien avec la performance financière.

➤ **Thème 01 : Mise en place du contrôle de gestion**

Cet axe commence par une brève présentation de l'interviewé, incluant son poste, son expérience et son domaine d'intervention dans l'entreprise, afin de situer son point de vue dans le contexte organisationnel, et vise à comprendre le positionnement du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur l'existence (ou non) d'un département dédié, son rattachement hiérarchique.

➤ **Thème 02 : Outils de contrôle de gestion utilisés :**

Ce thème a pour objectif de présenter les principaux outils de contrôle de gestion utilisés dans l'entreprise, en mettant en évidence leur rôle dans le pilotage et la prise de décision. Il permet également de souligner l'importance de la comptabilité générale en tant que source d'informations essentielles au fonctionnement du contrôle de gestion, notamment à travers la production de données financières fiables et exploitables.

➤ **Thème 03 : Lien avec la performance financière**

Cet axe s'intéresse à la relation entre les outils de contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise. À travers les questions posées, il s'agissait de comprendre comment les responsables perçoivent l'impact des outils mobilisés (tableaux de bord, comptabilité analytique, etc.) sur l'amélioration des résultats financiers. Les interviewés ont

également été invités à préciser les indicateurs financiers les plus suivis chez Amouda Ciment, et à exprimer leur point de vue sur l'existence ou non d'une évolution mesurable des performances depuis l'introduction du contrôle de gestion. Cet axe permet ainsi de faire le lien entre les pratiques concrètes de gestion et les résultats économiques observés sur le terrain.

➤ **Thème 04 : Appréciation générale et perspectives d'amélioration**

Ce dernier axe vise à déterminer s'il existe, au sein de la SARL Amouda Ciment, des signes concrets de la présence du contrôle de gestion, même en l'absence d'un département dédié. À travers les réponses recueillies, il s'agissait d'identifier les éléments visibles attestant de l'application d'un suivi, d'un pilotage ou d'une gestion budgétaire. Les interviewés ont ensuite été invités à évoquer les limites du système actuel, notamment en termes de structuration, de coordination ou de formalisation. Enfin, des propositions d'amélioration ont été formulées, portant par exemple sur l'intégration d'outils numériques, la clarification des responsabilités, ou une meilleure articulation entre les services concernés.

d) Déroulement des entretiens

Au sein de La Sarl Amouda Ciment, huit entretiens semi-directifs ont été réalisés individuellement avec différents responsables de l'entreprise, dans le but de recueillir des données qualitatives sur les pratiques de contrôle de gestion et la performance financière. Nous avons commencé d'abord de s'introduire (Le nom, prénom, diplôme préparé, thème du PFE). La sélection des participants a été effectuée avec l'aide du Directeur des Finances et de la Comptabilité, qui a orienté l'enquête vers des cadres occupant des postes stratégiques dans les services concernés Finances et comptabilité, commerciale. Les entretiens se sont déroulés en présentiel, au sein de l'entreprise, dans un environnement professionnel propice à un échange serein et confidentiel. Chaque entretien a duré en moyenne entre 30 et 45 minutes, sauf celui avec le Directeur des finances et comptabilité chargé du contrôle de gestion a duré 1heure30, et a été conduit à l'aide d'un guide d'entretien structuré, réparti sur quatre thèmes: Présentation générale, les outils de contrôle de gestion utilisés, Lien avec la performance financière et finalement appréciation et perspectives, L'accord verbal des participants a été systématiquement demandé avant le lancement de l'entretien, notamment pour la réalisation d'enregistrements vocaux, afin d'assurer une retranscription fidèle des propos. En parallèle, des notes manuscrites ont été prises tout au long des entretiens afin de capturer les éléments importants et les remarques spontanées. Par la suite, les

enregistrements ont été retranscrits manuellement, puis les réponses ont été analysées selon une approche thématique, permettant de faire émerger les idées récurrentes, d'identifier les points de convergence et de divergence, et d'enrichir la réflexion globale à travers des exemples concrets issus du terrain.

Tableau 2: Les personnes interviewées

Nom	Fonction	Durée
Mr. L.M	Directeur des Finances et Comptabilité chargé contrôle de gestion	1heures 30 minutes
Mr. B.H	Directeur Commerciale	45 Minutes
Mme B. L	Cadre comptable	30 Minutes
Mr. T.H	Chef département Comptabilité	45 Minutes
Mr. O. A	Chef département Finances	30 Minutes

Source : Réalisé par nous même

1.5. L'observation

L'observation est une méthode qui consiste à examiner attentivement des événements, des comportements ou des objets dans un but précis, afin de mieux comprendre leur déroulement. Elle permet de recueillir des données qualitatives, souvent utilisées dans la recherche en sciences sociales, cette méthode enrichit les connaissances et facilite l'analyse des opérations observées dans leur contexte réel. (Baikady, KHAN, & ISLAM, 2022)

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu l'opportunité de nous immerger dans l'environnement professionnel d'une entreprise de production. Cette immersion nous a permis de mener une observation directe et structurée des méthodes et techniques employées pour réaliser les tâches principales. Ces observations ont constitué une source précieuse de données qualitatives, nous offrant une compréhension concrète des dynamiques opérationnelles de l'entreprise.

En observant de manière rigoureuse les différentes pratiques de contrôle de gestion, ainsi que leur mise en œuvre et leur influence sur la performance financière, nous avons pu recueillir des informations pertinentes et utiles à notre analyse

1.6. Traitement et analyse des données

Les données recueillies à partir des entretiens ont été analysées à partir de :

1.6.1 Retranscription des données

Avant de commencer l'analyse, la première étape fait l'inventaire des informations recueillies et les met en forme par écrit. Ce texte – appelé verbatim – représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach & Silverstein, L. B, 2003)

Pour ce faire, nous avons retranscrit littéralement tous les entretiens effectués, nous avons noté, à la main, mot à mot tout ce qui a été dit par les interviewés.

1.6.2 Codage des données

Pour exploiter les réponses des entretiens, nous avons utilisé un codage ouvert et inductif. Cela signifie que nous n'avons pas établi de grille d'analyse à l'avance. Celle-ci a été construite au fur et à mesure, en s'appuyant sur les thèmes du guide d'entretien. Pour chaque thème, nous avons regroupé les idées exprimées par les personnes d'un même organisme, ce qui nous a permis de comparer leurs avis et de mieux répondre à notre problématique.

1.6.3 Le logiciel Nvivo

Dans le cadre de cette recherche qualitative, l'analyse des données recueillies a été facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo. Il s'agit d'un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (AQAO), largement utilisé dans les recherches en sciences sociales pour organiser, coder et interpréter des données textuelles, audiovisuelles ou issues d'entretiens. Grâce à ses fonctionnalités avancées de codage, de requêtes et de visualisation, Nvivo permet une exploration approfondie des thématiques émergentes, tout en garantissant une rigueur méthodologique dans le traitement des données. Son usage contribue ainsi à renforcer la fiabilité et la traçabilité de l'analyse, éléments essentiels dans les études qualitatives. (Bazeley, 2007)

Ainsi, à travers cette section, nous avons justifié les choix méthodologiques adoptés ainsi que les outils de collecte de données mobilisés dans le cadre de cette recherche. Ces éléments fournissent une base solide pour la suite du travail

Section 02 : Cadre organisationnel

Cette section présente l'environnement interne de l'entreprise à travers son historique de création, ses objectifs stratégiques, ainsi que sa structure organisationnelle. Elle met en lumière les principaux départements et l'organigramme en place, afin de mieux comprendre la manière dont l'entreprise est structurée et pilotée. Cette contextualisation est essentielle pour situer l'analyse du contrôle de gestion dans son cadre réel d'application.

Certifications

Amouda est certifié ISO 9001 version 2015 (management qualité), et en norme ISO 14001 version 2015 (management environnemental) et ISO 45001 version 2018 (management santé et sécurité au travail).

2.1 Présentation de l'entreprise Sarl Amouda Ciment

Il est essentiel de commencer par une présentation de la SARL Amouda Ciment afin de situer son cadre organisationnel, son secteur d'activité et ses principales missions.

2.1.1 Historique et Création

Amouda ciment est une jeune entreprise algérienne activant dans le domaine du ciment, leader dans son domaine avec un chiffre d'affaires annuel de leur produit a été mis sur le marché en octobre 2018.

Avec une unité de production installé à la commune El-Beida, Daïra de Gueltat Sidi Saad dans la Wilaya de Laghouat ; couvrant une superficie de plus de 100 Hectares, avec une capacité de production annuelle atteignant les 2,5 millions de tonnes de ciment soit 6000 tonnes de Clincker par jour. Amouda ciment a plus de 630 employés directs et dépasse les 2000 employés indirects.

2.1.2 Objectifs de la Sarl Amouda Ciment

L'entreprise s'inscrit dans une stratégie de croissance durable, visant à :

- Répondre efficacement aux besoins de sa clientèle sur le territoire national ;
- Diversifier sa gamme de produits ;

- Adopter une démarche d'innovation continue, en modernisant ses outils de production et ses systèmes d'information.

Amouda Ciment accorde une attention particulière à sa contribution à l'économie nationale, notamment en :

- Soutenant l'essor des exportations ;
- Renforçant sa présence à l'international.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise :

- Participe activement à des foires et salons internationaux ;
- Développe des relations BtoB (Business to business) ;
- Cherche à saisir de nouvelles opportunités commerciales et à conclure des marchés avec des partenaires étrangers.

Sur le plan opérationnel, Amouda Ciment a déjà réalisé des opérations d'exportation vers plusieurs pays africains, dont :

- Le Niger ;
- Le Mali ;
- Et d'autres destinations stratégiques dans la région.

2.1.3 Missions de Amouda Ciment

La SARL Amouda joue un rôle stratégique dans l'approvisionnement du marché local en matériaux de construction. Forte de ses capacités techniques et de son engagement pour la qualité, l'entreprise s'inscrit dans une démarche de développement durable et d'amélioration continue.

Ses principales missions sont les suivantes :

- Produire, conditionner et commercialiser du ciment conforme aux normes de qualité nationales et internationales ;
- Répondre efficacement aux besoins du secteur du bâtiment et des travaux publics ;
- Garantir une satisfaction client optimale à travers la disponibilité des produits, la ponctualité des livraisons et un service après-vente efficace ;
- Renforcer la compétitivité de l'entreprise en maîtrisant les coûts de production et en améliorant les performances industrielles ;

- Contribuer au développement économique régional en favorisant l'emploi et l'investissement local ;
- Respecter les normes environnementales grâce à une gestion responsable des ressources naturelles et des déchets industriels ;
- Mettre en œuvre une politique d'amélioration continue des processus internes, tant sur les plans techniques qu'organisationnel.

2.1.4 Chiffre clés de Sarl Amouda Ciment (2023)

Tableau 3:Chiffre clés de Sarl Amouda Ciment

Désignation	Chiffres
Chiffre d'affaires	6 787 841 204,59
Total des Actifs	20 272 187 927,76
Total des Passifs	20 272 187 927,76
Résultat Net	568 996 139,68

Source : Document interne de l'entreprise

2.2. Défis de SARL Amouda Ciment

Malgré une forte demande en clinker sur les marchés étrangers, la SARL Amouda Ciment rencontre plusieurs obstacles liés à sa situation géographique et aux contraintes logistiques. Les principaux problèmes sont les suivants :

- Le port le plus proche, qui permet l'exportation maritime grâce à ses capacités de tirant d'eau et de stockage, est déjà fortement saturé. Il souffre de congestion et d'un manque d'espace, ce qui ralentit considérablement les opérations de chargement ;
- Cette congestion portuaire limite la fréquence des expéditions et empêche l'entreprise de répondre rapidement à la demande croissante de clinker sur les marchés internationaux ;
- Du côté de l'exportation terrestre, Amouda est confrontée à un défi majeur : la difficulté d'approvisionnement en gasoil, indispensable pour assurer les trajets aller-retour des camions vers les pays voisins ;
- Ce problème de carburant, instable et difficile à maîtriser, impacte directement la fiabilité des livraisons et augmente les coûts logistiques, ce qui réduit la compétitivité de l'entreprise à l'export.

2.3 Structure organisationnelle de La Sarl Amouda Ciment

Afin de mieux comprendre le fonctionnement interne de la SARL Amouda Ciment, il est essentiel de présenter sa structure organisationnelle. Celle-ci reflète la manière dont les différentes fonctions de l'entreprise sont réparties et coordonnées entre les départements.

L'entreprise **Amouda Ciment** adopte une structure organisationnelle hiérarchisée, centrée autour de la fonction de **Directeur Général**, qui supervise l'ensemble des divisions stratégiques. À ses côtés, plusieurs fonctions de soutien sont directement rattachées à la direction, notamment :

La Direction Marketing, la Direction des Finances et Comptabilité

L'entreprise se divise ensuite en deux grandes entités : la Division Administration Générale, qui regroupe les directions des ressources humaines, système d'information, des risques et du patrimoine, et direction de l'usine : chargée des opérations techniques et industrielles. Chaque division comprend plusieurs départements spécialisés tels que la production, la qualité, l'électricité, la mécanique, la logistique, ou encore l'administration générale. Cette structure favorise une coordination fonctionnelle entre les services, une répartition claire des responsabilités, et une gestion efficace des ressources techniques, humaines et commerciales.

Présentation de départements de la SARL

Voici quelques fonctions de certains départements, en lien avec notre recherche, au niveau de la SARL Amouda Ciment :

- **Département des Finances** : Voici quelques fonctions principales du département des finances :
 - **Gestion de la trésorerie** : Assurer le suivi des entrées et sorties de fonds, veiller à la disponibilité des liquidités et optimiser les flux financiers ;
 - **Élaboration du budget** : Participer à la construction, au suivi et à l'analyse des budgets prévisionnels en collaboration avec les autres services ;
 - **Analyse financière** : Produire des états financiers, calculer les indicateurs de performance (rentabilité, solvabilité, liquidité) et fournir des analyses pour la prise de décision ;
 - **Gestion des relations bancaires** : Négocier avec les banques, gérer les emprunts, crédits et placements financiers ;

- **Contrôle interne** : Mettre en place des procédures de contrôle pour sécuriser les flux financiers et prévenir les risques ;
- **Déclaration fiscale et sociale** : Assurer la conformité de l'entreprise avec les obligations fiscales et sociales (TVA, impôts, charges...).

- **Département de la Comptabilité**

Parmi les fonctions de ce service on note :

- **Enregistrement des opérations comptables** : Saisir toutes les transactions financières de l'entreprise (achats, ventes, salaires, frais généraux, etc.) ;
- **Tenue des journaux et des livres comptables** : Organiser les écritures comptables dans les journaux appropriés conformément aux normes en vigueur ;
- **Élaboration des états financiers** : Préparer le bilan, le compte de résultat et l'annexe comptable à la fin de chaque exercice ;
- **Suivi des comptes clients et fournisseurs** : Gérer les créances, les dettes et assurer le bon enregistrement des règlements ;
- **Clôtures périodiques** : Effectuer les opérations de fin de mois, de trimestre ou d'année pour établir une situation comptable à jour.

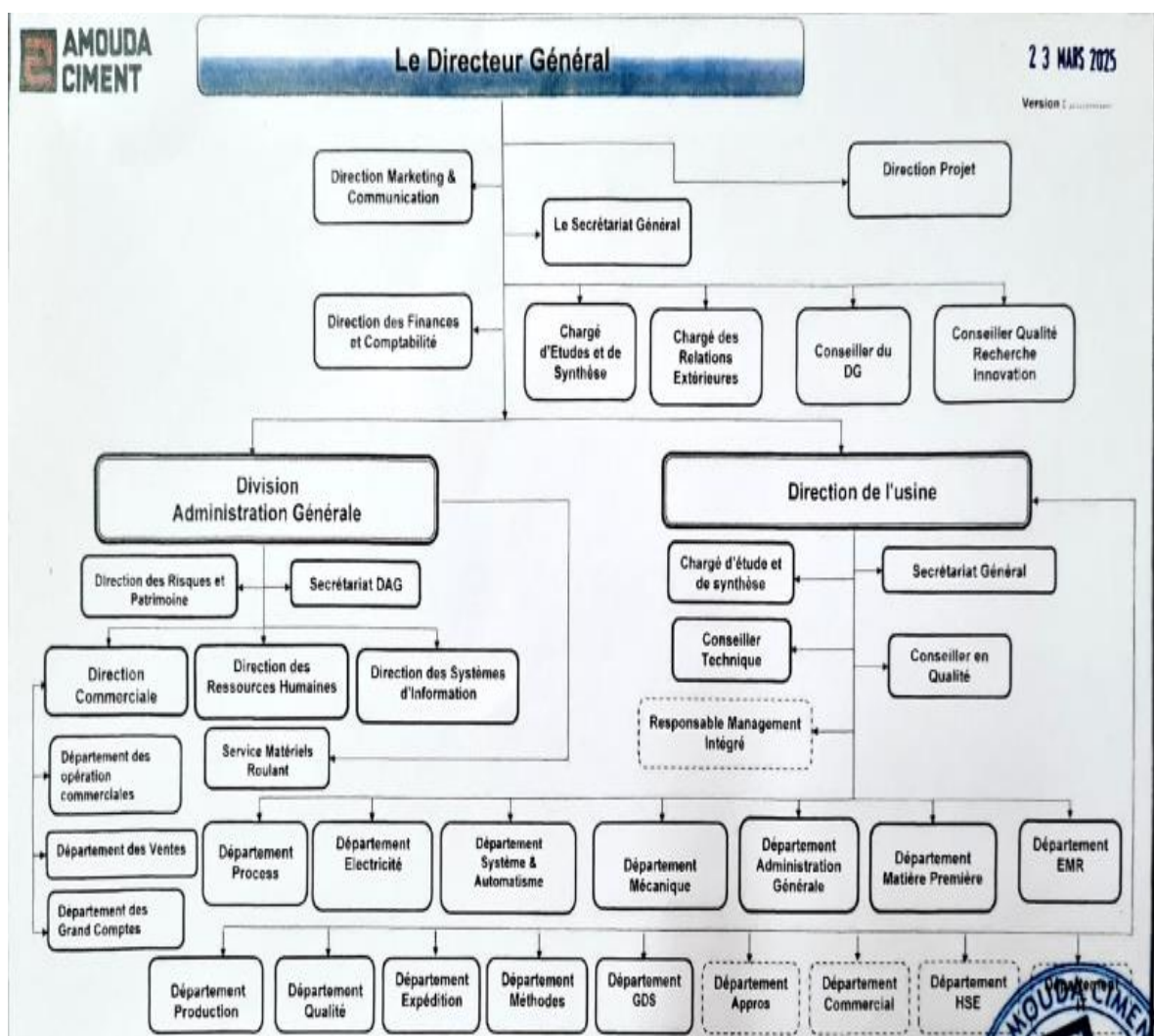
- **Département de commerciale**

Qui représente un département très essentiel au sein de la SARL, parmi ses fonctions :

- **Prospection et négociation** : Identifier de nouveaux clients potentiels, présenter les produits ou services de l'entreprise et négocier les conditions commerciales ;
- **Suivi de la relation client** : Assurer le service après-vente, gérer les réclamations et veiller à la satisfaction des clients ;
- **Gestion des commandes** : Traiter les devis, les bons de commande, la facturation et assurer la coordination avec les services logistique et comptable ;
- **Reporting commercial** : Fournir des rapports réguliers sur les ventes, les marges, les objectifs atteints et les prévisions.
- **La division générale** : La division générale constitue le centre de décision stratégique de l'entreprise ; elle supervise l'ensemble des activités, définit les orientations majeures et veille à la cohérence entre les objectifs fixés et les actions menées par les différents départements, parmi les fonctions de cette division :

- **Définition de la stratégie** : Élaborer les orientations stratégiques de l'entreprise à court, moyen et long terme ;
- **Pilotage global** : Superviser l'ensemble des départements (finances, comptabilité, commercial, ressources humaines, etc.) pour assurer la cohérence des actions avec les objectifs fixés ;
- **Prise de décision** : Arbitrer les choix importants en matière d'investissement, de développement, de partenariats ou de gestion des risques ;
- **Suivi de la performance** : Contrôler la réalisation des résultats, analyser les indicateurs clés et ajuster la stratégie en conséquence.

Figure 6: Organigramme de la direction générale de la Sarl Amouda Ciment

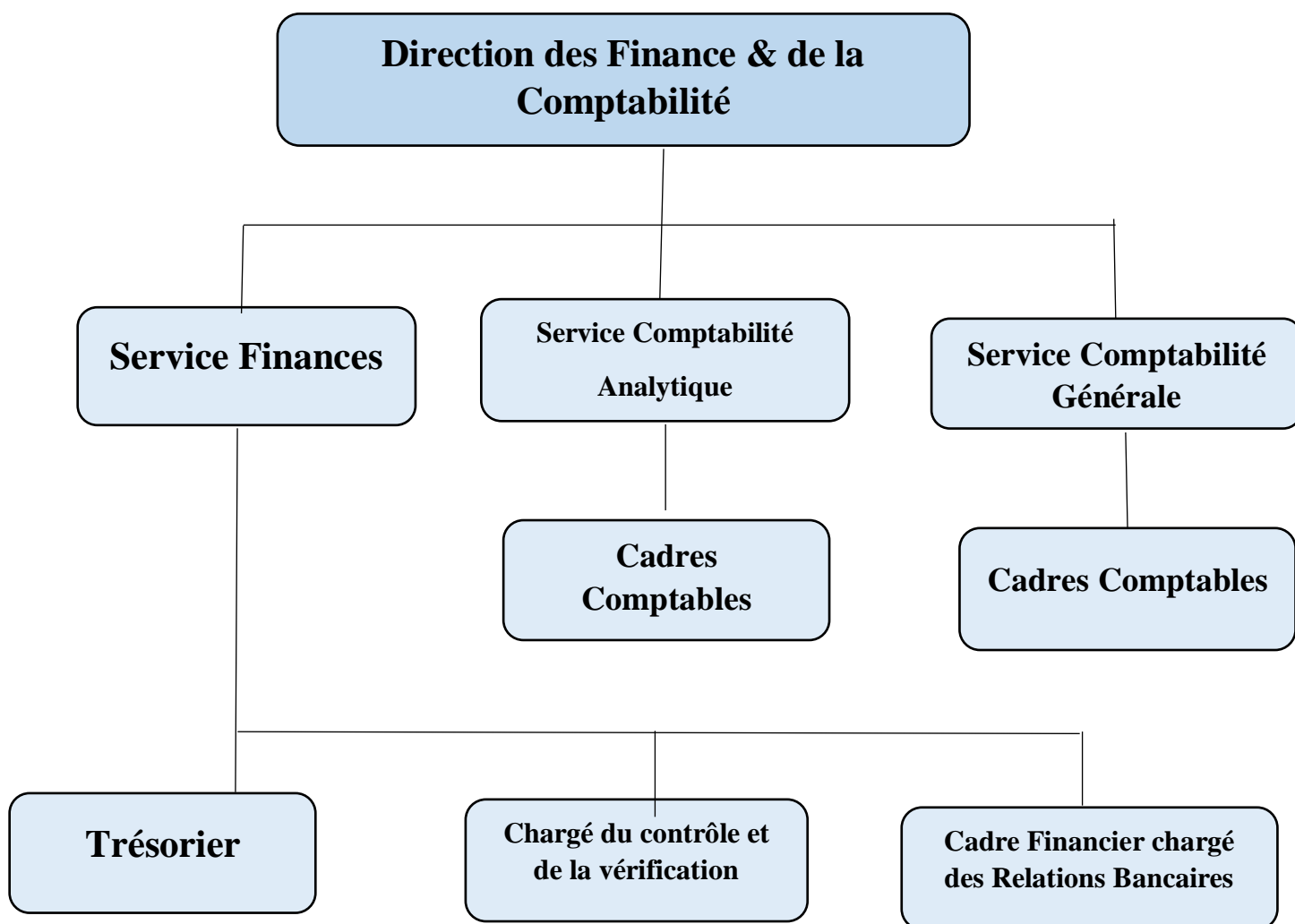


Source : Document interne de l'entreprise.

L'organigramme du département finance et comptabilité de la SARL Amouda Ciment

Lors de la période de stage effectuée au sein de la SARL Amouda Ciment, nous avons effectués notre stage au niveau du département des finances et de la comptabilité, un service clé chargé du suivi financier et de la gestion comptable de l'entreprise. Cette expérience nous a permis d'observer de près les pratiques de contrôle financier, l'élaboration des états comptables ainsi que le suivi budgétaire. Afin de mieux comprendre son fonctionnement, l'organigramme ci-dessous illustre la structure hiérarchique et les principales fonctions de ce département

Figure 7: L'organigramme du département finance et comptabilité de la SARL Amouda Ciment



Source : Document interne de L'entreprise

2.4 La situation financière de la SARL Amouda Ciment

Afin d'évaluer la performance financière de la Sarl Amouda Ciment, nous avons procédé au calcul d'un ensemble de ratios et d'indicateurs financiers. Ces outils permettent d'analyser la rentabilité, la liquidité, la solvabilité ainsi que la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Cette étape constitue une base essentielle pour apprécier objectivement la situation financière de l'entreprise et mettre en lien ces résultats avec les pratiques de contrôle de gestion observées.

2.4.1 Ratios de rentabilité

D'après l'analyse financière il s'agit des ratios qui mesurent :

a) Rentabilité économique (ROA)

Tableau 4: Ratios de rentabilité

Indicateur	2022	2023	Ecart
PM	17,29%	8,38%	-8,91%
UA	0,288%	0,3348%	+0,0468
ROA	4,98%	2,81%	-2,17%

Source : Réalisé par nous même

➤ Interprétation de l'analyse financière

• Marge nette (PM)

La marge nette chute de 17,29 % à 8,38 %, soit une perte de 8,91 %, ce qui révèle une forte baisse de la rentabilité des ventes. Cela est dû à une augmentation des charges financières du (8 690 644,96) en 2022 à (67 896 586,43) en 2023, principalement les charges financières représentaient 0,14% du Chiffre d'affaires en 2022, et augmentent jusqu'à 1% en 2023, ce qui a impacté le résultat net qui a diminué de 8,81%, malgré un chiffre d'affaires en légère hausse.

• Rotation des actifs (UA)

La rotation des actifs, indicateur de l'efficacité de l'utilisation des ressources, progresse légèrement de 0,288% en 2022 à 0,3348% en 2023, ce qui indique que l'entreprise génère davantage de chiffre d'affaires par dinar investi en actifs.

Cette amélioration modérée peut témoigner d'une meilleure gestion de l'outil de production ou de la logistique, ou encore d'un effort de rationalisation des immobilisations. Toutefois, elle reste insuffisante pour compenser la baisse de la rentabilité nette.

- **Rentabilité économique (ROA)**

Dans notre cas, la rotation des actifs (UA) est restée quasiment stable entre 2022 et 2023 (de 0,288 à 0,3348), ce qui indique que l'efficacité d'utilisation des actifs n'a pas significativement varié.

En revanche, la marge nette (PM) a fortement chuté de 17,29 % à 8,38 %, ce qui traduit une diminution importante du résultat net généré par unité de vente. Cette baisse explique donc presque à elle seule la chute du ROA de 4,98 % à 2,81 %.

La dégradation de la rentabilité économique n'est pas due à un problème d'activité ou de productivité, mais principalement à une réduction de la rentabilité des ventes, possiblement liée à une augmentation des charges financières et la baisse du résultat net.

La baisse du ROA montre que l'entreprise utilise ses actifs de façon moins efficace, ce qui pèse sur sa performance globale.

b) **Rentabilité financière ROE**

Tableau 5: Rentabilité Financière ROE

Indicateur	2022	2023	Ecart
ROA	4,98%	2,81%	-2,17%
EM	6,64%	5,02%	-1,62%
ROE	33,07%	14,10%	-18,97%

Source : Réalisé par nous même à partir des données internes de l'entreprise

➤ **Interprétation de l'analyse financière**

Nous allons, par la suite interpréter les résultats des calculs

- **Effet de levier (EM)**

L'effet de levier, recule de (6,64% à 5,02%). Cette baisse indique que l'entreprise a réduit son recours à l'endettement pour financer son activité, renforçant potentiellement sa stabilité financière à long terme.

Cependant, en contexte de faible ROA, cette réduction du levier amplifie la baisse du ROE, car moins de ressources externes sont mobilisées pour générer du profit. Le contrôle de gestion devrait ici évaluer l'impact de la politique de financement sur la rentabilité.

- **Rentabilité financière (ROE)**

La rentabilité financière, combine les effets du ROA et du levier pour évaluer la rentabilité des fonds propres. Elle s'effondre de 33,07 % à 14,10 %, soit une baisse de 18,97%, traduisant une forte perte d'attractivité pour les actionnaires.

Ce recul est la conséquence directe de la baisse de la rentabilité économique combinée à un levier financier amoindri. L'entreprise valorise donc moins bien ses capitaux propres, ce qui pourrait limiter ses possibilités d'auto-financement et freiner ses projets d'investissement futurs.

L'analyse conjointe des indicateurs montre que, malgré un chiffre d'affaires en hausse, la performance financière s'est nettement dégradée entre 2022 et 2023. Le recul de la marge nette et de la rentabilité économique révèle une maîtrise insuffisante des charges, tandis que la baisse du levier financier diminue l'effet multiplicateur sur le ROE.

2.4.2 Ratios de Liquidité

Tableau 6: Ratios de Liquidité.

Ratios	2022	2023
Actif circulant	18 271 772 563,14	17 749 101 801,29
Passif circulant	3 150 798 254,36	4 034 554 565,99
La liquidité	5,80	4,40

Source : Réalisé par nous-même à partir des données internes de l'entreprise.

➤ **Interprétation de l'analyse financière**

Le ratio de liquidité générale reste largement supérieur à 1 sur les deux exercices, ce qui indique une capacité confortable de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme. Cependant, on observe une baisse du ratio de **5,80 à 4,40** entre 2022 et 2023, en raison d'une hausse du passif circulant à cause du montant des primes et réserves qui apparaît dans le bilan en 2023 et d'une légère baisse de l'actif circulant.

Cette évolution traduit un léger resserrement de la trésorerie à court terme, mais le niveau global reste largement satisfaisant. Il conviendrait toutefois de surveiller cette tendance si elle devait se poursuivre.

2.4.3 Ratios d'endettement

Tableau 7: Ratios d'endettement

Indicateur	2022	2023
Total Dettes	17 776 651 626,4	16 27 633 361,7
Capitaux propres	3 150 798 254,36	4 034 554 565,99
Ratios d'endettement	5,641= 564%	4,024= 402%

Source : Réalisé par nous-même à partir des données internes de l'entreprise.

➤ **Interprétation de l'analyse financière**

En 2022, ce ratio s'élevait à 564 %, ce qui signifie que les dettes représentaient plus de cinq fois les capitaux propres, traduisant une structure financière très déséquilibrée.

En 2023, le ratio diminue à 402 %, ce qui constitue une amélioration notable.

Malgré cette baisse, le ratio reste très élevé en 2023, bien au-dessus du seuil de prudence généralement fixé à **100 %**. Cela montre que l'entreprise continue de s'appuyer massivement sur des dettes pour son financer activité.

Cette situation peut être viable à court terme si la rentabilité est élevée, mais elle comporte des risques :

- Exposition aux charges financières (intérêts),
- Dépendance aux créanciers,

- Vulnérabilité en cas de baisse de résultat ou de resserrement de crédit.

2.4.4 Ratios d'équilibre financiers

Tableau 8: Ratios d'équilibre financiers

Année	FRNG	BFR	TR
2022	450383783.36999893	-997160786.2099998	1447544569.5799987
2023	415452764.69999695	-497914094.99	913366859.689997

Source : Réalisé par nous-même à partir des données internes de l'entreprise.

➤ Interprétation de l'analyse financière

- **Le FR :** Le fonds de roulement mesure la capacité de l'entreprise à financer ses besoins courants avec ses ressources stables (capitaux propres + dettes à long terme).

Chez Amouda Ciment, le FR est positif sur les deux exercices :

En 2022, il s'élevait à 450,38 millions de DA,

En 2023, il est de 415,45 millions de DA.

Cela signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de financement à long terme après avoir couvert ses investissements immobilisés. Ce solde disponible est une garantie de stabilité financière, car il sert à couvrir les besoins liés à l'exploitation. La légère baisse en 2023 montre toutefois une réduction des ressources stables ou une hausse relative des immobilisations, ce qui mérite d'être surveillé.

- **Le BFR :** exprime le besoin de financement lié au cycle d'exploitation : achats, production, stockage, ventes, délais de règlement des clients et des fournisseurs.

En 2022, le BFR est de -997,16 millions de DA,

En 2023, il est de -497,91 millions de DA.

Un BFR négatif est généralement positif : cela signifie que l'entreprise bénéficie d'un excédent de financement à court terme, notamment grâce aux dettes fournisseurs qui couvrent plus que les besoins liés aux stocks et aux créances clients.

Cette situation montre une gestion efficace du cycle d'exploitation, et indique que l'entreprise n'a pas besoin de recourir à des financements extérieurs à court terme pour couvrir ses opérations courantes.

Cependant, la réduction de cet excédent en 2023 montre que le BFR se rapproche de l'équilibre, ce qui pourrait signifier un allongement du crédit client, une hausse des stocks, ou une baisse du crédit fournisseur. Ce changement doit être suivi, car s'il se poursuit, il pourrait affecter la trésorerie à moyen terme.

- **La TR** : La trésorerie nette correspond à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, elle représente les disponibilités excédentaires ou le besoin de financement à très court terme.

En 2022, la trésorerie nette est de 1,45 milliard DA,

En 2023, elle est de 913,37 millions DA.

Ces niveaux indiquent que l'entreprise dispose d'une solide trésorerie disponible, lui permettant de faire face à ses échéances immédiates, de financer ses activités sans difficulté, et même d'envisager des investissements ou une extension de ses activités. La baisse observée en 2023 reste acceptable, mais elle pourrait être le reflet d'un usage accru des liquidités, ce qui rend essentiel un suivi régulier pour éviter toute dégradation future.

Ce chapitre a permis de poser les bases opérationnelles de notre étude. Nous avons d'abord présenté le cadre méthodologique, en expliquant les approches, les outils et les techniques mobilisés pour la collecte et l'analyse des données. Ensuite, le cadre organisationnel de l'entreprise étudiée a été exposé, en mettant en avant son historique, ses objectifs, sa structure hiérarchique ainsi que ses principaux départements. Enfin, nous avons procédé au calcul des indicateurs financiers, afin d'évaluer objectivement la performance économique de l'entreprise à travers des données chiffrées. L'ensemble de ces éléments nous offre un socle analytique essentiel pour engager, dans le chapitre suivant, une discussion approfondie sur le lien entre contrôle de gestion et performance financière.

CHAPITRE III
RESULTATS ET DISCUSSION

Ce dernier chapitre vise à discuter et interpréter les résultats des entretiens menés auprès des responsables et acteurs concernés par le contrôle de gestion. L'objectif est de confronter les perceptions recueillies sur le terrain avec les enseignements de la revue de littérature, afin d'évaluer dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance financière des entreprises. Cette discussion permettra ainsi de tirer les informations nécessaires de l'étude et de formuler des pistes de réflexion pour renforcer le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage financier des organisations.

Section 01 : Analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter les résultats issus des entretiens

1.1 Analyse qualitative

Dans le cadre de cette recherche, une analyse qualitative a été menée à partir des entretiens réalisés avec des responsables de l'entreprise Amouda Ciment. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo, permettant une structuration rigoureuse des informations recueillies. Cette analyse vise à faire émerger les perceptions et pratiques liées au contrôle de gestion et à son impact sur la performance financière.

Tableau 9:Tableau de corrélation de Spearman

Source A	Source B	Degré de corrélation
Expert 2	Expert 1	0,902914
Expert 3	Expert 2	0,901471
Expert 3	Expert 1	0,874958
Expert 4	Expert 2	0,851016
Expert 4	Expert 3	0,845919
Expert 4	Expert 1	0,843647
Expert 5	Expert 1	0,805271
Expert 5	Expert 2	0,798471
Expert 5	Expert 3	0,755995
Expert 5	Expert 4	0,682815

Source : Réalisé par Nvivo

L'analyse des coefficients de corrélation de Spearman entre les experts interviewés révèle une convergence significative de leurs perceptions quant à l'apport du contrôle de gestion à la performance financière des entreprises. Les coefficients obtenus, variant entre 0,68 et 0,90, traduisent une cohérence forte à très forte dans les jugements exprimés. Ce niveau de

corrélation reflète un consensus global parmi les experts, malgré leurs profils et expériences variés, ce qui renforce la crédibilité des résultats de l'étude qualitative.

Cette cohérence observée témoigne d'une vision partagée du contrôle de gestion comme un outil stratégique et transversal, utilisé pour structurer l'action managériale, suivre les résultats financiers en temps réel, et favoriser la prise de décision éclairée. Pour les experts, le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction technique ou comptable, mais il participe activement à la maîtrise des coûts, à l'optimisation des ressources et à l'alignement des actions sur les objectifs de rentabilité. Il constitue ainsi un système d'information et de régulation interne indispensable pour piloter efficacement la performance financière.

Les légers écarts de corrélation entre certains experts peuvent s'expliquer par des différences de secteurs d'activité, de niveaux hiérarchiques ou de degré de maturité des dispositifs de contrôle de gestion dans les entreprises concernées. Ces nuances n'infirmement pas le consensus général, mais mettent plutôt en évidence que l'efficacité du contrôle de gestion dépend aussi de son degré d'intégration et d'adaptation au contexte organisationnel.

En conclusion, les résultats issus de cette analyse statistique soutiennent de manière robuste l'hypothèse centrale du mémoire : le contrôle de gestion est perçu comme un levier essentiel de la performance financière, quelle que soit la nature ou la taille de l'entreprise. Cette perception commune, partagée par l'ensemble des experts interrogés, justifie l'intérêt de renforcer la place du contrôle de gestion dans les pratiques managériales actuelles.

Interprétation des nuages de mots

Dans cette rubrique, nous allons présenter les résultats des nuages de mots réalisés à partir de Nvivo.

Axe 02 : Outils de contrôle de gestion

Cet axe vise à présenter les principaux outils de contrôle de gestion utilisés dans la Sarl, avec une attention particulière portée à la comptabilité, considérée comme un pilier central du pilotage interne. En effet, les données comptables alimentent des outils tels que les tableaux de bord, les budgets prévisionnels et les indicateurs de performance, essentiels à la prise de décision.

Figure 8: Nuage des mots axe 02



Source : Réalisé par Nvivo

Ce nuage de mots révèle une forte présence des termes « **comptabilité** » et « **données comptables** », indiquant que l'axe analysé met l'accent sur l'utilisation des informations comptables dans la gestion de l'entreprise. Les mots « **outils** », « **tableaux** », « **indicateurs** » et « **décision** », « **contrôle** », montrent que les données issues de la comptabilité sont perçues comme des supports décisionnels, notamment pour le suivi des coûts et des dépenses qui représentent le levier du contrôle de gestion.

Cette tendance est confirmée par l'analyse des entretiens, qui montre que les données comptables sont très reconnues comme un levier clé dans le processus de contrôle de gestion, en particulier pour le pilotage de la performance financière. Les experts interrogés font régulièrement référence à des outils tels que l'ERP Odoo, les tableaux de bord, ou encore les indicateurs de performance, qui permettent d'exploiter ces données à des fins d'ajustement stratégique.

Cependant, plusieurs limites sont relevées : un retard dans la circulation de l'information, un manque de formation à l'interprétation des états comptables, et une culture de gestion insuffisamment partagée entre les différents services. Il en ressort que si la comptabilité est bien perçue comme un outil stratégique, son efficacité dépend fortement de la capacité des acteurs à en faire une lecture rapide, pertinente et collective.

Axe 03 : Lien avec la performance financière

Cet axe s'intéresse au lien entre les outils de contrôle de gestion et la performance financière de l'entreprise. L'analyse vise à comprendre dans quelle mesure les outils mobilisés, notamment les données comptables et les indicateurs, permettent d'orienter les choix stratégiques et d'améliorer les résultats financiers.

Figure 9: Nuages des mots axe 03



Source : Réalisé par Nvivo

L'analyse croisée des réponses des experts révèle une conviction partagée : le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance financière. Les outils mobilisés qu'il s'agisse de tableaux de bord, de budgets prévisionnels ou d'indicateurs de suivi permettent d'assurer un meilleur pilotage des coûts, de réduire les écarts, et de soutenir la prise de décision stratégique.

Cette perception est parfaitement reflétée par le nuage de mots associé à cet axe, dans lequel dominent des termes tels que « rentabilité », « indicateurs », « financiers », « contrôle », « performance financière » et « écarts », « couts », « amélioration », « dépenses ». Leur forte fréquence traduit une orientation claire des pratiques vers la maîtrise des résultats économiques, à travers une exploitation ciblée des données financières.

Cette lecture est parfaitement illustrée par le nuage de mots associé à cet axe. Les mots dominants comme « **contrôle** », « **gestion** », « **service** », « **tableaux de bord** », « **écarts** », « **données** » et « **indicateurs** » traduisent un environnement où les outils sont présents, mais où leur exploitation reste encore incomplète. Les termes « **suivi** », « **résultats** », et « **prévisions** » montrent que les pratiques de contrôle de gestion sont tournées vers l'anticipation et l'ajustement, mais souvent de manière empirique, sans cadre formel structuré.

Les perspectives évoquées par les experts s'articulent autour de trois leviers principaux : la structuration d'un service de contrôle de gestion, la formation continue des responsables de service, et l'amélioration des outils numériques existants, notamment l'exploitation plus poussée de l'ERP.

Présentation du tableau de bord prospectif de la SARL Amouda Ciment

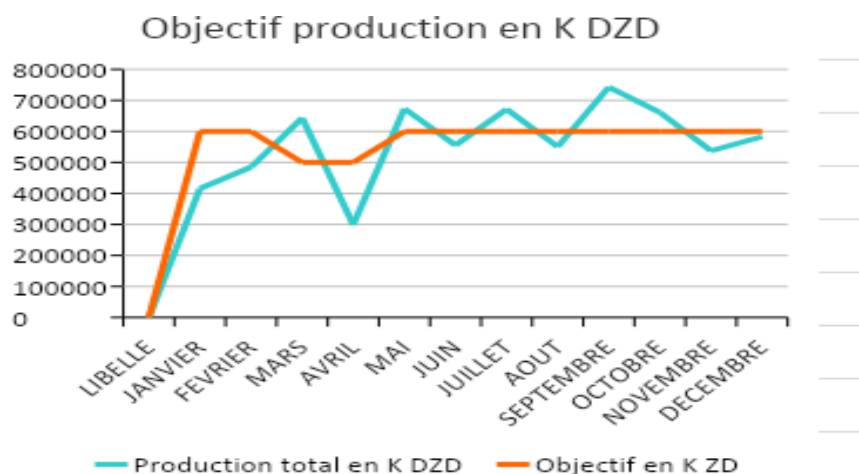
Avant de présenter le tableau de bord mis en place au sein de la SARL Amouda Ciment, il est essentiel de rappeler que cet outil occupe une place centrale dans le dispositif de contrôle de gestion. Il permet de suivre en temps réel les indicateurs clés de performance, de détecter les écarts par rapport aux objectifs fixés, et d'apporter un appui structuré à la prise de décision. Dans le cadre de cette entreprise, le tableau de bord constitue un instrument de pilotage opérationnel et stratégique, adapté à son activité industrielle et à ses exigences en matière de rentabilité et de productivité.

Tableau 10 : Tableau de bord prospectif de la SARL Amouda Ciment

LIBELLE	Production total en K DZD	Objectif en K ZD	Atteinte des objectifs %
JANVIER	415 519,73	600 000,00	69,25%
FEVRIER	484 558,30	600 000,00	80,76%
MARS	643 144,84	500 000,00	128,63%
AVRIL	299 499,03	500 000,00	59,90%
MAI	673 375,22	600 000,00	112,23%
JUIN	555 067,22	600 000,00	92,51%
JUILLET	671 434,92	600 000,00	111,91%
AOUT	550 640,87	600 000,00	91,77%
SEPTEMBRE	742 500,43	600 000,00	123,75%
OCTOBRE	661 347,27	600 000,00	110,22%
NOVEMBRE	537 351,03	600 000,00	89,56%
DECEMBRE	582 660,71	600 000,00	97,11%
TOTAL	6 817 099,56	7 000 000,00	97,39%

Source : Document interne de l'entreprise

Figure 11 : Les prévisions et les réalisations de la production



Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau de bord prospectif présenté est un outil de suivi des performances mensuelles de la production de la SARL Amouda Ciment. Il compare, pour chaque mois de l'année, la

production réelle (en milliers de dinars algériens – K DZD) aux objectifs prévus, puis calcule le taux de réalisation en pourcentage.

Cet indicateur (% d'atteinte des objectifs) permet de savoir si l'entreprise a atteint, dépassé, ou non atteint ses objectifs. Par exemple, en mars, l'entreprise a produit 643 144,84 K DZD alors que l'objectif était de 500 000 K DZD, soit un dépassement de 28,63 %. En revanche, en avril, la production n'a atteint que 59,90 % de l'objectif, indiquant une forte sous-performance.

Le total annuel montre que la production cumulée de l'année (6 817 099,56 K DZD) est légèrement inférieure à l'objectif total (7 000 000,00 K DZD), ce qui donne un taux global d'atteinte de 97,39 %. Cela signifie que l'entreprise a été presque conforme à ses objectifs annuels, malgré quelques mois de faibles résultats.

Enfin, le graphique permet de visualiser ces variations plus facilement : on y voit que la courbe de la production réelle est irrégulière, tandis que la ligne des objectifs reste stable. Cette irrégularité reflète probablement des variations dans la demande, des contraintes internes, ou des imprévus opérationnels.

1.2 Croisement des résultats financiers et des résultats des entretiens

L'analyse croisée entre les résultats financiers de la SARL Amouda Ciment et les entretiens menés avec les responsables de l'entreprise permet de mieux comprendre la situation économique actuelle de l'entreprise. Elle met en évidence des points de convergence, mais aussi certaines limites à surmonter.

Sur le plan financier, plusieurs indicateurs montrent une baisse de performance entre 2022 et 2023. La marge nette passe de 17,29 % à 8,38 %, et la rentabilité financière (ROE) passe de 33,07 % à 14,10 %. Cette situation s'explique, essentiellement par une hausse importante des charges financières, et ce en dépit d'une légère progression du chiffre d'affaires. Ces résultats sont cohérents avec les propos recueillis lors des entretiens : les responsables expriment un besoin clair de mieux contrôler les dépenses et d'avoir des outils pour suivre les résultats financiers. La rentabilité économique (ROA) diminue elle aussi, les entretiens confirment un manque d'outils permettant de suivre la performance de manière régulière.

Certains résultats sont plus encourageants. Par exemple, la rotation des actifs s'améliore légèrement, ce qui montre une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources, même si cela reste peu remarqué dans les discours des responsables. Le ratio de liquidité reste bon

malgré une baisse (de 5,80 à 4,40), et la trésorerie nette reste positive, ce qui indique que l'entreprise peut faire face à ses besoins à court terme. Cependant, les entretiens montrent que ces aspects ne sont pas vraiment suivis ou analysés de façon formelle, ce qui limite leur exploitation dans la prise de décision.

En ce qui concerne la structure financière, le niveau d'endettement reste très élevé : bien qu'il ait baissé, en passant de 564 % à 402 %, il dépasse largement les normes recommandées. Pourtant, les entretiens ne révèlent aucune stratégie précise pour gérer cet endettement, ce qui peut représenter un risque pour l'entreprise.

Sur le plan organisationnel, l'entreprise utilise un tableau de bord prospectif pour suivre sa production, avec un taux de réalisation annuel de 97,39 %. Toutefois, des écarts importants apparaissent d'un mois à l'autre, et les entretiens montrent que ces écarts sont souvent gérés de manière réactive, sans planification ou anticipation.

Enfin, les responsables interrogés reconnaissent l'importance de la comptabilité dans la gestion de l'entreprise. Des outils comme les tableaux de bord, les indicateurs de performance ou encore l'ERP sont bien présents, mais leur utilisation reste partielle, en raison d'un manque de formation et d'une faible culture de gestion partagée entre les services.

En conclusion, cette analyse croisée montre que la SARL Amouda Ciment dispose de données financières pertinentes et d'une prise de conscience réelle de leur utilité, mais que l'entreprise gagnerait à renforcer ses pratiques de contrôle de gestion. Cela pourrait passer par la création d'un service dédié, une meilleure exploitation des outils numériques existants, et une formation des responsables à la lecture et l'utilisation des indicateurs de performance.

Section 02 : Discussion des résultats

Dans cette section, nous allons discuter et confronter les résultats issus de l'analyse des entretiens avec les apports de la revue de la littérature. L'objectif est de mettre en évidence les points de convergence, de divergence ou de complémentarité entre les perceptions des acteurs de terrain et les concepts théoriques relatifs au contrôle de gestion et à la performance financière.

2.1 Comparaison avec la littérature

Les résultats issus des entretiens réalisés au sein de la SARL Amouda Ciment confirment, à plusieurs niveaux, les enseignements théoriques dégagés dans la revue de littérature. En

premier lieu, bien que l'entreprise ne dispose pas d'un service de contrôle de gestion, les pratiques observées témoignent d'une mise en œuvre concrète de ses principes. Cette réalité rejoint les propos de Bouquin et Fiol (2010) et de (Hélène Löning, 2008), qui soulignent que le contrôle de gestion ne se résume pas à une fonction administrative isolée, mais s'exprime à travers des dispositifs opérationnels permettant d'aligner les activités avec les objectifs stratégiques.

Les entretiens ont mis en évidence que l'entreprise utilise effectivement plusieurs outils clés du contrôle de gestion tels que les tableaux de bord, la comptabilité analytique, la comptabilité générale et le contrôle budgétaire pour assurer le suivi de ses performances. Cette utilisation rejoint les constats de (DREVETON, Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ?, 2016), pour qui ces instruments vont au-delà de la simple mesure comptable et participent à la diffusion d'une culture organisationnelle orientée vers la responsabilisation et l'efficacité.

Par ailleurs, les propos des interviewés montrent que l'entreprise suit régulièrement des indicateurs financiers et des ratios pour analyser sa situation économique. Ces pratiques font écho à l'article de (ALI BELHADJ & NECIB, 2021), qui insistent sur le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance organisationnelle et dans la prise de décision à partir de données chiffrées pertinentes. Cela corrobore également l'analyse de (BENTALEB, HADADOU, & FEKIR, 2019), qui démontrent que l'intégration du système comptable financier (SCF) améliore la qualité de l'information utilisée dans les outils de contrôle.

De plus, bien que le contrôle de gestion ne soit pas institutionnalisé à travers un service spécifique, les rôles assumés par les responsables financiers et comptables renvoient à une logique de contrôle interactif, au sens de (AHSINA k. , 2011), où le pilotage repose sur la collaboration, le dialogue et la surveillance active de la performance. L'entreprise semble mettre en pratique, de façon informelle, des mécanismes que les articles scientifiques définissent comme des piliers du contrôle moderne.

Enfin, les perspectives d'amélioration exprimées dans les entretiens, notamment l'intégration d'outils numériques et la structuration du suivi budgétaire, rejoignent les observations de (BOUTGAYOUT & EL GHAZALI, 2020), qui démontrent que l'évolution des technologies transforme le rôle du contrôleur de gestion, le positionnant comme acteur clé de la stratégie grâce à la digitalisation des données.

Ainsi, le terrain confirme que même sans formalisation complète, le contrôle de gestion peut exister sous des formes adaptées au contexte de l'entreprise, en s'appuyant sur des outils essentiels, une implication des acteurs internes et une volonté de pilotage financier structuré. Cette correspondance entre les résultats empiriques et les travaux scientifiques vient conforter l'hypothèse centrale du mémoire : le contrôle de gestion constitue un levier véritable d'amélioration de la performance financière, même dans les entreprises ne disposant pas de service spécifique mais dotées de pratiques concrètes et régulières.

2.2 Limites de la recherche

Après avoir présenté les résultats de cette étude, il est important de souligner l'existence de certaines limites nécessitant une sérieuse prise en charge afin d'éviter tout éventuel impacte négatif sur la qualité de la recherche.

Parmi les limites de cette recherche, il convient de souligner l'absence d'un service dédié au contrôle de gestion au sein de l'entreprise étudiée. En effet, les responsables en charge du contrôle de gestion cumulent ces fonctions avec d'autres responsabilités ce qui a allongé la durée de collecte des données qualitatives.

De plus, certaines données financières et stratégiques de l'entreprise étudiée étaient difficiles d'accès en raison de leur sensibilité ou de la confidentialité des informations.

Problème de la résistance au changement lors des entretiens avec certains responsables, il a été constaté une certaine résistance au changement concernant l'utilisation des outils de contrôle de gestion, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de nouvelles pratiques ou l'évolution des outils existants.

2.3 Suggestions de la recherche

A l'issue de cette recherche et afin d'améliorer la situation davantage, un certain nombre de suggestion est exprimé ainsi :

- Création d'un service dédié au contrôle de gestion ;
- Gestion du changement et implication des employés ;
- Amélioration de l'intégration des outils numériques dans le contrôle de gestion.

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les résultats obtenus concernant l'apport du contrôle de gestion à la performance financière de l'entreprise. L'analyse des entretiens a révélé des pratiques pertinentes, mais également des zones de progrès, notamment dans la structuration du contrôle de gestion et l'adhésion des employés. Les recommandations

formulées, telles que la création d'un service dédié, la formation continue des responsables, et l'optimisation des outils numériques, visent à renforcer l'efficacité du contrôle de gestion et à améliorer la performance financière à long terme.

CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous avons étudié le lien entre le contrôle de gestion et la performance financière, en mettant en lumière comment les outils et méthodes associés à cette fonction peuvent contribuer concrètement à l'amélioration des résultats économiques d'une entreprise. La revue de littérature a permis de poser les bases théoriques de cette relation, en s'appuyant sur des travaux académiques récents qui confirment que le contrôle de gestion ne se limite pas à un simple outil comptable, mais qu'il constitue une fonction transversale au service du pilotage stratégique.

L'étude de cas menée au sein de la SARL Amouda Ciment a permis de confronter ces apports théoriques à une réalité de terrain. Bien que cette entreprise ne dispose pas formellement d'un service dédié au contrôle de gestion, elle met en œuvre plusieurs pratiques qui en relèvent, telles que l'élaboration de budgets prévisionnels, le suivi par tableaux de bord prospectif, l'usage de la comptabilité analytique et la vérification régulière d'indicateurs financiers. Ces outils, utilisés par les services financiers et comptables, participent activement à l'analyse de la performance et à l'orientation des décisions. Ainsi, même en l'absence d'une structuration formelle, le contrôle de gestion existe sous une forme intégrée et fonctionnelle.

Les résultats des entretiens ont également révélé que les responsables de l'entreprise reconnaissent l'importance de ces outils, bien qu'ils identifient certains freins à leur efficacité maximale, notamment le manque de spécialisation, la charge multiple des responsables, ou encore l'absence d'outils numériques avancés. Toutefois, la volonté d'améliorer les pratiques et de structurer davantage le pilotage financier est bien présente, ce qui montre une prise de conscience des enjeux de performance.

Ainsi, ce travail a permis de démontrer que le contrôle de gestion, même lorsqu'il est partiellement formalisé, peut jouer un rôle significatif dans l'amélioration de la performance financière. Il permet de renforcer la maîtrise des équilibres économiques, d'optimiser les ressources disponibles et de sécuriser les décisions managériales. Il ne s'agit donc pas seulement d'un ensemble de techniques, mais d'une culture de gestion à développer, reposant sur la rigueur, la transparence et l'alignement entre les objectifs et les moyens.

En somme, ce mémoire met en lumière la nécessité pour les entreprises, notamment les entreprises industrielles comme Amouda Ciment, de renforcer leur approche du contrôle de gestion, non seulement en consolidant les outils déjà existants, mais aussi en structurant davantage la fonction, en investissant dans la formation des acteurs, et en intégrant

progressivement des solutions numériques capables d'améliorer la fiabilité et la réactivité du système de pilotage. L'enjeu est de faire du contrôle de gestion un véritable outil stratégique, au service non seulement de la performance financière, mais aussi de la performance globale et durable de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

AHSINA, k. (2011, Décembre). Modélisation de l'apport des systèmes de cotrole de gestion a la performanc : une approche quantitative. *Recherches économiques et managériales N°10*.

AHSINA, K. (2011). *Systèmes de contrôle de gestion et performance :essai de modélisation*.

kenitra

maroc:

_ مجلة الباحث - عدد 09 / 2011 _

ALI BELHADJ, y., & NECIB, A. (2021, 12 31). Importance des systèmes de contrôle de gestion. *Les cahiers du MECAS*, 17(12), pp. 127-130.

Anthony. (1988).

Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.

Aya. (2025). Controle .

Baikady, I., KHAN, R., & ISLAM, M. (2022). *Principles of social reaserch methodology*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.

Bazeley, P. (2007, septembre 20). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publication, Londres.

BELKADI, Y. I., SOUAF, M., & BELKADI, S. (2025, Janvier 12). L'intelligence artificielle et la performance de l'entreprise : une revue de la littérature sur la redéfinition des pratiques et des interactions sociales. *Revue française d'économie et de gestion*, 06(01), p. 6.

BENABDELLAH Zineb, & O. (2024, Novembre). Proposition d'un modèle conceptuel pour évaluer le rôle de l'IA dans l'amélioration de la performance organisationnelle et de l'agilité organisationnelle par le controle de gestion . *Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)*.

Benjamin, M. (2025, MARS 25). *Modèle Simple de Gestion Budgétaire des Programmes et Projets de Développement sous Excel*.

- BENKEDIDAH, B. R., NAMOUN, M. a., & SOUFYANE. (2020, 03 30). La participation des managers au processus de controle de gestion. *Journal of Business and Trade Economics*, pp. 178-179.
- BENTALEB, B., HADADOU, o., & FEKIR, h. (2019, 01 05). Le contrôle de gestion par les résultats financiers : L'impact du SCF sur la performance financière de l'entreprise. Etude monographique de l'entreprise Hydro-Projet-Ouest. *Revue Algérienne d'Economie de gestion Vol. 12, N° :01 (2018)*.
- BERLAND, N. (2002, Mars 28). Le contrôle budgétaire. *La Découverte*, p. 122.
- Bouquin, H. (2011). Comptabilité analytique .
- BOUQUIN, h., & FIOL, m. (2010, Décembre 05). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. *Comptabilité et environnement*.
- BOUTGAYOUT, B., & EL GHAZALI, M. (2020, janvier 01). Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale. *Revue internationale d'économie numérique*, 2(1), pp. 72-74.
- BOUTGAYOUTt, B., & El GHAZALI, m. (2020, Janvier 01). Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale. *Revue Internationale d'économie numérique ISSN : 2665-8151 Volume 2 N 1*.
- BROOKBORN.stephen. (2001, juin 6). Gérer un budget. *Edition Mango Pratique, Paris*, p. 72.
- CLERMONT, & THIBAUT. (2016, septembre 20). La comptabilité générale.
- Comier, G. (2019). Le controle de gestion.
- Deutou, z., Alain, F., & Samuel Roland, M. (2019). Outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME camerounaises.
- Doriath, B., & Goujet.C. (2007). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 3^{ème} édition, *DUNOD,Paris*, p. 22.
- DREVETON, B. (2016, Novembre). Les outils de conrole de gestion des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 23 – Volume 3* .

- DREVETON, B. (2016, novembre). Les outils du contrôle de gestion : des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité – Contrôle – Audit*, pp. 9-28.
- EL INANI, A., & DOUARI, A. (2025, AVRIL 29). Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière. *African scientific journal*, pp. 123-130.
- fatma, d. (s.d.). *Le forum de commerce extérieure N28*.
- FAUCONNIER, A. (2003). Le contrôle de gestion. *Paris : Éditions Economica, 6e édition*.
- Florence Cavelius, C. E. (2018, Mai). L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE RÔLE DU CONTRÔLEUR DE GESTION .
- Francois Meyssonier. (2011, octobre). Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Institut d'Économie et de Management de Nantes – IAE*.
- Gavard-Perret, M., L., Gotteland,, D., Haon, C., & Jolibert, A. . (2008, janvier 1). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. *Pearson Education France*.
- Gérald, B., Michelle Lessard,H, & Gabrielle,G. (1997, Mai 29). La recherche qualitative : fondements et pratiques. *Éditions De Boeck*, p. 30.
- GIBERT, P., & BERNARD,F. (1977, Juin 1). Contrôle de gestion et organisations publiques. *Revue française d'administration publique*, pp. 7-23.
- Godé, C., Trébucq, S, & Weller, J. (2020, janvier 20). L'intelligence artificielle, un nouveau défi pour le contrôle de gestion. *Revue Française de Comptabilité*(540), pp. 33-36.
- H.BOUQUIN. (2015). Le controle de gestion 8 émé édition . *Presses universitaires de France, Paris*.
- Hélène Löning, V. M. (2008). Le controle de gestion, organisation,outils et pratiques .
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023, mars 20). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(4), pp. 4-5.

- INANI, A. E., & DOUARI, a. (2025, Avril). Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière. *African Scientific Journal ISSN : 2658-9311 Vol : 03, Numéro 2*.
- Jain, N. (2023, Mai 17). Qu'est-ce que l'observation qualitative.
- JAOUHARI, l., GOUMAR, s., & JAOUHARI, r. (2021, 03 27). Outils de contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales : Approche théorique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(4), pp. 1-26.
- Kaplan, R., & NORTON, D. (1996, septembre 1). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kistowski, J. v., Klaus-Dieter Lange, Jeremy A. Arnold, John L. Henning, Karl Huppler, & Paul Cao. (2015, janvier 31). How to build a Benchmark. *Proceedings of the 6th ACM/SPEC International Conference on Performance Engineering*, pp. 333-334.
- KORIB, N., & KERZABI, A. (2015, septembre 02). CONTROLE DE GESTION :ANALYSE COMPARATIVE ENTRE UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ET UNE ENTREPRISE PRIVEE. *Revue Maghrébine d'Economie & Management*, pp. 27-42.
- LAHOUSSINE, e., & LHASSANE, d. (2022). Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines.
- Löning, H. (2008). Le contrôle de gestion dans l'entreprise et sa contribution à la prise de décision et à la performance. *Revue Française de Gestion*, pp. 51-72.
- Menjaud, & François. (2024, Juin 6). Performance financière : Kpis clés et facteurs d'amélioration.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994, janvier 12). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2^e édition)*. SAGE Publications, Inc.
- N, B. (2002).
- NOUBOUSSE, & NOUHOU. (2021, Décembre). Rôle des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises au Cameroun. *Journal of academic finance*, 12(2).

- OMERANI Driss, H.-K. C., & ATITAOU Asmae. (2022). Transformation digitale et performance financière : cas des banques commerciales Marocaines cotées. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- OUARDIA, & TOUICHER. (2020, 08 28). Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp. 499-506.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales 5^{ème} édition. *Dunod, Paris*.
- R. Quivy, L. V. (2006).
- SAADA, T., BURLAUD, A., & CLAUDE, S. (2005, février 21). Comptabilité analytique et contrôle de gestion. *Vuibert*.
- St-Pierre, J., Benoit Lavigne, & Hélène Bergeron. (2011). LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE : COMPLÉMENTARITÉ OU SUBSTITUTION? ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR DES PME MANUFACTURIÈRES. *Comptabilité et Connaissances*.
- Thiéart, R.-A. (1999). Méthodes de recherche en management. *Dunod, Paris*.
- Van de Ven, A. H. (2007, juillet 12). Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research. *Oxford University Press*.
- VERNIMMEN, R., QUIRY, P., DALLOCIO, M., L. F., & SALVI, A. (2022, mars 23). Corporate Finance: Theory and Practice. *John Wiley & Sons*.
- yassine, A. b. (2021, 12 31). Importance des systèmes de contrôle de gestion. *les cahiers du mecas*.
- youcef, S. (2020). Le contrôle de gestion et la stratégie : la complexité d'une interaction.
- ZEKRAOUI, M. (2013). L'apport de la méthode ABC dans l'amélioration du système de contrôle de gestion : Cas de l'entreprise SOFAC Algérie.
- ZERBO, S. m., & TRAORE, A. (2025, janvier 19). La démarche opérationnelle de l'analyse financière: Esquisse littéraire. *Revue Interdisciplinaire de Finance et de Développement*, 2(1), p. 61.

ANNEXES



Annexe 01 : Le guide d'entretien.

Annexe 02 : Le bilan actif de la SARL Amouda Ciment.

Annexe 03 : Le bilan passif de la SARL Amouda Ciment.

Annexe 04 : Le compte de résultats de la SARL Amouda Ciment.

ANNEXE 01
GUIDE D'ENTRETIEN

	<p>Guide d'entretien</p>	
---	---------------------------------	---

Guide d'entretien semi-directif – SARL Amouda Ciment

Bonjour Monsieur, Madame;

Je m'appelle Boussadi Aya Malak, étudiante en Master 02 Management Financier des Entreprises à l'École Nationale Supérieure de Management Kolea, je vous remercie de m'accorder votre temps et votre participation à cet entretien.

Celui-ci s'inscrit dans le cadre de mon mémoire portant sur le thème: **Le contrôle de gestion et la performance financière des entreprises.**

Axe 01: Organisation de contrôle de gestion au sein de La Sarl Amouda Ciment:

1. Présentez vous brièvement (Nom, prénom, expérience, domaine d'intervention)?
2. Existe-t-il un département de contrôle de gestion au sein de La Sarl Amouda Ciment?
3. Si oui, à qui il est attaché?
4. Si non, Qui est le responsable du contrôle de gestion dans l'entreprise?

Axe 02: Outils de contrôle de gestion au sein de la Sarl:

1. Quels outils de contrôle de gestion utilisez-vous au sein de votre entreprise? Ces outils sont conçus en interne ou avec des partenaires?
2. Selon vous, est-ce que les informations comptables aident à prendre des décisions importantes et surtout financières ?
3. Avez-vous un exemple où les chiffres comptables ont permis d'améliorer la situation financière de l'entreprise ?
4. Selon vous, quels sont les éléments qui manquent aujourd'hui pour optimiser l'utilisation de la comptabilité dans le cadre du contrôle de gestion?

Axe 03: La performance financière:

1. Selon vous, en quoi les outils du contrôle de gestion contribuent-ils à améliorer la performance financière?
2. Quels indicateurs financiers sont les plus suivis chez Amouda Ciment ?
3. Depuis l'introduction du contrôle de gestion, avez-vous observés une évolution mesurable dans les résultats financiers?

Axe 04: Perceptions et perspectives:

1. Quels sont, selon vous, les preuves du contrôle de gestion chez Amouda Ciment?
2. Et ses limites ou points d'amélioration?
3. Avez-vous des pistes pour renforcer son impact à l'avenir (outils numériques, implication des autres services, etc.)

Je vous remercie pour votre temps, vos réponses et le partage de votre expérience.

ANNEXE 02
COMPTE DE RESULTAT SARL
AMOUDA CIMENT

SARL AMOUDA CIMENTN°05 CITE ALIOUA FODIL CHERAGA Alger
N° D'IDENTIFICATION:001216100608472

EDITION DU: 02/04/2025 11:20

EXERCICE: 01/01/23 AU 31/12/23

COMPTE DE RESULTAT

LIBELLE	NOTE	2023	2022
Ventes et produits annexes		6 787 841 204,59	6 027 209 056,94
Variation stocks produits finis et en cours		29 258 355,18	45 031 012,43
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 817 099 559,77	6 072 240 069,36
Achats consommés		-1 990 593 071,45	-1 897 575 021,68
Services extérieurs et autres consommations		-920 308 440,57	-863 472 537,86
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 910 901 512,02	-2 761 047 559,54
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 906 198 047,75	3 311 192 509,82
Charges de personnel		-768 968 830,34	-684 948 679,82
Impôts, taxes et versements assimilés		-160 201 839,65	136 625 401,56
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 977 027 377,75	2 762 869 231,56
Autres produits opérationnels		81 497 213,91	30 882 220,74
Autres charges opérationnelles		-77 033 225,03	-74 688 552,85
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 389 645 883,82	-1 369 897 359,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 591 845 482,81	1 349 165 539,80
Produits financiers		67 896 586,43	8 690 644,96
Charges financières		-1 090 735 929,56	-315 756 483,61
VI-RESULTAT FINANCIER		-1 022 839 343,13	-307 065 838,64
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		569 006 139,68	1 042 099 701,16
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000,00	-10 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 966 493 360,11	6 111 812 935,07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-6 397 497 220,43	-5 069 723 233,91
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		568 996 139,68	1 042 089 701,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		568 996 139,68	1 042 089 701,16

J

ANNEXE 03
BILAN ACTIF SARL AMOUDA
CIMENT

SARL AMOUDA CIMENTN°05 CITE ALIOUA FODIL CHERAGA Alger
N° D'IDENTIFICATION:001216100608472

EDITION DU: 02/04/2025 11:20

EXERCICE: 01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montant Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		4 950 000,00		4 950 000,00	4 950 000,00
Immobilisations corporelles					
Terrainsx					
Bâtiments		2 266 191 773,78	219 189 792,64	2 047 001 981,14	1 899 512 329,72
Autres immobilisations corporelles		19 505 031 971,70	4 378 192 171,04	15 126 839 800,66	15 864 877 281,59
Immobilisations en concession		6 272 000,00		6 272 000,00	
Immobilisations encours		520 733 956,71		520 733 956,71	454 517 797,94
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		43 304 062,77		43 304 062,77	47 915 153,88
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		22 346 483 764,96	4 597 381 963,68	17 749 101 801,29	18 271 772 563,14
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 061 945 695,64		1 061 945 695,64	621 552 438,32
Créances et emplois assimilés					
Clients		300 630 744,09	25 311 544,20	275 319 199,89	316 440 829,37
Autres débiteurs		253 375 189,51		253 375 189,51	246 861 869,87
Impôts et assimilés		18 788 752,90		18 788 752,90	23 277 610,59
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		423 000 000,00		423 000 000,00	893 000 000,00
Trésorerie		490 657 288,53		490 657 288,53	554 544 569,58
TOTAL ACTIF COURANT		2 548 397 670,67	25 311 544,20	2 523 086 126,47	2 655 677 317,73
TOTAL GENERAL ACTIF		24 894 881 435,64	4 622 693 507,88	20 272 187 927,76	20 927 449 880,87

ANNEXE 04
BILAN PASSIF SARL AMOUDA

SARL AMOUDA CIMENTN°05 CITE ALIOUA FODIL CHERAGA Alger
N° D'IDENTIFICATION:001216100608472

EDITION DU: 02/04/2025 11:20

EXERCICE: 01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2023	2022
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		1 918 100 000,00	1 918 100 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		103 923 301,82	
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		568 996 139,68	1 042 089 701,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 443 535 124,49	190 608 553,21
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		4 034 554 565,99	3 150 798 254,36
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		14 124 017 428,83	15 571 358 092,15
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		6 273 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		14 130 290 428,83	15 571 358 092,15
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 801 283 000,98	1 825 372 750,60
Impôts		29 889 903,98	6 865 654,55
Autres dettes		276 170 027,97	373 055 129,21
Trésorerie passif			
TOTAL III		2 107 342 932,93	2 205 293 534,36
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		20 272 187 927,76	20 927 449 880,87

