

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 للمناجنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel

«Management Stratégique et Système d'Information »

**L'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité
de pilotage du contrôle de gestion.**

**Cas pratique : Groupe Avicole Centre /GAC ORAC Spa Unité de
production KSAR EL BOUKHARI Wilaya de MEDEA**

Élaboré par :

AHMED MEBAREK Tayeb

Encadré par :

Dr. LADJOUZI Soumiya

MCA à l'ENSM Koléa

Année 2023 – 2024

Résumé

L'avènement de la technologie a sensiblement refondé le monde économique, face à cette tendance de modernisation, les entreprises sont obligées à s'adapter et à revoir leurs modes de fonctionnement en s'engageant dans la stratégie de la transformation digitale tout en visant à augmenter leur performance. Dans cette perspective, le Groupe Avicole Centre s'est engagé dans un projet de transformation digitale de son système d'information par l'implémentation d'un logiciel de gestion intégré DLG C. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous nous sommes interrogés sur l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage de la fonction du contrôle de gestion du Groupe, et pour bien avoir les éléments de réponses à notre problématique, nous adoptons une démarche qualitative récapitulée par un état comparatif de la situation de la fonction du contrôle de gestion avant et après l'implémentation de logiciel DLG C.

Les résultats de notre étude révèlent que l'apport de la digitalisation sur la fonction de contrôle de gestion est certainement bénéfique, avec des améliorations significatives en termes d'efficacité, de précision et de capacité d'analyse. Néanmoins, le succès de cette transition repose sur la capacité du Groupe à intégrer ces nouvelles technologies de manière cohérente et sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes.

Mots clés : technologie ; transformation digitale ; logiciel de gestion intégré ; contrôle de gestion ; performance.

Abstract

The advent of technology has significantly reshaped the economic world. Faced with this trend of modernization, companies are forced to adapt and review their operating methods by committing to the strategy of digital transformation while aiming to increase their performance. In this perspective, the Avicole Center Group is engaged in a digital transformation project of its information system through the implementation of DLG C integrated management software. However, as part of our study, we have questioned about the contribution of digital transformation in improving the performance of the Group's management control function, and to have the elements of answers to our problem, we adopt a qualitative approach summarized by a comparative statement of the situation of the management control function before and after the implementation of DLG C software. The results of our study reveal that the contribution of digitalization to the management control function is certainly beneficial, with significant improvements in terms of efficiency, precision and analytical capacity. However, the success of this transition relies on the Group's to integrate these new technologies in a coherent manner and on the involvement of all stakeholders.

Keywords: technology; digital transformation; software; management control; performance.

ملخص

لقد أدى ظهور التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل العالم الاقتصادي بشكل كبير، وفي مواجهة هذا الاتجاه الجديد ، تضطر الشركات إلى التأقلم معه ومراجعة أساليب عملها من خلال الالتزام بإستراتيجية التحول الرقمي مع استهداف تطوير أدائها. ومن هذا المنظور، تبنى مجمع تربية الدواجن للوسط مشروع التحول الرقمي لنظام المعلوماتي الخاص به حيث قام باقتناء نظام برمجة التسيير المتكامل DLG C، ومن خلال دراستنا، تساءلنا عن مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير بالمجمع، وللحصول على العناصر اللازمة للإجابة علي الإشكالية المطروحة، اعتمدنا علي المنهج الوصفي من خلال تبيين وتلخيص لمهام وظيفة مرقبه التسيير قبل و بعد اعتماد و تطبيق برنامج DLG C.

تكشف الدراسة إلي أن مساهمة الرقمنة في تطوير وظيفة مراقبة التسيير جد مفيدة، مع تحسينات كبيرة من حيث الكفاءة والدقة والقدرة التحليلية. كما استخلصنا إلي أن نجاح هذا التحول يعتمد على قدرة المؤسسة على دمج هذه التقنيات الجديدة بطريقة متماسكة مع إشراك جميع الأطراف المعنية.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا؛ التحول الرقمي؛ برمجة ؛ مراقبة التسيير ؛ الأداء.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à ALLAH le tout puissant qui m'a donné la force, la volonté et la patience pour la réalisation de ce travail.

Mes remerciements vont également à mon encadreur Mme "LADJOUZI Soumiya" pour son encadrement, sa patience tout au long de ce travail. Ses précieux conseils, son expertise et son soutien qui ont grandement contribué à l'aboutissement de ce projet. Ainsi que mon tuteur M. BOUDRIES Karim, mes camarades et l'ensemble des enseignants et le corps administratif de l'Ecole Nationale Supérieure de Management Koléa. Aussi, à tous les membres du jury qui ont accepté d'avoir prés le temps pour évaluer ce travail.

Un merci spécial à ma famille, mes parents, mes enfants pour le soutien indéfectible et pour toujours. Leurs encouragements ont été mon refuge et ma motivation durant tout le parcours académique.

Table des matières

RESUME	II
REMERCIEMENTS	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
INTRODUCTION	I
1. Contexte de la recherche :	2
2. Déclaration de la problématique.	4
3. Objectifs de la recherche.	6
4. Méthodologie de la recherche.	6
5. Plan de la recherche :	7
CHAPITRE I	8
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	8
1. Revue de littérature.	9
1.1. La transformation digitale.	12
1.2 La transformation digitale dans le secteur agroalimentaire.	12
1.3 L'impact de la digitalisation sur le contrôle de gestion.	15
2 Cadre conceptuel.	16
2.1 Définitions et origine de la transformation digitale.	16
2.2 Numérisation, digitalisation et transformation digitale.	17
2.2.1 Numérisation.	17
2.2.2 Digitalisation.	18
2.2.3 Transformation digitale.	18
2.3 Technologies et méthodes de la transformation digitale.	19
2.3.1 Technologies clés impliqués.	19
2.3.2 Méthodes de la transformation digitale.	20
2.3.3 La réalité de la transformation digitale.	22
2.3.4 La transformation digitale à travers l'ERP ?	23
2.4 La fonction de contrôle de gestion.	25
2.4.1 Fondements théoriques du contrôle de gestion.	26
2.4.2 Objectifs et responsabilités.	27

2.4.3	Outils et méthodes du contrôle de gestion.....	28
2.4.4	Les indicateurs de mesures de la performance de la fonction de contrôle de gestion.....	32
2.4.5	Qualité de pilotage des procédures du contrôle de gestion.....	34
2.5	La relation entre la transformation digitale et la fonction de contrôle de gestion.....	35
2.5.1	La digitalisation des processus et la qualité de pilotage.....	35
2.5.2	La collaboration et la coordination.....	37
2.5.3	La qualité de l'information.....	37
2.5.4	L'analyse prédictive et modélisation.....	38
2.5.5	Outils de la digitalisation de fonction du contrôle de gestion.....	39
	CHAPITRE II.....	41
	CADRE METHODOLOGIQUE.....	41
1.	Le choix du sujet :.....	42
2.	La position épistémologique et méthode de recherche.....	42
2.1	La position épistémologique.....	42
2.2	Méthode de recherche.....	43
2.3	Le modèle d'analyse.....	44
2.3.1	Phase de préparation.....	44
2.3.2	Phase de réalisation et d'évaluation.....	44
2.3.3	Phase de finalisation.....	44
3.	Les méthodes de collecte des données.....	45
3.1	La recherche documentaire :.....	46
3.2	L'observation.....	46
3.3	L'entretien semi directif.....	47
	CHAPITRE III.....	50
	ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LA TRANSFORMATION DIGITALE – QUALITE DE PILOTAGE DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DU GROUPE AVICOLE CENTRE /GAC ORAC SPA.....	50
1.	Présentation de l'entreprise.....	51
2.	Analyse de l'existant (SWOT) :.....	76
3.	Présentation et fonctionnement de logiciel DLG C :.....	80
4.	Discutions des résultats.....	82

4.1	L'apport du système de gestion intégré (DLG C) dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion :	83
4.2	Etat comparative de la fonction de contrôle de gestion avant et après l'implémentation du logiciel DLG C.	83
	CONCLUSION	88
	BIBLIOGRAPHIES :	92
	ANNEXES	94

Liste des tableaux

Tableau 1: liste des revues de littératures.....	9
Tableau 2: positionnement de l'Algérie par rapport au reste du monde dans les technologies digitales.	14
Tableau 3: Mission de gestion des coûts.....	31
Tableau 4: Les différentes méthodes et leurs objectifs	32
Tableau 5: les axes thématiques du guide d'entretien.	48
Tableau 6: informations relatives aux interviewés.	48
Tableau 7: Guide d'entretien semi-directif.	49
Tableau 8: liste des interrogés.	50
Tableau 9: Capacité de production et implantation des unités de production des aliments de bétail par Wilaya.	52
Tableau 10: l'implantation des filiales Avicoles par wilaya	52
Tableau 11: agrégats de gestion du Groupe Avicole Centre 2023/2022.....	60
Tableau 12: carte d'identité du processus « Achat de prestation » (A terme dans le cadre d'une politique de management de la qualité).....	65
Tableau 13: carte d'identité du processus « Achat de biens et services » (A terme dans le cadre d'une politique de management de la qualité).	66
Tableau 14: Organigramme de processus achat de prestation.....	67
Tableau 15: organigramme de processus achat de biens et services.	68
Tableau 16: Carte d'identité du processus « Vente ».....	72
Tableau 17: Description du processus général des ventes	73
Tableau 18: Diagramme de circulation des documents de la vente des prestations	74
Tableau 19: Tableau représentant l'analyse SWOT	78
Tableau 20: état comparatif de la fonction du contrôle de gestion avant et après l'implémentation de logiciel DLG C.	84

Liste des figures

Figure 1:Nombre de publication et de citation/an	13
Figure 2: Un extrait du vocabulaire digital	19
Figure 3:Organisation générale de la fonction contrôle de gestion	25
Figure 4: Schéma du model d'analyse.	45
Figure 5: Le logo du Groupe Avicole Centre.	51
Figure 6: processus de production.	53
Figure 7 : Schéma organisationnel du Groupe Avicole Centre	55
Figure 8: Relation hiérarchique et fonctionnel de contrôle de gestion.	61
Figure 9: schéma général de fonctionnement des entrées en stocks.....	69
Figure 10: Environnement de Groupa Avicole Centre	76
Figure 11: interface de logiciel dans le module gestion des stocks.....	80

Introduction

Introduction :

Nous sommes à l'ère de l'invasion technologique, caractérisée par la domination et la généralisation vertigineuse des innovations dans le domaine des technologies numériques.

L'émergence de l'internet et les moyens de communications ont profondément modélisé le monde économique, offrant de nouvelles possibilités et défis pour les entreprises.

L'apparition de la technologie dans le monde économique est purement et simplement le plus grand incident de cette décennie d'où la recherche et l'innovation ne connaissent pas de limites. À cet égard, toute personne se trouve concernée, chercheur, employé, dirigeant, client,...etc. Ce changement a pris racine dans le quotidien de chaque individu comme dans le monde du business.

L'arrivée de nouveaux outils technologiques annonce une série de bouleversements sociaux, politiques, culturels et économiques, ce qui prescrit aux dirigeants d'entreprises de revoir toutes leurs stratégies afin de garantir la durabilité de leurs activités. D'où ils ont réalisé que l'intégration de ces technologies dans leur modèle d'affaires était la solution la plus efficace. Cette mutation sera connue sous le nom de «**Transformation digitale** ».

1. Contexte de la recherche :

La qualité de l'information, la clarté et la précision, sont des critères très importants pour une gestion efficace et proactive. L'évolution successive dans plusieurs domaines tels que l'informatique, l'intelligence artificielle, l'internet des objets, la robotique et la connectivité ont donné lieu à la création massive et rapide des données, nécessitant un processus de traitement et de contrôle adapté.

La digitalisation des processus a sensiblement modifié plusieurs fonctions au sein des entreprises économiques, y compris la fonction du **contrôle de gestion**.

Le digital est en train de changer le visage de l'entremariât mondiale, est devindra de plus en plus une nécessité dans le nouveau modèle économique d'où la maîtrise de la technologie constituera un élément déterminant en matière de création de valeur et de performance. Les habitudes de consommation ont radicalement changé avec l'avènement du commerce électronique, des médias sociaux et des appareils mobiles. Les consommateurs sont devenus plus exigeants en matière d'utilisation, de personnalisation et de commodité. Les tendances économiques, sociales et politiques influent sur les besoins

des clients, les réglementations gouvernementales et les conditions commerciales imposent une capacité d'adaptation très rapide à l'environnement économique.

Aussi, la concurrence intensive, obligeant les entreprises à innover constamment pour rester pertinentes sur le marché et pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

Pour cela, les données sont devenues une source précieuse, mais leur utilisation comporte également des manques liés à la technicité, la sécurité, la confidentialité, la conformité réglementaire et nécessitent une gestion appropriée.

L'évaluation de la qualité de l'information permet de déterminer l'orientation et la position de l'entreprise par rapport à l'objectif visé, ce qui implique l'intervention du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion consiste à gérer les performances d'une entreprise, tout en appuyant sur l'aide des responsables opérationnels et de contrôleur de gestion.

La fonction de contrôle de gestion a évolué en raison de la digitalisation, entraînant des changements dans la compréhension des tâches, l'application des instruments, la prise en compte des aspects comportementaux et la structure organisationnelle au sein de l'entreprise. Les contrôleurs de gestion sont désormais confrontés au double défi d'assurer la fiabilité des données pour la prise de décision tout en accompagnant les managers à tous les niveaux, dans un contexte de transformation digitale en cours, qui souligne l'importance de maîtriser les nouveaux outils numériques et de contribuer à l'évolution digitale.

Les recherches indiquent que la transformation digitale influence positivement la mise en œuvre et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, en particulier dans les secteurs très concurrentiels, soulignant le lien entre la transformation digitale et le contrôle de gestion qui rassure l'alignement des efforts et l'unité d'objectif.

Le secteur agroalimentaire est l'un des secteurs stratégique et concurrentiel d'où la technologie donne une réponse déterminante aux défis et aléas de la spécificité de l'activité tels que le changement climatique, la rentabilité du patrimoine agricole et la croissance démographique.

La technologie de l'industrie 4.0 telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et la robotique remodelent l'activité agroalimentaire en générale et cela va contribuer dans l'amélioration de l'efficacité économique et l'optimisation de cette activité, ainsi que de garantir la sécurité alimentaire.

Selon le journal online algerieinvest.com, le site web <https://datareportal.com/>, spécialisé dans les statistiques relatives à l'internet fixe et mobile dans le monde, a publié son Rapport Digital (2023). Ce dernier a montré que la digitalisation dans le secteur agroalimentaire progresse rapidement à l'échelle mondiale, particulièrement les pays développés tels que les États-Unis, la Suisse, la Norvège et le Royaume-Uni. Ces derniers mettent en œuvre des technologies telles que la 5G, la cinématique en temps réel, les drones pulvérisateurs agricoles et l'automatisation numérique dans l'élevage pour renforcer leurs complexes agro-industriels.

Les données du rapport concernant l'Algérie, révèlent un nombre de 32,09 millions d'internautes sur une population totale de 45,26 millions d'habitants, en janvier 2023, soit une augmentation de 1,8% par rapport à l'année 2022. Le taux de pénétration Internet s'élevait à 70,9% de la population totale.

Les connexions mobiles cellulaires, en janvier 2023, étaient de 48,53 millions, en augmentation de 3,8% par rapport à l'année 2022. Ce qui témoigne d'une présence numérique significative au niveau de la société notamment, dans des différents secteurs d'activité économiques, comme le secteur agroalimentaire.

La pandémie de COVID-19 a fait encore accélérée l'adoption de la technologie digitale dans ce secteur, soulignant l'importance de la solution digitale pour atténuer les défis mondiaux et remodeler les systèmes de gestion classique.

2. Déclaration de la problématique.

Selon un article rédigé par NutriMarketing au cours de l'édition du salon Djazagro 2024 montre que l'Algérie a des défis à relever pour atteindre sa souveraineté alimentaire, notamment en soutenant son agriculture qui emploie près de 700 000 personnes, soit 10% de la population active, et contribue à plus de 50% du PIB hors hydrocarbures. (Dossier de presse salon professionnel de la production agroalimentaire Djazagro Avril 2024) et pour se faire, les pouvoirs publics ont adopté une stratégie portant sur la modernisation de la

gestion par l'adoption des nouvelles technologies qui ont révélé leur efficacité dans le monde économique.

Dans cet ordre d'idées, nous choisirons une entreprise relevant du secteur agroalimentaire, afin de pouvoir mettre en évidence l'apport de l'utilisation de ces technologies dans l'amélioration des fonctions de gestion.

Cas d'étude :

Le Groupe Avicole Centre ORAC Spa, est une entreprise publique économique pionnière dans la filière avicole et la fabrication des aliments du bétail, qui est à l'origine du développement de ce secteur depuis sa création.

Cette entreprise s'est inscrite, selon les exigences économiques émergées à une nouvelle vision stratégique tablée sur la modernisation de leur système de gestion par l'implantation d'un logiciel de gestion intégrant l'ensemble des fonctions que dispose l'entreprise (commerciale, approvisionnements, gestion des stocks, production, comptabilité matière, comptabilité générale et gestion de trésorerie).

La question principale relative à cette recherche sera donc formulée ainsi :

Quel est l'apport de la transformation digitale à travers l'implémentation d'un nouveau système de gestion intégré (DLG C) dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa?

Afin de bien cerner notre problématique nous avons choisi l'Unité Aliment de bétail de KSAR EL BOUKHARI (unité pilote du projet) pour réaliser notre étude.

Pour ce faire, nous avons décomposé cette question principale en sous questions :

- Quel est le processus de fonctionnement du contrôle de gestion dans l'organisation du Groupe Avicole Centre ?
- Quels sont les enjeux de l'implémentation d'un nouveau système de gestion intégré (DLG C) pour la fonction du contrôle de gestion au sein du groupe Avicole ?
- Quel est l'état des lieux de la transformation digitale de la fonction de contrôle de gestion au sein du Groupe Avicole Centre ?

- Quel est l'apport du système de gestion intégré (DLG C) dans l'amélioration de la qualité de pilotage des procédures du contrôle de gestion du groupe Avicole Centre ?

3. Objectifs de la recherche.

L'objet de notre étude consiste à identifier l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage de la fonction de contrôle de gestion, cette étude sera portée sur le cas du Groupe Avicole Centre Unité Aliment de Bétail KSAR EL BOUKHARI, tout en identifiant les étapes de transformation.

La présentation de l'apport sera renforcé par un état comparatif de la situation avant l'implantation de logiciel de gestion intégré et celle d'après.

4. Méthodologie de la recherche.

Cette étude est s'inspiré sur les travaux de recherche réalisés sur des thématiques traitant l'impact de la technologie digitale sur la performance et l'organisation des entreprises selon plusieurs aspects toutes en relation avec la transformation digitale sur plusieurs visions. Il nous permettra une initiation à ce sujet qu'est « l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage de la fonction du contrôle de gestion » et permettra également de mieux comprendre les concepts utilisés.

Dans la recherche scientifique, il existe deux méthodes de recherche : la méthode qualitative qui consiste à étudier les phénomènes culturels et sociaux dont les chercheurs en sciences sociales sont les principaux utilisateurs de cette catégorie de méthodes de recherche, et la méthode quantitative qui consiste à étudier les phénomènes naturels lesquelles peuvent être soumises à des examens de laboratoire, des méthodes formelles, l'analyse numérique et la modélisation mathématique. (Baskerville & Myers, 2009).

Pour le cas de notre recherche, on a opté pour la méthode qualitative qui nous permet de répondre au mieux à notre problématique de recherche. Cette dernière consiste à étudier ce genre de phénomène et leur évolution dans le temps.

5. Plan de la recherche :

1/ Dans le premier chapitre intitulé « **revue de littérature et cadre conceptuel** », nous présenterons les différents travaux sur lesquels notre recherche a été basée ainsi que la définition et la présentation des différents concepts relatifs à notre sujet de recherche.

2/ Le second chapitre intitulé « **cadre méthodologique** » portera sur les méthodes et techniques adoptées pour la récolte des informations, et qui ont permis de répondre à nos questions de recherche.

3/ Enfin, le troisième et dernier chapitre sera consacré à la **présentation des résultats obtenus**, relatifs à l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion au sein du Groupe du Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa tout en abordant une comparaison entre la situation avant et après l'implémentation de logiciel DLG C.

Chapitre I

Revue de littérature et cadre conceptuel

Chapitre .I. Revue de littérature et cadre conceptuel.

1. Revue de littérature.

Ce premier chapitre est consacré aux travaux réalisés par des chercheurs, scientifiques, doctorants, aux sujets de la transformation digitale dans l'industrie agroalimentaire, ainsi que les compétences et les capacités qui sont jugés indispensables pour réussir la transformation digitale et leur influence sur l'organisation.

Les résultats sont synthétisés et présentés comme suit :

Tableau 1: liste des revues de littératures.

Problématique	Auteurs	Année	Pays	Résultats obtenus
La transformation digitale dans l'industrie agroalimentaire : les nouvelles applications et le rôle de la pandémie de covid-19	Flavio Boccia	2023	Italie UE	<p>L'apport de l'innovation de l'industrie 4.0. Les quatre recommandations pour réussir la TD :</p> <p>La formation et de partage des connaissances et des apprentissages devraient être prioritaires.</p> <p>La mise en place d'infrastructures et de services numériques adéquats.</p> <p>L'interdisciplinarité également dans les efforts de recherche à grande échelle et à long terme car des partenariats privé-public sont nécessaires pour libérer des synergies dans des domaines émergents. Cette démarche interdisciplinaire et participative.</p> <p>Les technologies numériques ont transformé la production alimentaire et industries manufacturières en producteurs de données. Données efficaces des stratégies de gouvernance et de cybersécurité devraient être prévues les données capturées doivent être facilement partagées et interprétées.</p>

<p>Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises : Une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes</p>	<p>Fethi FERHANI</p>	<p>2017</p>	<p>Algérie</p>	<p>Les entreprises algériennes ont impératif d'améliorer leurs performances par l'adoption des innovations technologiques. L'innovation un élément facilitateur dans l'intégration des technologies digitales.</p> <p>La mise en évidence des capacités dynamique d'adaptation afin d'adapter, intégrer et reconfigurer les ressources et capitaux en réponse à l'évaluation et intégration des technologies digitales.</p> <p>La vision stratégique comme un levier essentiel de la transformation digitale.</p>
<p>Impact de la transformation digitale sur l'organisation</p>	<p>TOUMI AMARA Djamila, AOUDIA Chanez et BELMOK HTAR Linda</p>	<p>2021</p>	<p>Algérie</p>	<p>La transformation digitale a eu un impact considérable, qu'il soit positif ou négatif, ainsi que le niveau d'information et les inquiétudes des employés à ce sujet. Selon Fethi Ferhane (2017), la digitalisation a renforcé la performance en tant que stratégie et contribue à de nouveaux investissements.</p> <p>Les entreprises doivent se numériser et rester constamment à jour en ce qui concerne les nouvelles technologies.</p> <p>La digitalisation permet de satisfaire diverses attentes et de générer de nouveaux besoins qui peuvent apporter une valeur ajoutée, ce qui renforcera la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents, à condition d'assurer un suivi adéquat tout au long du processus de numérisation.</p>
<p>Transformation digitale et performance des entreprises.</p>	<p>ABID Nabila</p>	<p>2022</p>	<p>Algérie</p>	<p>la performance de l'entreprise publique tient compte non seulement de la maîtrise des coûts et la qualité, mais aussi de l'utilité et l'égalité dans la réalisation du service public.</p> <p>la contribution des systèmes d'information dans la performance ont été classifiés en deux principales approches : l'approche causale qui a étudié la fonction de production permettant l'introduction des TIC tout en expliquant les variations de la performance. La deuxième approche est l'approche processuelle qui a identifié le processus permettant aux technologies de contribuer à la performance.</p> <p>Le SI comptable « Hissab » apporte plusieurs</p>

				<p>améliorations dans le processus comptable et financier en réduisant les délais et en améliorant la qualité des outputs du processus et permis la production des reporting paramétrés et instantanés facilitant la compréhension de la situation financière de l'entreprise et la prise de décision. la coordination entre tous les systèmes d'information est nécessaire pour réaliser les objectifs globaux de l'entreprise.</p> <p>La transformation digitale n'est pas une fin en soi, mais un processus sur le long terme qui permet à l'entreprise à évoluer au rythme de l'écosystème numérique et être performante, car c'est l'utilisation des technologies digitales qui va permettre d'atteindre les objectifs métiers et créer de la valeur pour l'entreprise.</p>
<p>L'impact des systèmes ERP « Enterprise Resource Planning » sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Etude à partir des entreprises en Algérie.</p>	<p>Par Mme MOKHTA RI Hanane Amel Hafida</p>	2017	Algérie	<p>Les systèmes ERP ont un impact sur les procédures opérationnelles de l'entreprise et les procédures de gestion, avec quelques exceptions. Le système ERP exige des compétences beaucoup plus élevées pour les employés opérationnels que pour les cadres dirigeants.</p> <p>Le système ERP est principalement utilisé par les managers "cadres dirigeants" afin de faciliter la transmission d'informations, de les rendre plus transparentes, plus disponibles, plus fiables et donc plus utiles pour la prise de décision afin d'améliorer les performances de l'entreprise.</p> <p>En ce qui concerne les opérationnels, le système ERP fournit une description d'un processus standard à suivre pour leur travail quotidien. Grâce à l'utilisation des solutions ERP, les applications et les technologies se combinent afin de faciliter la réflexion, le travail et la gestion globale des organisations. Cela permet de synchroniser les individus, les processus, les données et la technologie sans effort, de suivre le rythme de la demande actuelle et de se préparer pour le futur. Il est devenu indispensable d'utiliser des systèmes ERP afin d'améliorer les performances organisationnelles de nos entreprises et d'éviter les improvisations.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes.

On constate que la plupart des travaux que nous avons cités mettent l'accent sur l'aspect crucial de la transformation digitale et l'importance de son impact dans l'amélioration des performances des entreprises selon plusieurs contextes et différentes visions organisationnelles. Par ailleurs, peu des travaux se sont intéressés au bouleversement procédural et fonctionnel causé par la transformation digitale surtout sur l'aspect de contrôle interne et la fonction de contrôle de gestion notamment dans le secteur agroalimentaire.

1.1. La transformation digitale.

Dans la littérature et selon plusieurs auteurs, la transformation digitale n'est pas une fin en soi, la transformation digitale est un processus à multiples facettes qui englobe la conversion des informations en formats numériques, la digitalisation des processus de création de valeur et l'introduction de modèles économiques entièrement nouveaux afin de permettre à l'entreprise à évoluer au rythme de l'écosystème numérique et être performante.

La digitalisation permet de satisfaire diverses attentes et de générer de nouveaux besoins qui peuvent apporter une valeur ajoutée, ce qui renforcera la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents, à condition d'assurer un suivi adéquat tout au long du processus.

Les entreprises doivent se numériser et rester constamment à jour en ce qui concerne les nouvelles technologies.

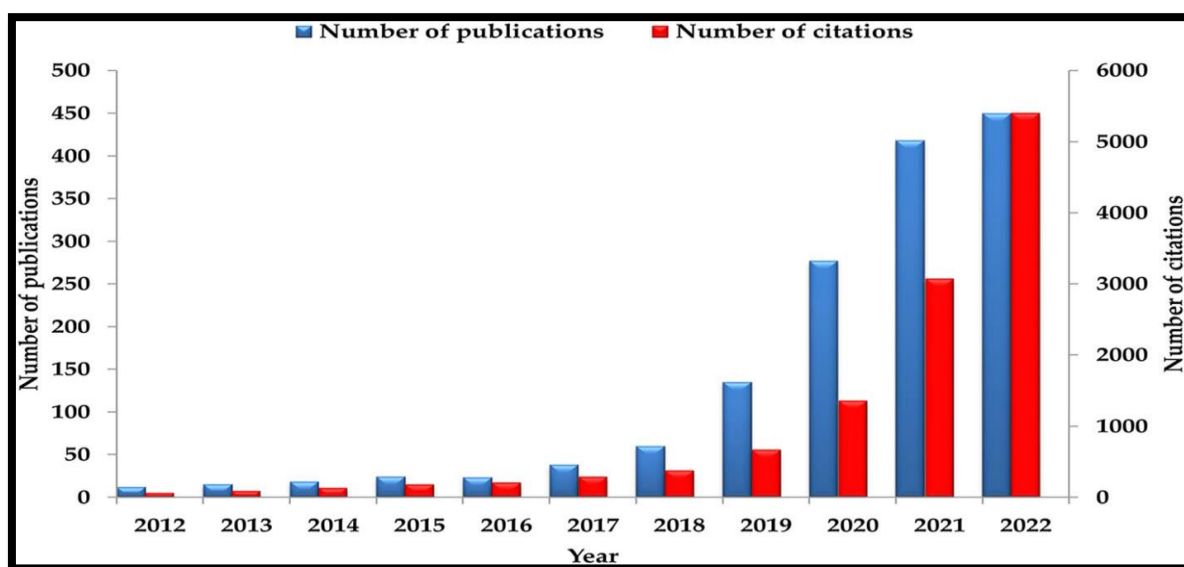
1.2 La transformation digitale dans le secteur agroalimentaire.

Le concept de digitalisation est fortement lié à l'Industrie 4.0 (ou la quatrième révolution industrielle). Plusieurs numérisations du domaine physiques et biologiques se combinent, comme l'intelligence artificiel (IA), Internet des objets (IoT), big data, robotique, Impression 3D et capteurs intelligents pour créer des usines numériques intelligentes et les exploitations agricoles (Fethi FERHANI 2017, P.23.)

Il n'existe pas de classification spécifique ni d'accord général sur ce que sont les technologies de l'Industrie 4.0, mais la plupart des rapports du secteur de l'agriculture et l'industrie alimentaire comprennent celles mentionnées ci-dessus, blockchain, cloud computing, jumeaux numériques et cyber-physique systèmes (Fethi FERHANI 2017).

Les données Scopus ont été analysées à l'aide du réseau bibliométrique de graphiques outils de visualisation VOSviewer (VOSviewer.com, Université de Leiden, Les Pays-Bas). Selon le résultat d'analyse de cooccurrence identifié plus de 5 600 mots-clés, dont 111 sont apparus au moins 10 fois (voir figure n°1) Nombre de publication et de citation/an sur le passage au numérique dans l'agroalimentaire au cours de la dernière décennie (la requête à été effectuée à partir de la base de données Scopus le 11 janvier 2023.).

Figure 1: Nombre de publication et de citation/an



Elaboré par (Fethi FERHANI 2017)

Scopus : est l'une des bases de données les plus utilisées pour la recherche universitaire, et elle est souvent utilisée pour mesurer l'impact du travail d'un chercheur. Les revues indexées dans Scopus sont considérées comme de haute qualité, et la publication dans une revue Scopus peut renforcer la réputation et la carrière d'un chercheur. 12 oct. 2023

Le tableau ci-après indique le positionnement de l'Algérie par rapport au reste du monde dans le domaine des technologies digitales, à travers plusieurs indices et classements. (ABID Nabila 2022).

Tableau 2: positionnement de l'Algérie par rapport au reste du monde dans les technologies digitales.

Indice	Classement
L'indice de développement TIC	102/176
L'indice de développement de l'e-gouvernement	130/193
Indice d'Agilité Digitale IAD	93/176
L'indice de Maturité Numérique	117/139
L'indicateur de Cyber sécurité	114/139

*Classement des derniers rapports disponibles

Source : rapports annuels. (ABID Nabila 2022)

Indice de développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) : Avec un classement de 102 sur 176, l'Algérie se situe presque au milieu en termes de développement des TIC. Cela suggère qu'il existe une certaine infrastructure et utilisation des technologies numériques dans le pays mais il y a encore des possibilités d'amélioration pour se hisser parmi les meilleurs.

Indice de développement de l'e-gouvernement : Avec un classement de 130 sur 193, l'Algérie semble avoir un niveau de développement de l'e-gouvernement relativement faible par rapport à d'autres pays.

Indice d'Agilité Digitale (IAD) : Avec un classement de 93 sur 176, l'Algérie semble avoir une certaine capacité à s'adapter et à adopter de nouvelles technologies. Néanmoins, il reste encore des opportunités pour renforcer cette agilité et pour favoriser l'innovation.

Indice de Maturité Numérique : Avec un classement de 117 sur 139, l'Algérie se classe dans la partie inférieure en termes de maturité numérique. Cela pourrait refléter des lacunes dans l'adoption générale des technologies numériques à travers différents secteurs de la société.

Indicateur de Cyber sécurité : Avec un classement de 114 sur 139, l'Algérie semble également être confrontée à des défis en matière de cyber sécurité. Cela souligne l'importance de renforcer les infrastructures et les pratiques de sécurité informatique pour protéger les données et les systèmes.

Malgré les avancées réalisées par l'Algérie dans le domaine des technologies numériques, les données indiquent qu'il reste encore des obstacles à surmonter afin d'améliorer sa position et sa compétitivité à l'échelle internationale. Il est possible qu'il faille investir davantage dans l'infrastructure numérique, mettre en place des politiques gouvernementales favorables et sensibiliser davantage à l'importance du cyber sécurité.

1.3 L'impact de la digitalisation sur le contrôle de gestion.

Selon la littérature, la transformation digitale a complètement changé les processus en offrant de nouvelles possibilités et techniques qu'offre la technologie.

La fonction du contrôle de gestion étant une fonction de l'entreprise a été sensiblement impactée par la transformation digitale, selon l'étude de Mme MOKHTARI Hanane Amel Hafida intitulée (l'impact des systèmes ERP « Enterprise Resource Planning » sur la performance organisationnelle de l'entreprise en Algérie) montre que les systèmes ERP font partie intégrante du paysage organisationnel et il est certain qu'ils seront présents pendant longtemps. Lorsqu'ils sont installés avec succès, ils ont un impact sur les aspects organisationnels et perturbent inévitablement une partie des usages qui sont intégrés au fonctionnement des organisations, ce qui entraîne de nouvelles pratiques et conceptions de fonctions.

Les systèmes ERP ont un impact sur les procédures opérationnelles de l'entreprise et les procédures de gestion, avec quelques exceptions.

Grâce à l'utilisation des solutions ERP, les applications et les technologies se combinent afin de faciliter la réflexion, le travail et la gestion globale des organisations. Cela permet de synchroniser les individus, les processus, les données et la technologie sans effort, de suivre le rythme de la demande actuelle et de se préparer pour le futur. Par conséquent, l'utilisation des systèmes ERP devient indispensable afin d'améliorer les performances organisationnelles de nos entreprises et d'éviter les erreurs.

2 Cadre conceptuel.

2.1 Définitions et origine de la transformation digitale.

La transformation digitale peut être définie de différentes manières en fonction des spécificités de chaque entreprise, de son secteur d'activité et de sa taille. Cependant, quelle que soit la définition adoptée, la finalité de la transformation digitale reste généralement la même, néanmoins voici quelques définitions courantes de la transformation digitale :

Selon Océane Mignot 2019 P.19 ; la transformation digitale est différente pour chaque entreprise. C'est pourquoi il peut être difficile de proposer une définition universelle. Mais il a adopté la définition suivante ; Il s'agit d'incorporer la technologie numérique dans tous les domaines d'une entreprise afin de modifier son fonctionnement et de créer de la valeur pour ses clients.

Selon Mathilde Aubry et Mamadou Sanoussy Sow 2021P.01 La transformation digitale est mentionnée dans de nombreux contextes et elle est souvent liée à des termes aussi barbares que vagues, la plupart du temps des anglicismes. : blog, e-learning, analytics, hashtag, MOOC, Natives, Crowdfunding, Cloud, Big Data, Blockchain, Dataviz, Fintech...

Pour cela, la majorité des chercheurs ont choisi de se baser sur la définition de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), qui, selon eux, est l'une des nombreuses définitions proposées dans la littérature académique ou professionnelle. Cette organisation explique que la transformation digitale désigne les conséquences économiques et sociales de la numérisation et de la digitalisation. La numérisation implique la transformation de données et de processus analogiques dans un format qui peut être lisible par la machine. De son côté, la digitalisation fait référence à l'exploitation des technologies et des données numériques, ainsi qu'aux interactions qui entraînent la création d'activités nouvelles ou l'évolution d'activités existantes.

Il convient de signaler que les principaux facteurs qui sont à l'origine de la révolution digitale (Océane 2019) sont :

- a. Expérience client.
- b. Autonomisation de la main-d'œuvre.
- c. Efficacité opérationnelle.

D'après ce qui précède, on peut dire que la transformation digitale est un processus continu d'amélioration continue à moyen et long terme, d'intégration de la technologie du monde digital selon une stratégie définie (plan d'action) dans une vision globale (vision stratégique). Cependant l'homme est un élément déterminant.

2.2 Numérisation, digitalisation et transformation digitale.

La différence entre les deux termes (numérisation et digitalisation) selon BABACI Victor et Lydia BABACI Victor Jean-Christophe (2017) revient à leurs origines en langue française et anglaise.

Le mot français numérique signifie à l'origine représenté par des nombres, et qui renvoie à la technologie de numérisation qui permet de traduire tout type d'information (texte, image, son ...) en un langage compréhensible par la machine (en l'occurrence 0 et 1).

Tandis que digital n'est qu'un terme anglicisme importé de l'anglais au français directement sans que son étymologie naturelle provenant du latin digitum (dans la langue française) et qui signifierait « doigt » soit prise en compte.

Cependant ces auteurs rajoutent qu'en langue anglaise, plus riche, le mot digitalisation aurait deux mots équivalents le premier étant digitization qui a le même sens que numérique en français et digitalization qui signifie l'adoption et l'accroissement de l'usage des technologies par une organisation, une industrie..., ce deuxième sens n'est pas bien défini par le terme « numérisation » en français c'est pour cela qu'on préfère désormais utiliser le terme « numérique » pour décrire la technologie et « digital » pour ce qui concerne la pratique des utilisateurs.

2.2.1 Numérisation.

Selon la définition proposé par le dictionnaire LAROUSSE ; La numérisation consiste à représenter des objets tels que des images, des sons et des signaux par des suites de nombres binaires (0 et 1). Pour cette représentation, il est essentiel d'obtenir des valeurs qui reflètent l'objet initial, comme pour un signal continu, des mesures effectuées à intervalles réguliers, ainsi que la valeur de l'amplitude du signal. Le processus d'échantillonnage est généralement suivi d'une évaluation des valeurs découvertes, qui implique de les remplacer

par des valeurs binaires les plus proches possibles des valeurs initiales. D'autant plus fidèle est la représentation que la fréquence d'échantillonnage est élevée et que la marge entre les valeurs binaires de quantification est étroite. Cependant, pour garantir la fidélité de la représentation, il est nécessaire de trouver un compromis afin de maintenir des tailles de fichiers ou des débits de transmission acceptables.

2.2.2 Digitalisation.

Selon la définition proposée par l'agence LOCOMOTIV' (agence unique en conseil et communication propulsé par une communauté d'expert) ; La digitalisation désigne la procédure de numérisation. Il s'agit d'un anglicisme bien connu, mais aujourd'hui sa signification a changé. La numérisation consiste à transformer une information analogique en une information numérique.

La numérisation, tout comme tout autre synonyme, se rapproche de ce mot. Cependant, ce terme acquiert un sens plus vaste au fil du temps. La digitalisation implique donc la transformation des procédés en utilisant des outils numériques vers une numérisation croissante. Ainsi, elle affecte tous les domaines professionnels, avec une expertise plus ou moins avancée. Cependant, il ne faut pas sous-estimer ce processus de transformation digitale ou numérique. Ces mécanismes doivent être étudiés de manière adéquate afin de pouvoir les appliquer avec précaution.

2.2.3 Transformation digitale.

Additivement de ce que déjà dit, le phénomène de la transformation digitale comporte deux parties, transformation qui signifie le changement d'une situation à une autre par l'adaptation à une conjoncture donnée et digitale qui signifie l'aspect technologique et automatisé.

La transformation digitale c'est une orientation stratégique qui consiste à l'intégration de la technologie digitale dans tous les systèmes d'information de l'entreprise.

2.3.2 Méthodes de la transformation digitale.

La décision stratégique d'une entreprise de se tourner vers la transformation numérique vise à démontrer sa capacité d'adaptation aux exigences du marché d'une part, et sert à renforcer sa position dans leur écosystème externe d'autre part.

Les domaines les plus intéressants liés à la digitalisation sont :

- L'expérience client.
- L'analyse des données.
- Cloud computing.
- Mobilité.

Selon le PDG de Microsoft, Satya Nadella, les PDG devraient se concentrer sur ces domaines de la transformation numérique :

- **Responsabiliser les employés.** Selon les gestionnaires du changement, il est essentiel que les employés soient motivés et possèdent les compétences nécessaires pour réussir les transformations organisationnelles, y compris les transformations numériques.
- **Engager les clients** L'implication des clients revêt une importance équivalente à celle des employés, ce qui implique que les entreprises doivent faire face aux attentes évolutives des clients actuels.
- **Optimiser les opérations.** La mise à jour de l'infrastructure informatique est l'un des moyens les plus efficaces par lesquels la digitalisation peut aider à accroître l'efficacité et l'efficacité des organisations.
- **Prestations et produits.** L'innovation représente l'un des moyens les plus efficaces pour favoriser le succès à l'ère contemporaine, en permettant aux organisations d'améliorer leur position sur le marché, de générer davantage de revenus et de rester pertinentes.

Grâce à une stratégie appropriée, une approche appropriée et une exécution adéquate, une entreprise peut modifier son mode de fonctionnement et créer de la valeur pour ses clients et ses parties prenantes.

D'après un article sur l'Association Success, une entreprise spécialisée dans le développement du leadership et du conseil, il est recommandé aux entreprises de se concentrer sur quatre points clés lors de la création d'un plan de transformation numérique :

- **Une approche stratégique** : qui coordonne l'effort de digitalisation avec la stratégie globale de l'entreprise.
- **Une approche orientée client** : qui permet à l'entreprise de concevoir une expérience client cohérente, unifiée et contemporaine
- **L'accent mis sur la culture** : qui assure que les employés possèdent les mentalités, les attitudes et les comportements adéquats pour s'ajuster aux changements.
- **Une focalisation sur les informations** : qui assure que l'entreprise peut exploiter les données et les analyses afin de prendre des décisions éclairées, d'améliorer la transformation des processus métier, etc.

Un projet de transformation numérique qui accorde une grande importance à ces domaines sera équilibré, permettant aux organisations de développer des stratégies visant à améliorer les opérations internes, l'expérience client et la position de l'entreprise sur le marché.

Ainsi que les quatre modèles de transformation digitale selon Mc Kinsey sont :

- **Innovation du modèle d'affaires** : Cela nécessite une modification de la manière dont les entreprises opèrent. Cela pourrait par exemple englober l'implémentation de nouvelles approches de travail, comme des formes de travail à distance
- **Innovation de produit** : Cela nécessite d'améliorer les produits et services déjà en place. Prenons l'exemple de l'évolution de l'expérience client, de la conception de produits ou des stratégies de marketing.
- **Innovation de processus** : Cela nécessite une modification des processus commerciaux déjà en place. Par exemple, peut englober la mise en place de nouvelles technologies ou l'acquisition de nouvelles compétences.
- **Changement organisationnel** : Cela nécessite la réorganisation de l'entreprise elle-même. Par exemple, peut englobe la mise en place de nouvelles fonctions, départements ou divisions.

2.3.3 La réalité de la transformation digitale.

L'écosystème de chaque entreprise est profondément altéré par cette tendance majeure qu'est la numérisation.

Les nouvelles technologies numériques ont une grande influence sur les attentes individuelles des clients, des collaborateurs ou des partenaires. De cette manière, les avancées technologiques offrent l'opportunité d'utiliser des outils de plus en plus puissants qui facilitent la mobilité, la communication et l'automatisation.

(Corfmat, Daniel 2022) la faillite retentissante de certaines entreprises comme KODAK (2012) a créé un choc.

Créée en 1881, avec ses 19000 salariés et disposant de dizaines de milliers de brevets, la société a profité pendant des décennies d'un statut de quasi-monopole et elle semblait insubmersible : « too big to fail » Trop grande pour défaillir. Malgré toute cette démonstration et cette force de frappe sur ses marchés, elle a alors manqué le tournant de la digitalisation. Et elle a disparu.

La prise de conscience de l'importance du digital a donc été brutale. Tous les dirigeants du monde des affaires et du business ont dû alors comprendre rapidement où et comment investir et exploiter au mieux ce monde numérique, devenu un facteur structurel à intégrer dans leur développement.

Le développement massif et protéiforme des technologies a profité à la création et la croissance de startups dont certaines sont devenues de véritables géants tels qu'Amazon (1994), Google (1998), Ali Baba (1999), Tesla (2003), Facebook (2004), Spotify (2006), Airbnb (2008), Uber (2009), etc. pour ne citer que les plus connues. Elles ont bouleversé le marché en étant capables en un temps record de devenir les principaux concurrents de grandes entreprises implantées depuis 30, 40 ou 50 ans dans leurs propres secteurs d'activités. Non seulement elles ont réussi à proposer des produits plus innovants et plus performants, mais ont aussi proposé de nouvelles façons de consommer et de travailler.

Dès lors, la transformation digitale s'est imposée à tous. Pour résister à cette véritable vague de fonds, - partie de loin, sans crier gare et provenant de toutes les contrées du monde, les entreprises doivent volontairement s'y plonger car elle se propage de manière irrémédiable à tous les secteurs d'activité. A défaut d'être submergées et de disparaître.

Ces nouveaux acteurs ont contribué à l'émergence d'une culture nouvelle: celle du digital, en proposant des services plus efficaces, séduisants et performants, en changeant notamment la relation client et le modèle de fonctionnement de l'entreprise. Ils ont imposé un outil, le digital, qui permet de répondre à trois objectifs devenus fondamentaux : se rapprocher des clients, rendre les salariés plus autonomes, et transformer son organisation en la rendant plus efficace et aux réactions plus rapides. Cela entraîne donc une transformation profonde de sa relation avec ses parties prenantes : externes (clients, fournisseurs, banques, Etat, société civile, consommateurs, etc.) et en interne (collaborateurs, mode de production de produits et de services).

Il est bien évident que la digitalisation est devenue un processus inévitable et destiné à se poursuivre en permanence grâce aux avancées technologiques de plus en plus avancées. Les grandes entreprises ont abordé le sujet de l'adaptation nécessaire à cette nouvelle ère numérique.

2.3.4 La transformation digitale à travers l'ERP ?

L'ERP (Enterprise Resource Planning) est un acronyme d'origine américaine qui est généralement employé pour désigner les logiciels de gestion intégrés.

Selon Robert Reix (1999), un ERP correspond à une application informatique qui combine les caractéristiques générales suivantes :

- **C'est un progiciel** : qui se compose d'un ensemble cohérent et indépendant de programmes de services, de supports, de manipulation ou d'informations, ainsi que de documentation. Il est conçu pour effectuer des traitements informatiques standards, dont la diffusion est commercialement rentable et qu'un utilisateur peut utiliser de manière autonome après une mise en place et une formation limitées. (Sourdeau, 1997, p20).

- **Il est paramétrable** : c'est un produit standardisé, a été initialement développé pour répondre aux besoins de différentes entreprises. En général, il y a plusieurs versions disponibles selon le secteur d'activité (automobile, banque, etc.) et la langue d'utilisation. De plus, il est possible d'adapter le produit aux besoins d'une entreprise spécifique en le paramétrant (sélection des règles de gestion, sélection des options de traitement, sélection du format de données, etc.). La configuration peut inclure l'utilisation de compléments de programmes spécifiques basés sur des programmes standards.

- **Il est modulaire** : Il s'agit d'un ensemble de programmes ou de modules séparés qui correspond chacun à un processus de gestion : leur installation et leur fonctionnement peuvent être effectués de manière autonome. Grâce à la division en modules, il est possible de créer une solution précise en assemblant des éléments et d'étendre sa mise en œuvre à divers domaines de gestion.

- **Il est intégré** : La conception des différents modules n'est pas autonome : ils peuvent communiquer des informations selon des schémas préétablis. Le PGI (progiciel de gestion intégré) veille à ce que les données soient toujours intégrées et cohérentes pour tous les utilisateurs, ce qui permet de résoudre les problèmes d'interfaçage, de synchronisation et de doubles saisies..

- **C'est une application de gestion** : Il facilite l'enregistrement des opérations de l'entreprise (comptabilité, gestion des stocks, suivi des commandes et du programme de production...) et transmet les informations collectées aux niveaux appropriés. Cependant, il ne comprend aucun logiciel d'optimisation ou de prise de décision automatique. Ce système d'information est donc constitué de modules fonctionnels standards, connectés directement à une base de données unique et qui couvre tous les processus de l'entreprise.

D'autre part, un ERP est généralement une solution internationale qui peut gérer des contextes multi-législations, multi-langues et multi-devises. Cela facilite la collecte d'informations provenant des filiales d'un groupe dans divers pays. Il s'agit d'un avantage majeur dans un contexte de mondialisation, car les environnements linguistiques et légaux jouent un rôle essentiel dans la structuration des entreprises. En même temps, d'autres programmes ou logiciels sont créés en complément des logiciels ERP afin d'améliorer certaines fonctions peu performantes ou d'en ajouter de nouvelles. La majorité de ces applications se concentrent sur l'assistance à la prise de décision : l'ensemble est alors désigné sous le nom de « Système Organisé autour d'un ERP » (SO-ERP).

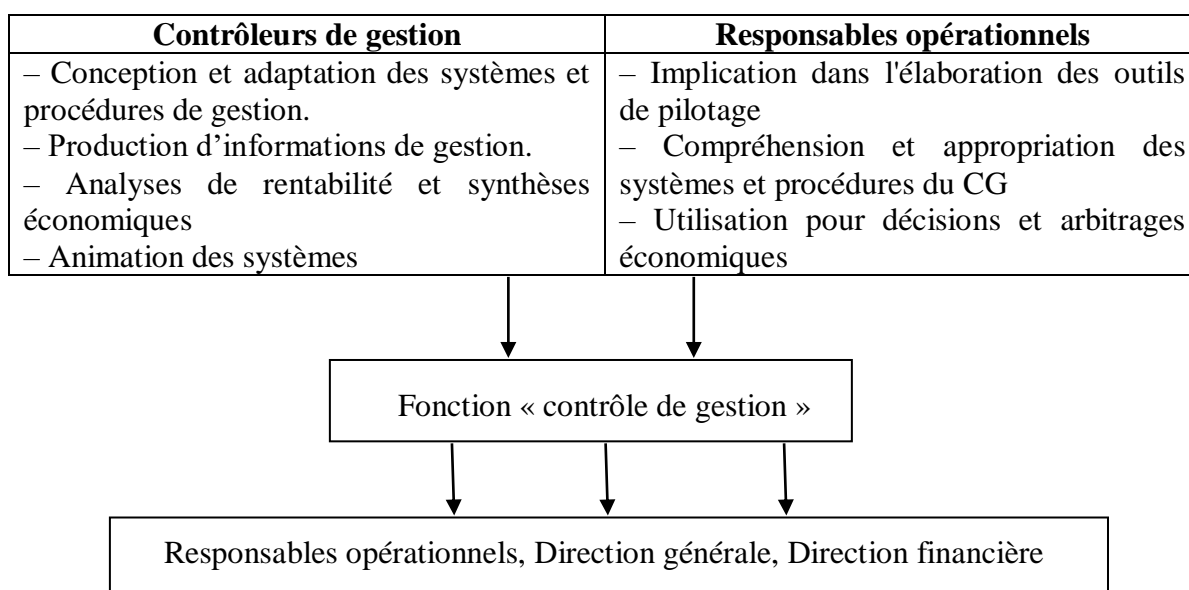
2.4 La fonction de contrôle de gestion.

Selon (Béatrice et Francis Grandguillot 2018), On peut définir le contrôle de gestion comme la gestion de la performance de l'entreprise. Elle vise à 'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés en suivant une stratégie précise, tout en cherchant à maximiser les ressources utilisées qui ce fait grâce à une analyse régulière des différences entre les réalisations et les prévisions, comme il est possible de prendre des mesures correctives et de s'adapter aux changements inattendus. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la prise de décision.

Il est essentiel que le système de contrôle de gestion soit adapté aux particularités de l'entreprise telle que l'activité, la structure, la culture et l'environnement économique et numérique de l'entreprise. Il demande l'engagement de tous les responsables, peu importe leur rang hiérarchique.

La fonction contrôle de gestion est un binôme manager/contrôleur de ce fait La réalisation de la fonction résulte d'une collaboration entre les responsables du contrôle de gestion et les responsables opérationnels, comme illustré dans la figure ci-dessous; (Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS P.384)

Figure 3: Organisation générale de la fonction contrôle de gestion



Source : (Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS 2005 P.385)

Les contrôleurs de gestion ont pour responsabilité de concevoir les systèmes d'information de gestion et de pilotage, de produire des informations de gestion (budgets, par exemple) et d'étudier la rentabilité, tandis que les différents niveaux de responsabilité opérationnelle analysent les informations produites et les utilisent pour préparer leurs décisions et leurs arbitrages économiques. Par conséquent, le contrôleur de gestion d'une usine se concentrera principalement sur la création des résultats mensuels et les analyses d'écart, tandis que son supérieur hiérarchique, c'est-à-dire le directeur de l'usine, pourra se focaliser sur les décisions à prendre en fonction de ces données. Il est important de souligner que la distinction entre information et décision n'est pas simple, car la manière dont l'information est donnée influence la prise de décision. De plus, les contrôleurs de gestion proposent des suggestions et des conseils. Au niveau supérieur, le responsable de la société mère sera principalement impliqué dans l'évolution du système d'information et des procédures pour les ajuster au rythme des modifications de structure et de stratégie prises par la direction générale. (Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, MARIE-Hélène DELMOND et Pierre-LAURENT Ed. BESCOS P.386).

2.4.1 Fondements théoriques du contrôle de gestion.

(Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS 2005). Les grandes entreprises internationales d'origine américaine ont développé la fonction de contrôle de gestion. Les contrôleurs de gestion travaillent donc au sein de l'entreprise et sont responsables de s'assurer que les objectifs sont correctement atteints et que les données sur les résultats des filiales sont exactes. Il a été observé que les activités du contrôleur de gestion ont connu une évolution. Les différentes entités de responsabilité ont décentralisé la fonction : divisions, filiales, usines, etc. Le but est de se rapprocher davantage du terrain afin de mieux répondre aux exigences de gestion des opérationnels et de diminuer les délais de réalisation du rapport.

Il y aura donc un partage des responsabilités entre les différents niveaux de contrôle : les contrôleurs de gestion du siège auront davantage pour mission de consolider les budgets et de fournir le rapport mensuel, tandis que les contrôleurs de gestion des entités opérationnelles auront pour mission de suivre le budget sur place, de fournir au siège les informations nécessaires pour le reporting et de participer aux décisions opérationnelles.

Le partage des responsabilités entre les opérationnels et les contrôleurs de gestion est essentiel dans le domaine du contrôle. Les responsables opérationnels sont dans une certaine mesure responsables du contrôle de gestion, lorsqu'ils doivent élaborer et présenter leur budget à la direction générale ou prendre des mesures correctives après avoir analysé les résultats. Il est donc important de souligner que la démarche de contrôle de gestion ne relève pas exclusivement du chef de fonction. Un binôme de responsables opérationnels et de contrôleur de gestion assure sa mise en place.

Le concept de contrôle de gestion a évolué considérablement au cours des dix dernières années en réponse à la nécessité de gérer efficacement les organisations complexes afin d'atteindre la performance économique.

En se rapprochant des niveaux proches du terrain où l'action s'exerce envers les clients, les concurrents et les partenaires, la délégation de pouvoir de décision accroît le risque d'incohérences dans la succession des opérations d'exploitation.

Le simple contrôle à posteriori (postérieur), à travers des inspections régulières sur les actes passés afin de vérifier leur conformité à une réglementation préétablie, ne suffit pas à prévenir les divergences et le gaspillage d'efforts.

Il est nécessaire d'effectuer un contrôle préventif sur les objectifs annoncés, et l'accord préalable sur l'intention exprimée nécessite l'octroi d'une liberté de décision, ce qui a l'avantage de motiver et de réduire la charge des forces, tout en réduisant le temps de réaction de l'entreprise.

2.4.2 Objectifs et responsabilités.

Il est essentiel de préciser le sens qu'il convient d'accorder au terme contrôle afin de définir l'objectif de contrôle de gestion. Effectivement, il renferme de multiples significations et parfois inappropriées à notre sujet. Comme le souligne **P. Drucker**, l'un des fondateurs du contrôle de gestion que « Le mot contrôle est ambigu ». Cela implique la capacité à prendre des décisions et à gérer son travail. Il peut également représenter la suprématie d'une personne par une autre. L'objectif général de la démarche et son objet, c'est-à-dire « ce que l'on cherche à contrôler », sont donc pertinents.

Donc on peut déterminer que le contrôle de gestion se base sur trois éléments clés: les objectifs, les ressources, et les résultats obtenus, et en examinant l'interaction entre ces facteurs, les concepts fondamentaux suivants sont mis en avant :

- La pertinence qui sert à tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise dans la définition des objectifs.
- L'efficacité qui sert à accomplir les objectifs déterminés en respectant les limites des coûts.
- L'efficacité se définit comme la situation où les résultats réalisés correspondent aux objectifs préétablis.

En outre, il consiste à piloter l'entreprise pour la réalisation des objectifs, qui se manifestent sous forme économique (profit, équilibre financier, création de valeur, etc.). Son objectif principal n'est pas de surveiller de manière coercitive les membres de l'entreprise, mais plutôt de superviser l'accomplissement et l'atteinte des objectifs stratégique de l'entreprise.

Cependant, la réalisation des objectifs de résultat comporte des risques, et plus les facteurs extérieurs sont hostiles, plus il est difficile de les contrôler. C'est la raison pour laquelle il implique généralement, au-delà de la simple réalisation d'un résultat, l'idée d'une performance, c'est-à-dire l'obtention de résultats malgré l'influence défavorable d' v nements extérieurs, la gestion des risques.

2.4.3 Outils et méthodes du contrôle de gestion.

La mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion implique l'utilisation des méthodes de gestion qui incluent des outils de prévision, de mesure de la performance et de pilotage, dont on peut identifier principalement les caractéristiques spécifiques: (FRANCIS ET GRONDUILLOT BEATRICE 2018 P.14)

La gestion prévisionnelle : Gestion basée sur un modèle qui illustre les activités futures de l'entreprise à long, moyen et court terme. Ce schéma représente la sélection des méthodes utilisées pour atteindre les objectifs établis en fonction de la stratégie sélectionnée.

La gestion budgétaire : La gestion prévisionnelle à court terme implique de transformer les décisions prises par la direction et les responsables en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments liés à un programme spécifique).

Le contrôle budgétaire : Il est important de comparer régulièrement les prévisions budgétaires avec les réalisations pour analyser les différences et prendre les mesures correctives appropriées.

Le tableau de bord : c'est un outil qui récapitule sous forme de tableaux les indicateurs de pilotage importants, qu'ils soient techniques, commerciaux ou financiers, que le responsable concerné doit surveiller en permanence afin de réagir rapidement en cas de déviation par rapport aux objectifs fixés.

Le reporting : un dispositif de contrôle a posteriori vise à fournir à la hiérarchie des informations sur les performances de chaque responsable des unités de gestion. Il s'agit principalement d'indicateurs financiers.

Le contrôle de gestion utilise les informations de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique pour comparer les prévisions aux réalisations (coûts observés, coûts standards ou préétablis).

La comptabilité générale : L'entreprise utilise la comptabilité générale comme première source d'information. Grâce à elle, il est possible de réaliser un contrôle automatique des opérations enregistrées. La lecture du journal fournit des informations sur les dettes, les créances et les états de toutes les activités de l'entreprise. De plus, cela permet également :

- Observer les revenus et les dépenses générés par l'entreprise pendant un exercice et évaluer les résultats qui en résultent ;
- À la fin de chaque exercice, il est nécessaire de dresser un bilan de sa situation financière, qui peut être défini comme la description de la situation financière d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'étudier son évaluation (tableau de financement).

La compréhension globale des résultats de l'exercice, telle que fournie par la comptabilité générale, est limitée car l'entreprise ne produit pas un seul produit et exerce également plusieurs activités.

Pour cela, il est nécessaire d'étudier les coûts des biens produits à chaque étape de leur production, ce qui est l'objet de la comptabilité analytique.

La comptabilité analytique : L'utilisation de la comptabilité analytique est essentielle pour maximiser l'efficacité des allocations de ressources au sein des grandes et moyennes entreprises, ainsi que des petites entreprises.

La comptabilité analytique est une méthode de collecte de données qui vise à :

- Maîtriser les coûts des diverses fonctions de l'entreprise ;
- Exprimer les résultats en calculant les coûts des produits et en les comparant aux prix de vente respective.

Il est essentiel que la comptabilité analytique apporte tous les éléments nécessaires pour faciliter la prise de décision. Elle est la façon d'obtenir. En utilisant des méthodes précises et constantes, les éléments d'analyse sont régulièrement comparés et comparés dans le temps.

Le fonctionnement du système de comptabilité analytique repose sur divers paramètres tels que :

- Les caractéristiques des produits ;
- La structure de l'entreprise ;
- Les besoins d'informations auxquels le système doit répondre.

Pour mettre en œuvre un système de comptabilité analytique de manière efficace, il est nécessaire de déterminer des centres d'analyse, des unités d'exploitation pertinentes et d'organiser le système d'information. Un bon fonctionnement du système de comptabilité analytique permet d'améliorer la maîtrise des coûts.

Les centres d'analyses : L'organisation de l'entreprise en centres d'analyse est nécessaire pour mettre en place une comptabilité analytique, ce qui correspond aux centres de travail. Le centre est divisé en sections (connues sous le nom de sections homogènes). Il est bénéfique pour le contrôle de gestion de décomposer l'entreprise en centres d'analyse, car cela permet de repérer les dépenses et de connaître les consommations de ressources au niveau de chaque unité organisationnelle.

- Les centres principaux : dont les activités sont liées au produit.
- Les centres auxiliaires : dont l'activité n'est pas aussi liée au produit.

Les unités d'œuvre : La répartition des dépenses aux produits pour chaque centre est réalisée en utilisant une unité d'œuvre qui sert de mesure de son activité. Les coûts d'un centre d'analyse peuvent être transférés vers d'autres centres ou vers les produits grâce à l'unité d'œuvre. Il est essentiel que l'unité d'œuvre soit la plus représentative du travail réalisé par le centre et qu'elle puisse expliquer les fluctuations de son activité. Elle se manifeste par une évaluation physique.

Un centre de responsabilité ; Il s'agit d'une composante de la structure de l'entreprise. Il est sous la direction d'un chef qui dispose de ressources (personnel, équipements, ressources financières) et d'une certaine autonomie pour réaliser les tâches qui lui sont assignées et atteindre les objectifs fixés par la direction générale ou négociés avec elle.

Les centres de responsabilité sont classés en fonction de leur mission :

Tableau 3: Mission de gestion des coûts

Types	Missions	Exemples
Centre de coût	Maîtriser des coûts dans le respect des normes de qualité et de délai.	Un Atelier
Centre de recette	Obtenir un niveau de chiffre d'affaires.	Sce Commercial
Centre de profit	Obtenir un niveau de résultat ou de marge.	Une Agence.
Centre d'investissement	Obtenir une certaine rentabilité des capitaux investis	Une filiale

La source : FRANCIS ET GRONDUILLOT BEATRICE 2018

Les méthodes d'analyse des coûts :

Une approche d'analyse des coûts est un outil de prise de décision. Selon les préoccupations du gestionnaire (établir un prix de vente, développer une gamme de produits, sous-traiter une activité...) et les contraintes internes ou externes de l'entreprise (activité, mode de gestion, types de contrats conclus...) sont différentes.

Les différentes approches et leurs objectifs sont :

Tableau 4: Les différentes méthodes et leurs objectifs

Méthode des coûts complets	Évaluation des résultats des produits
Méthode à base d'activités	Evaluation de la performance des activités
Méthode des coûts variables	Étude de la part de chaque produit ou activité dans la prise en charge des coûts fixes et la formation du résultat. Analyse d'indicateurs de risque (seuil de rentabilité, indice de sécurité...)
Méthode des coûts directs	Étude de la part de chaque produit ou activité dans la prise en charge des coûts fixes et la formation du résultat. Étude de la part de chaque produit ou activité dans la prise en charge des coûts variables et la formation du résultat.
Méthode des coûts spécifiques	Analyse de la répercussions de l'accroissement ou de la diminution du niveau d'activité sur les coûts et la rentabilité
Méthode du coût marginale	Analyse du niveau d'activité optimal permettant de maximiser le profit

La source : FRANCIS ET GRONDUILLOT BEATRICE 2018

2.4.4 Les indicateurs de mesures de la performance de la fonction de contrôle de gestion.

Selon (Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS 2005) La définition et les indicateurs de la performance de l'entreprise Depuis les débuts du contrôle de gestion, il y a eu plusieurs

conceptions de la performance organisationnelle. Historiquement, on est passé d'une conception qui associe la performance à la réduction des coûts à une définition plus étendue qui considère la performance comme un rapport coût/valeur.

Traditionnellement, on a considéré la performance globale d'une entreprise en utilisant des indicateurs financiers tels que les chiffres comptables, les indicateurs de rentabilité et de profitabilité. L'évaluation a récemment été suggérée comme une nouvelle mesure financière.

Les indicateurs financiers qui reposent sur des données comptables présentent des bénéfices : ils sont fiables et transparents, et ils offrent une vision globale de la performance.

Les indicateurs financiers ont des limites : ils concentrent l'attention des managers sur le court terme ; ils ne favorisent pas la réactivité, car les problèmes sont repérés très tard ; ils offrent une vision très composite de la performance, ce qui rend difficile l'analyse nécessaire au pilotage ; enfin, les décompositions traditionnelles de ces indicateurs orientent souvent l'attention des managers vers la seule réduction des coûts.

Les méthodes non financières sont en plein essor. Les méthodologies utilisées sont diverses (Balanced Scorecard, méthode OVAR), mais elles partagent des objectifs et des principes similaires. Les indicateurs de résultat sont complétés par des indicateurs sur les leviers d'action, qui sont plus réactifs, plus riches et captent la performance à long terme. Une modélisation de la performance est nécessaire pour identifier les leviers d'action pertinents, c'est-à-dire pour établir des relations de cause à effet entre les leviers mesurés et la performance souhaitée. Le BSC offre quatre types d'indicateurs, qui sont liés entre eux par des liens de causalité : des indicateurs de performance financière, des indicateurs de satisfaction des clients, des indicateurs liés aux processus internes et des indicateurs d'induction. En revanche, la méthode OVAR encourage une création personnalisée de l'outil, basée sur la clarification des objectifs et des variables d'action de l'entreprise.

2.4.5 Qualité de pilotage des procédures du contrôle de gestion.

Le taux de réalisation des objectifs accompli par les managers est un élément déterminant dans la qualité de pilotage. Pour ce faire il faut bien assuré quelque condition qui repose sur différentes perspectives.

a. Sur le plan d'attribution des taches :

La direction générale doit :

- Travailler en collaboration avec le contrôleur de gestion afin de renforcer sa position au sein de l'entreprise.
- Devenir le principal utilisateur du système d'information et démontrer son utilité dans sa fonction.
- Devenir le premier à mettre en place des routes d'information descendantes.
- Donner un pouvoir de recommandation au contrôleur de gestion, qui a généralement une vision la plus étendue possible de l'entreprise, car il est le plus apte à trouver des informations dans l'entreprise.

Le contrôleur de gestion doit :

- Agir en tant que fournisseur d'information et de chercher à offrir la bonne information a moindre coût.
- L'identification des besoins et réalisé toutes les analyses nécessaires auprès des autres services ou directions et de leur apporter une contribution supplémentaire.
- Donner une explication de ses produits et de leur utilisation.
- Déterminer les exigences de formation liées aux services qu'il offre.
- Se référer à la direction générale et ne pas isoler son rôle à priori.
- Manifester sa créativité maximale grâce à sa fonction afin d'éviter de diminuer son pouvoir de négociation.

b. Sur le plan organisationnel :

Grâce à ses multiples missions, il se trouve dans une situation spécifique où les statuts varient considérablement en fonction de la taille et de la nature de l'entreprise.

De manière générale, il est préférable que le contrôleur de gestion agisse en tant que conseiller auprès de la direction, mais aussi en tant que fonctionnel auprès des autres services. Ce rôle lui confère le statut d'interlocuteur privilégié, mais également d'animateur au sein de l'entreprise. Le contrôle de gestion nécessite une organisation solide. On peut le structurer en fonction de la tâche ou de l'unité contrôlée.

c. Sur le plan qualité et compétences des employés :

Il se concentre sur les aspects suivants :

- La communication, l'ouverture d'esprit, la souplesse, l'organisation et la rigueur sont des qualités humaines.
- Compétences techniques : compétences en comptabilité et connaissances en technologie moderne.

2.5 La relation entre la transformation digitale et la fonction de contrôle de gestion.

Les systèmes d'information sont de plus en plus automatisés, ce qui tend à réduire le rôle des contrôleurs de gestion de premier niveau au profit des responsables opérationnels, qui ont désormais accès direct aux informations de gestion et effectuent eux-mêmes les analyses qui étaient autrefois effectuées par les contrôleurs de gestion. Les avantages de cette tendance résident dans l'augmentation de la responsabilité économique des opérationnels, qui s'approprient ainsi directement les informations de gestion et ne bénéficient plus de l'effet de « filtre » souvent exercé par les contrôleurs. Ainsi, les managers jouent un rôle essentiel dans le processus de contrôle de gestion, tant en tant qu'acteur à part entière que comme partenaire des contrôleurs de gestion dans la collecte d'informations et l'analyse des résultats. (Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS 2005)

2.5.1 La digitalisation des processus et la qualité de pilotage.

La digitalisation des processus consiste en l'utilisation accrue de systèmes d'information permettant de limiter les actes manuels. Ainsi, les saisies sont reportées sur l'utilisateur, pré-remplies grâce au croisement des données, l'analyse est en partie automatisée. Cette évolution permet généralement d'opérer plusieurs gains importants :

- Une limitation des erreurs de saisie, de recopies d'information et donc une augmentation de la qualité ;
- Une augmentation de la productivité en transférant des activités humaines qui prennent du temps en activités automatiques quasi instantanées ;

- Une économie sur le nombre de postes. En effet, en automatisant les tâches, la digitalisation permet de limiter le nombre d'actes manuels à faible valeur ajoutée qui sont désormais automatisés.

La digitalisation des processus va généralement de pair avec une clarification forte du processus de travail. En effet, l'informatique supportant mal le flou de façon générale, on ne pourra digitaliser un processus que s'il est clairement défini. En apportant de la clarté, la digitalisation des processus tend à recentrer chacun sur sa valeur ajoutée.

En général, les activités qui ne peuvent être digitalisées efficacement sont de deux ordres : les activités décisionnelles et les activités relationnelles. Pour le comprendre, prenons un service de souscription d'assurances. La digitalisation de la souscription consiste à mettre en place un système de souscription en ligne que l'utilisateur pourra remplir par lui-même, en y décrivant ce qu'il souhaite assurer, ses propres caractéristiques, etc. Dans ce processus, il n'est plus utile d'avoir des guichets de souscription ni des services de réception des dossiers «papier» de souscription. En revanche, certains cas seront flous, et demanderont une interprétation ; certains seront ambigus au regard des critères d'adhésion; certains demanderont de déroger à la règle avec un geste commercial. Pour exécuter ces activités, aucun système informatique n'est, à ce jour, prêt à remplacer l'être humain. Les activités se reportent donc sur la capacité à décider dans ces situations que les systèmes ne sont pas à même de traiter de la même manière, la relation avec le client (questions, demandes, etc.) ne pourra pas être assurée par le système informatique seul. Les entreprises qui ont mis en place des chatbots (Un outil exploitant l'IA et basé sur des scripts ou l'apprentissage automatique afin de converser avec les clients sur une application, un site Web ou un canal de messagerie d'une manière semblable à une conversation avec un être humain). Ou des systèmes automatisés ne l'ont fait que pour traiter un premier niveau de réponses. Supprimer totalement le service client se traduirait par une perte en qualité de la relation client. Le besoin relationnel de n'importe quel client en cas de problème ne pourra pas être comblé par des machines. (Tardieu. Luc 2019 p.13).

La qualité de pilotage était toujours évaluée en fonction de l'efficacité du système d'information. En raison de la disponibilité et de l'accessibilité à l'information, il est extrêmement avantageux pour les entreprises d'avoir un système de technologie avancée pour garantir une bonne gestion.

2.5.2 La collaboration et la coordination.

La transformation digitale génère un changement majeur au plan des ressources humaines et des modes de fonctionnement. Mais l'entreprise va devoir se pencher également sur des problématiques aussi variées que :

- La connaissance renouvelée de sa clientèle car cette dernière peut être modifiée par l'introduction de nouveaux outils commerciaux et de communication,
- L'amélioration du système d'information interne potentiellement enrichi de l'apport de nouvelles technologies,
- La modification de l'organisation du travail, plus agile, plus souple et plus efficace (numérisation, télétravail, etc.),
- La capacité de développer des processus d'innovation plus soutenus,
- Une appréhension des bénéfices liés à la présence sur les réseaux sociaux,
- La capacité à repenser les activités de distribution et de logistique (gains de productivité, efficacité, proximité et rapidité vis-à-vis des clients, flexibilité),

Les sociétés les plus avancées implémentent une stratégie digitale orientée client, assurent une vaste présence en ligne, interagissent avec leurs consommateurs au moyen de plateformes digitales de gestion de la relation client, permettent aux consommateurs de tester leurs produits à travers des showrooms virtuels ou d'autres technologies intégrées aux boutiques et bénéficient de processus digitalisés afin d'adapter leur chaîne d'approvisionnement à la demande. (CORFMAT Daniel 2022 p.38)

2.5.3 La qualité de l'information.

L'information est l'ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un événement donné. L'information permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de la connaissance.

Donc, l'information c'est une indication, une ressource organisationnelle et la composante reliant tous les éléments des environnements internes et externes de l'entreprise.

Pour qu'elle soit une bonne information il faut réunir les critères suivants ;

- **Pertinence** : Exhaustivité, absence de bruit et avec précision
- **Accessibilité** : Dans le temps : actualité et Dans l'espace : forme et facilité d'accès (retrieval)
- **Crédibilité / Fiable**

2.5.4 L'analyse prédictive et modélisation.

L'analyse prédictive (ou logique prédictive) est une méthode analytique et statistique qui, à partir de données actuelles et historiques, permet de formuler des hypothèses et des prédictions sur des événements à venir.

Cette logique analytique est utilisée dans le domaine de l'entreprise pour élaborer des schémas et des modèles prédictifs pour prévoir des tendances et repérer des risques et des opportunités. Les modèles prédictifs sont développés en utilisant le data mining (exploration de données), qui consiste à analyser des volumes importants de données, notamment du Big Data. Ce processus rapproche les données pour identifier des liens entre des variables et convertir les données en informations stratégiquement exploitables.

Néanmoins, il est primordial de saisir que la logique prédictive offre des probabilités et des opinions. Elle ne donne aucun résultat authentique ou absolu. Cette méthode statistique peut être considérée comme un outil plutôt que comme une science exacte. Il est donc nécessaire de l'utiliser comme tel, afin de la rapprocher ensuite de ses pratiques et de sa connaissance pour en faire un outil stratégique, plutôt que de suivre aveuglément les prédictions précises.

On compte trois types d'analyses statistiques sont caractérisés : descriptive, prédictive et prescriptive. Chacune de ces réponses répond à une question spécifique et à un besoin de l'entreprise, à savoir :

- **L'analyse descriptive** : La description d'un phénomène en cours répond à la question « Qu'est-ce qui se passe? ». Elle n'a qu'un rôle d'observation.
- **L'analyse prédictive** : prédit et préfigure un événement et répond à la question « Qu'est-ce qui va se passer ? ». Comme mentionné auparavant, elle offre la

possibilité de créer des modèles prédictifs et de formuler des hypothèses fiables concernant les tendances futures.

- **L'analyse prescriptive :** Imagine et explique un phénomène qui va se produire et répond aux interrogations : « Pourquoi cela va se produire? » mais surtout « Que pouvons-nous faire en conséquence? ». Elle associe l'intelligence artificielle aux données afin de repérer les solutions les plus efficaces à mettre en place.

2.5.5 Outils de la digitalisation de fonction du contrôle de gestion.

Parmi les outils et concept de la digitalisation les plus utilisés, on peut citer ;

- **Le système ERP :**

Nous avons déjà expliqué dans la section n° 2.3.4 que l'ERP est un ensemble cohérent et indépendant de programmes de services, de supports, de manipulation ou d'informations, ainsi que de documentation. Il est conçu pour effectuer des traitements informatiques standards, dont la diffusion est commercialement rentable et qu'un utilisateur peut utiliser de manière autonome après une mise en place et une formation limitées.

- **Le BIG DATA :**

Cela fait référence à un ensemble de données extrêmement volumineux qu'aucun outil traditionnel de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut réellement traiter. Ce sont les informations qui proviennent de partout : messages envoyés, vidéos publiées, enregistrements transactionnels d'achats en ligne, signaux GPS, informations climatiques et bien d'autres encore. Ces informations sont appelées Big Data ou quantités considérables de données. Les grandes entreprises du Web, notamment Yahoo, Facebook et Google, ont été les premières à mettre en place ce genre de technologie. Le Big Data est une source d'informations qui permet d'accéder en temps réel à des bases de données géantes. Son objectif est d'offrir une alternative aux solutions traditionnelles de bases de données et d'analyse.

- **Le blockchain :**

La blockchain représente une méthode de stockage et de transmission d'informations, qui est transparente, sécurisée et qui fonctionne sans un organisme central de régulation. La technologie joue un rôle essentiel dans le Web décentralisé. Il représente une base de données qui regroupe l'historique de tous les échanges entre ses utilisateurs depuis son

établissement. Le système de sécurité de cette base de données repose sur sa distribution : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la source. Il y a des blockchains publiques qui sont accessibles à tous, et des blockchains privées qui sont réservées à un groupe restreint d'acteurs.

On peut comparer une blockchain publique à « un immense cahier, que tout le monde peut consulter librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est ineffaçable et indéfectible ».

- **Internet des objets (Internet of Things IOT)**

Grâce à la disponibilité de l'Internet et à l'accessibilité du réseau, il est possible de connecter de nombreux objets pour diverses utilisations, ce qui permet à tous de communiquer. Selon l'UIT (Union internationale des télécommunications), On définit l'Internet des objets comme « une plateforme mondiale pour la société de l'information, qui propose des services avancés en reliant des objets (physiques ou virtuels) grâce aux technologies de l'information et de la communication interopérables déjà existantes ou en cours de développement ». Chaque objet qui a la capacité de se connecter à un réseau ouvert sur Internet est potentiellement un objet connecté. Des algorithmes (embarqués ou en cloud) et des programmes pourront exploiter ces objets afin de les stocker, les analyser et les renvoyer à des actions. Lorsque les usages "grand public" commencent à être pris en compte, tels que les téléphones intelligents, les montres ou les appareils ménagers connectés, c'est surtout dans sa dimension industrielle que l'IoT (Internet of Things) offre des potentialités extraordinaires, du plus simple, dans les capteurs et la mesure par exemple au plus complexe, comme la robotique, les commandes numériques et le contrôle à distance, etc.

- **L'informatique, l'intelligence artificielle.**

L'intelligence artificielle est un concept complexe et difficile à définir de manière précise en raison de sa complexité. Les facultés qui appartiennent à l'intelligence et suscitent des débats chez l'homme le sont encore plus lorsqu'elles sont appliquées à des machines. Plusieurs interrogations se posent. Est-ce nécessaire de programmer une machine en priorité pour la rationalité? Ou au contraire doit-on inclure d'autres compétences humaines, telles que l'intentionnalité, l'intuition, la capacité à apprendre ? De même, les aptitudes

sociales, l'empathie et le sens des responsabilités ont peut-être un rôle déterminant à jouer : la technologie doit-elle produire des capacités essentiellement rationnelles ou une humanité artificielle ?

Il existe aussi des d'autres outils comportementaux et relationnels tels que le marketing digital et ces différents leviers qui est défini par l'ensemble des stratégies ayant pour but de vendre un produit au meilleur prix tout en préservant la satisfaction du client.

Chapitre II.
Cadre
méthodologique.

Chapitre II. Cadre méthodologique.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la démarche méthodologique suivie lors de ce modeste travail, et la plus adéquate à notre sujet de recherche, afin d'amorcer l'ancrage méthodologique nécessaire pour répondre à notre problématique à savoir l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de la fonction du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa. Nous commençons par le choix du thème, puis le paradigme épistémologique adopté, et par la suite nous présentons l'ensemble des outils utilisés pour le recueil et le traitement des données et enfin nous finissons par la méthode d'analyse des données. De nombreuses méthodes de recherche existent évidemment, et il est nécessaire de sélectionner la méthode la plus appropriée à notre sujet et à notre question de recherche.

1. Le choix du sujet :

La transformation digitale et le contrôle de gestion, demeurent aujourd'hui, deux variables pertinentes et d'actualités, qui contribuent efficacement à la création de valeur ainsi un moyen pour assurer la pérennité des entreprises à travers un management de qualité et un pilotage performant, indispensable pour tous types d'entreprise que ce soit industrielles, commerciales ou de service, notamment avec l'émergence de la technologie telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et le commerce électronique, qui ont bouleversés sensiblement le monde économique, et qui ont importé un changement des pratiques et processus par la divergence de la performance et l'efficacité économique des processus.

2. La position épistémologique et méthode de recherche.

2.1 La position épistémologique.

Chaque recherche scientifique suit un modèle du paradigme épistémologique, généralement on distingue deux principaux types de paradigme : paradigme épistémologique constructiviste et le paradigme positiviste.

Il est important de noter que les paradigmes, positiviste, constructiviste et interprétativiste sont les seuls adaptés pour la science de gestion (AVENIER, 2008) (Girodseville et Peret, 2003). Ainsi, le choix sera fait entre ces trois paradigmes.

Dans le cadre constructiviste, la recherche vise à explorer les processus de construction sociale des connaissances et à examiner comment les individus interprètent et attribuent des significations à leur environnement. Les chercheurs constructivistes utilisent souvent des approches qualitatives, telles que les entretiens, les observations participantes ou l'analyse documentaire, pour recueillir des données riches en détails contextuels. Ils accordent une attention particulière aux récits et aux perspectives des participants, cherchant à comprendre les multiples réalités qui coexistent.

De ce fait notre travail de recherche, s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste, cette dernière se base sur la construction des connaissances, pour cela notre intervention sur le lieu de stage est jugée importante pour répondre à nos questions de recherche. Dans notre travail, nous étudions l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage des procédures du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa. Notre présence dans le lieu de stage, nous a permis d'être en interaction avec les différents responsables du Groupe et notamment ceux du service contrôle de gestion pour collecter et acquérir l'ensemble des informations nécessaires pour cerner notre question de recherche et étudier le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration de la fonction du contrôle de gestion de l'entreprise en question.

2.2 Méthode de recherche.

Les méthodes de recherche peuvent être classées de différentes manières. La distinction entre les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives est une manière de classer les méthodes de recherche. L'origine de la méthode de recherche quantitative remonte aux sciences naturelles. Les phénomènes naturels sont souvent étudiés à l'aide de méthodes quantitatives telles que les examens de laboratoire, les méthodes formelles, l'analyse numérique et la modélisation mathématique (Baskerville & Myers, 2009). En revanche, des techniques de recherche qualitative ont été mises au point afin d'analyser les phénomènes culturels et sociaux (Baskerville & Myers, 2009).

Pour la réalisation de notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative afin de mesurer l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de la fonction du contrôle de gestion. Cette approche correspond à la problématique principale de notre recherche, laquelle une approche qualitative est employée car elle permet d'obtenir

des informations inattendues, ainsi que la plus adaptée pour étudier des phénomènes complexes dans le temps.

La démarche adoptée pour mesurer l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion est un processus itératif qui se déroule en plusieurs étapes. Dans cette partie, nous allons exposer la situation avant l'implémentation de logiciel intégré de gestion. Par la suite, on va effectuer une comparaison après l'implémentation et mise en service de nouveau logiciel de gestion intégré DLG C.

2.3 Le modèle d'analyse.

C'est une représentation schématique du déroulement de notre étude. Comme le montre la figure du modèle d'analyse ci-dessous, cette étude se compose en trois phases (voir figure n°04) :

- Phase de préparation
- Phase de réalisation d'évaluation
- Phase finalisation

2.3.1 Phase de préparation

La première étape de notre analyse implique de se familiariser avec l'organisme d'accueil, ses missions et ses objectifs, ainsi que de déterminer les processus de fonctionnement de l'activité, l'organisation, et les périmètres d'activité de contrôle de gestion.

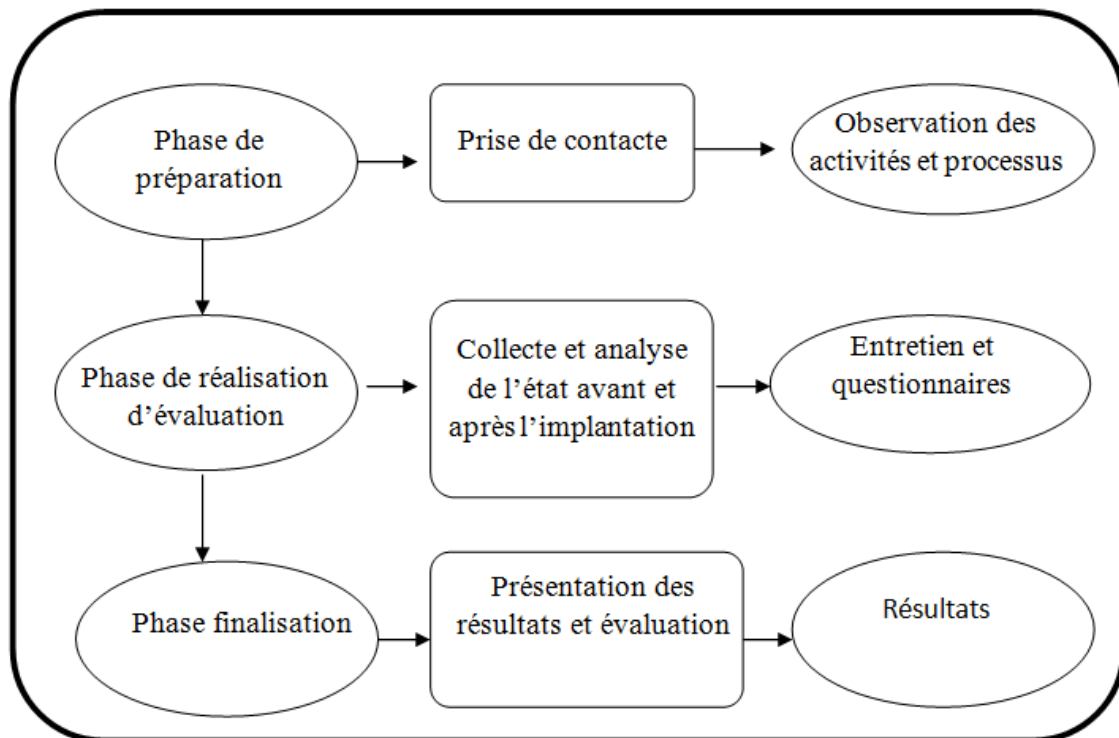
2.3.2 Phase de réalisation et d'évaluation.

C'est la phase où les questionnaires sont administrés pour obtenir les informations nécessaires pour analyser la situation de la fonction de contrôle de gestion, les modifications apportés et déterminer l'apport de la transformation digitale.

2.3.3 Phase de finalisation.

Pendant cette étape, nous allons présenter les divers résultats obtenus à l'analyse et formuler des recommandations visant à mesurer l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de la fonction du contrôle de gestion.

Figure 4: Schéma du model d'analyse.



Source : élaboré par nous-mêmes

3. Les méthodes de collecte des données.

Le processus de collecte et de mesure des informations sur les variables d'intérêt est appelé collecte de données. Cela permet de répondre aux questions de recherche énoncées, de tester des hypothèses et d'évaluer les résultats. Tous les domaines d'études utilisent les mêmes méthodes de collecte de données de la recherche, y compris les sciences physiques et sociales, les sciences humaines, les affaires... Même si les techniques diffèrent selon la discipline, l'importance accordée à la collecte précise et honnête demeure la même. Toute collecte de données vise à recueillir des preuves de qualité qui se traduisent par une analyse de données approfondie et permettent de formuler une réponse convaincante et crédible aux questions posées. Peu importe le domaine d'étude ou la manière de définir les données (quantitatives, qualitatives), il est crucial de recueillir des données précises afin de préserver l'intégrité de la recherche. Le choix des techniques de collecte de données adéquates (existantes, modifiées ou nouvellement développées) et des consignes clairement définies pour leur utilisation adéquate diminue les risques d'erreurs.

La collecte de données constitue l'une des étapes essentielles dans la réalisation d'une étude. La collecte de données est une tâche extrêmement complexe qui demande une

planification minutieuse, une approche exigeante, de la patience et de l'assiduité pour réussir. La collecte de données débute en identifiant le type de données nécessaires, puis en choisissant un échantillon d'une population spécifique. Ensuite, il est nécessaire d'utiliser un instrument spécifique afin de recueillir les informations de l'échantillon choisi.

3.1 La recherche documentaire :

La première étape de notre travail de recherche a été la recherche documentaire. Nous avons commencé par trier tous les documents et les publications qui abordent notre problématique de recherche, à savoir l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de la fonction du contrôle de gestion, que nous avons trouvé sur internet, sur la plateforme SNDL, la bibliothèque électronique Sclarvox et à la bibliothèque de l'ENSM. Cela nous a donné d'avantage d'informations sur notre thème et nous a permis de développer le cadre théorique du mémoire. J'ai eu l'opportunité de consulter divers documents internes de Groupe Avicole centre tel que les procédures de gestion, les rapports d'activités de gestion périodiques et manuel de gestion ainsi que les bilans comptable et plusieurs document de gestion.

3.2 L'observation.

L'observation est un moyen essentiel de comprendre le monde qui nous entoure. En tant que personnes, nous avons une grande capacité à saisir des informations précises sur notre environnement grâce à nos sens. Cependant, en tant que méthode de collecte de données à des fins de recherche, l'observation ne se limite pas à regarder ou à écouter. Selon Stenhouse (1975) la recherche est définie comme une "*enquête systématique rendue publique*".

Tout d'abord, afin de devenir systématique, il est nécessaire que l'observation soit en quelque sorte sélective. Nous sommes constamment entourés par d'immenses quantités de données. Les individus sont capables de prendre en charge de manière sélective ce qui est considéré comme le plus bénéfique pour nous. Cette capacité est exploitée par l'observation, qui nécessite une planification précise de ce que nous souhaitons observer. Ensuite, pour rendre l'observation "accessible à tous", il est nécessaire d'enregistrer ce que nous voyons ou entendons de manière ou d'autre afin de faciliter l'analyse et l'interprétation de l'information. L'observation est une méthode méthodique pour recueillir des informations. Il est extrêmement bénéfique pour obtenir des renseignements sur la culture

de management de l'entreprise, le respect des procédures l'utilisation de l'outil informatique et le degré de maîtrise de la technologie.

3.3 L'entretien semi directif.

Dans la méthode qualitative on peut distinguer deux types d'entretiens : l'entretien individuel et l'entretien de groupe.

L'entretien individuel : c'est lorsque on a un seul interviewé qui répond aux questions de l'intervieweur, cela peut se faire soit en face à face, soit par téléphone, et il se fait souvent auprès de managers d'entreprise qui sont la bonne cible.

L'entretien de groupe : ses avantages c'est lorsque on invite un groupe de personne à se réunir, et qu'on organise des entretiens de groupe pour pouvoir faire interroger ces personnes sur le sujet en question.

L'entretien individuel, est l'un des types d'entretien les plus couramment utilisé dans la recherche qualitative, dans le cadre de notre recherche, et afin de collecter un maximum d'informations, nous avons eu recours aux entretiens individuels de type semi-directif. De ce fait nous avons réalisé des entretiens supportés par un guide d'entretien (voir annexe A), avec cinq (05) employés du Groupe Avicole Centre, ces entretiens nous ont aidé à justifier et à expliquer les résultats issus de notre recherche, afin d'avoir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique à savoir l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la fonction du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre.

Donc pour notre guide d'entretien, nous nous sommes interrogés en premier lieu sur la nature des questions à poser, de ce fait, nous avons essayé au maximum, de simplifier et d'éclaircir les questions, afin que les interviewés puissent y répondre facilement à nos questions. Pour cela notre guide d'entretien se compose de 13 questions, qui sont englobées sur 03 axes thématiques, le présent tableau montre la structure de notre guide d'entretien :

Tableau 5: les axes thématiques du guide d'entretien.

N	Axes	Descriptions
01	Généralités sur le Groupe Avicole Centre.	Des questions générales, qui ont pour but de bien connaître la mission, la vision ainsi que l'ensemble des facteurs qui mènent à la réalisation des objectifs au sein du Groupe Avicole Centre.
02	La fonction de contrôle de gestion au sein du Groupe Avicole Centre.	Cet axe nous aide à connaître la fonction du contrôle de gestion au sein du Groupe Avicole Centre ainsi que l'ensemble des outils déployés afin de réaliser leur mission.
03	Les changements apportés par la transformation digitale	Afin de montrer l'apport de l'implémentation du nouveau logiciel sur la fonction du contrôle de gestion.

Source : établi par nous-mêmes.

- Choix des interviewés :

Le choix des personnes à interroger, s'est fait sur la base de leur poste de responsabilité et leur expérience dans le domaine management et du contrôle de gestion. De ce fait, nous avons choisi 05 personnes pour effectuer notre entretien, dont 02 personnes font partie de la direction générale sis à Chéraga wilaya d'Alger et 03 trois personnes de l'unité de production KSAR EL BOUKHARI.

Tableau 6: informations relatives aux interviewés.

N°	Genre	Fonction	Durée de l'entretien
01	Homme	Président Directeur Général	40m
02	Femme	Assistante chargée du contrôle de gestion	45h.
03	Homme	Directeur d'unité	30m
04	Homme	Assistant de directeur chargé du contrôle de gestion (unité)	45m
05	Femme	Chef de département finances et comptabilité (unité)	30m

Source : établi par nous-mêmes

Tableau 7: Guide d'entretien semi-directif.

Guide d'entretien
<p>Questions générales sur le Groupe..</p> <p>Question n°1 : Quelle est la mission principale du Groupe?</p> <p>Question n°2 : Quelle est la stratégie globale adoptée par le Groupe?</p> <p>Question n°3 : Quelle est la position du Groupe dans la filière avicole nationale ? et quelle sont les justifications de sa position ?</p> <p>Question n°4: Quel est le niveau de modernisation du Groupe par rapport aux avancés technologiques actuel dans le domaine ?</p> <p>Question sur la fonction de contrôle de gestion.</p> <p>Question n°1 : Quel est le rôle de la fonction contrôle de gestion au sein du Groupe</p> <p>Question n° 2 : Comment est organisée la fonction et la structure de contrôle de gestion ?</p> <p>Question n° 3 : Quelle est la méthode d'évaluation des performances adoptée par le Groupe ?</p> <p>Questions sur les processus de gestion</p> <p>Question n° 1 : Quels sont les critères clés que vous utilisez pour évaluer le système d'information ?</p> <p>Question n° 2 : Comment gérez-vous la relation avec les structures de l'entreprise en terme d'échange des données?</p> <p>Question n° 3 : Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière de respect des engagements managériaux et des responsabilités?</p> <p>Questions sur le logiciel de gestion intégré DLG C.</p> <p>Question n°1: Quel est le degré d'adaptation des utilisateurs au nouveau logiciel ?</p> <p>Question n°2 : A ce que le logiciel couvre l'ensemble des applications de gestion et répond aux besoins des utilisateurs ?</p> <p>Question n°3 : Quel sont les changements observés dans la gestion des activités du Groupe ?</p>

Source: élaboré par nous même

Tableau 8: liste des interrogés.

Personne	Fonction	Lieu d'entretien
F.T	PDG	A son bureau à Chéraga
B.S	Assistant CG	A son bureau à Chéraga
S.M	Directeur d'Unité	A l'unité de ksar el boukhari
A.A	Assistant directeur CG	A l'unité de ksar el boukhari
L.S	Chef de département finance et comptabilité.	A l'unité de ksar el boukhari

Source : élaboré par nous même

Chapitre III

Analyse de la relation entre la transformation digitale – qualité de pilotage du contrôle de gestion au sein du **Groupe Avicole Centre**
/GAC ORAC Spa

1. Présentation de l'entreprise.

Le Groupe Avicole du Centre ORAC Spa par abréviation (GAC ORAC Spa) est une entreprise publique économique créée en 1998 après une restructuration décidée par les pouvoirs publics son capital social s'élève à 3 554 200 000.00DA détenu à 80% par l'EPE ONAB Spa et 20% par le groupe Agro-logistique (AGROLOG).

L'effectif total du Groupe au 31/12/2023 est de 2 822 dont 570 agents au niveau de la gestion directe et le reste soit 2 252 agents au niveau des filiales avicoles.

Les activités du Groupe sont : Production et Commercialisation des aliments de bétail, des facteurs de production aviaires (Œufs à couvrir, Œufs de consommation, Poussins chair, Poulets chairs, Poussins ponte et Poulette démarrée) et la production-Abattage, Transformation et commercialisation des viandes blanches.

Et de manière générale, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient pouvant se rattacher directement à l'objet social.

Les activités de production et de commercialisation liées à l'objet social de la société sont réalisées soit directement ou indirectement par les entités économiques du Groupe (Unités Aliment de Bétail et Filiales Avicoles).

Le GAC est organisé au niveau central en cinq divisions et un staff DG, comme il dispose en gestion directe de neuf (09) unités d'aliments de bétail «UAB» et gère en portefeuille quatre (04) Filiales avicoles.

Figure 5: Le logo du Groupe Avicole Centre.



Source : documents internes de l'entreprise.

Les Structures de Production du GAC : Sont représentées par des entités en gestion directe (UAB) et en gestion de portefeuille (filiales).

Tableau 9: Capacité de production et implantation des unités de production des aliments de bétail par Wilaya.

Unités	Capacité de production	Wilaya d'implantation
Siege	-	Alger Chéraga
UAB KOUBA	12 Tonnes/H	Alger kouba
UAB BABA ALI	06 Tonnes/H	Alger BABA ALI
UAB AIN BESSAM	30 Tonnes/H	AIN BESSAM BOUIRA
UAB EL KHEMIS	10 Tonnes/H	AIN DEFLA
UAB EL KSEUR	15 Tonnes/H	EL KSEUR BEJAIA
UAB DJELFA	15 Tonnes/H	DJELFA
UAB M'SILA	15 Tonnes/H	M'SILA
UAB KSAR EL BOUKHARI	15 Tonnes/H	MEDEA
UAB ATTATBA	10 Tonnes/H	TIPAZA

Source : documents internes de l'entreprise.

Le GAC assure la gestion des activités des Filiales Avicoles, ponte et chair dont le capital social est détenu à 100% par le Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa , qui produisent et commercialisent les facteurs et produits avicoles (œufs à couvrir, poussins chair et ponte, poulettes démarrées, œufs de consommation et produits d'abattage),

Tableau 10: l'implantation des filiales Avicoles par wilaya

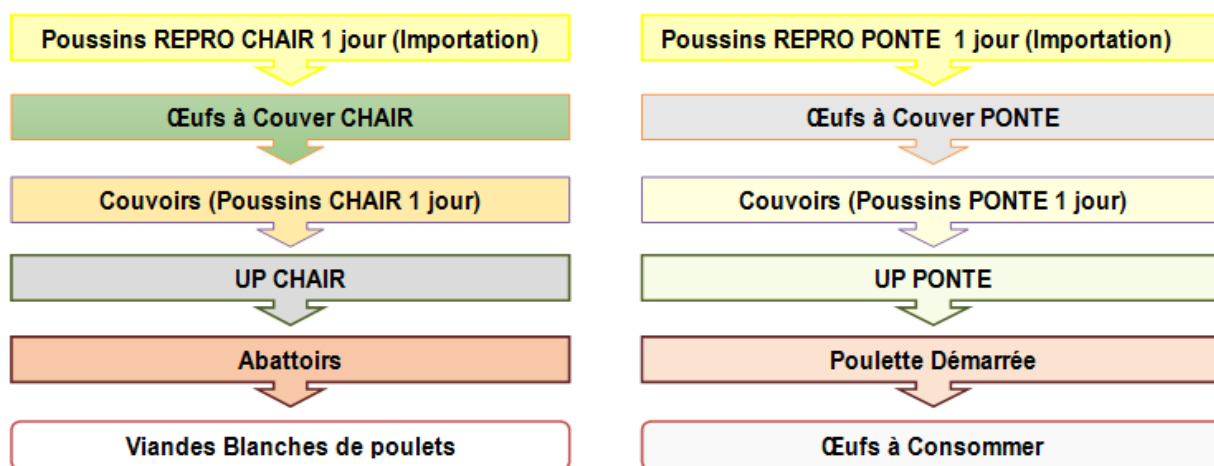
FILIALE	Type d'activité avicole	SIEGE SOCIAL	CAPITAL SOCIAL
SPA MITAVIC	ponte	BLIDA	190 000 000.00DA
SPA AVIARIB	ponte	BOUIRA AIN BESSAM	160 000 000.00DA
SPA CARRAVIC	chair	BOUIRA	89 000 000.00DA
SPA SAC	chair	ALGER	223 000 000.00DA

Source : documents internes de l'entreprise, division des finances et comptabilité, GAC ORAC Spa 2023.

Processus de production chair et ponte :

Le processus de production de type activité industrielle intégrée de l'amont (aliment) jusqu'au stade aval abattage de poulet ou production d'œufs de consommation.

Figure 6: processus de production.



Source : documents internes de l'entreprise.

Processus de fabrication des aliments de bétail :

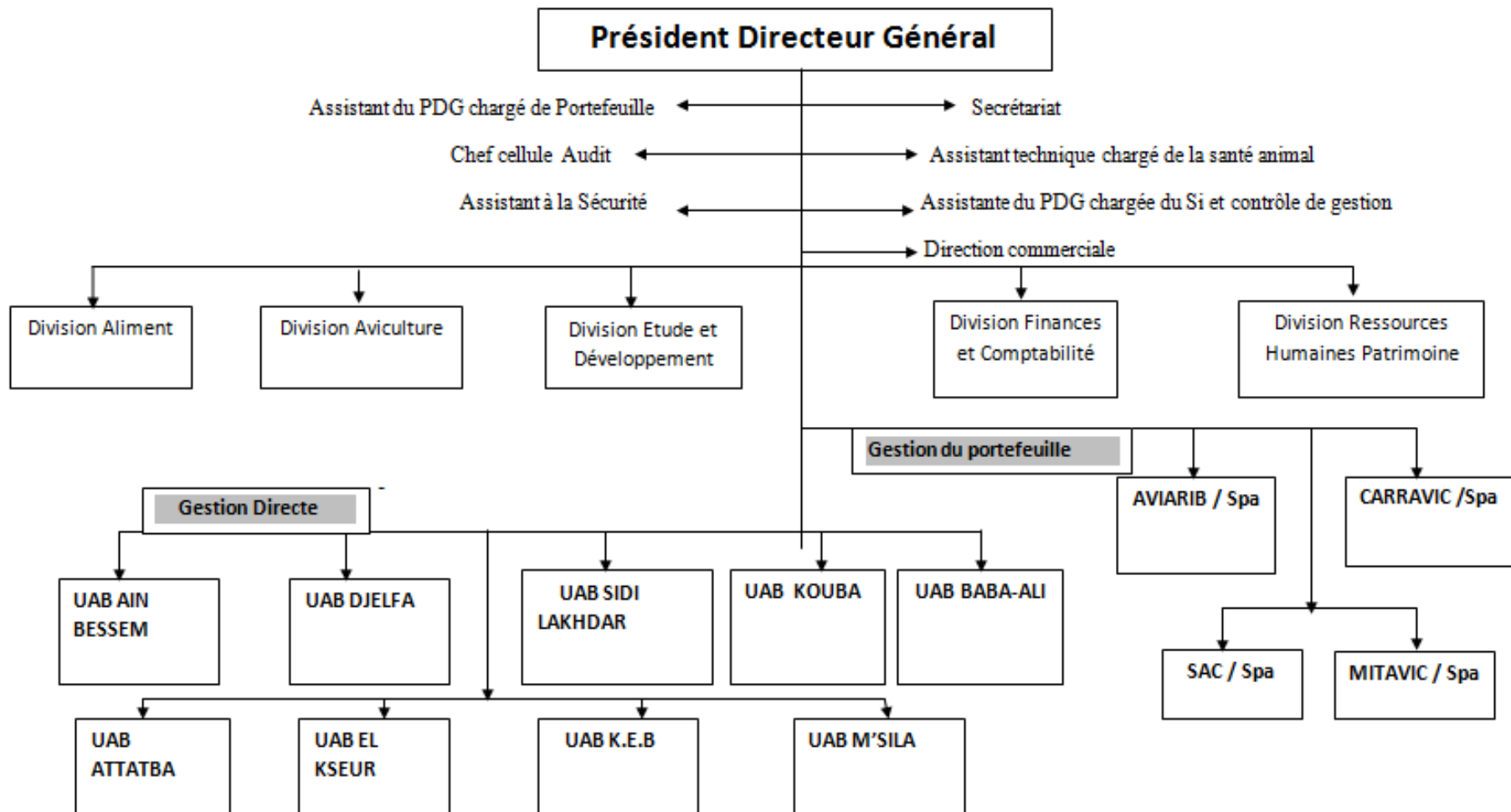
Un aliment composé est un mélange de matières premières, préalablement contrôlées, qui obéit un ensemble d'opérations, selon une formule établit pour répondre aux besoins nutritionnelles des animaux d'élevages.

Le processus de fabrication des aliments de bétail est comme suit :

- **Le broyage des matières premières :** Le broyage est une opération qui vise la réduction de la taille des particules des matières premières à l'effet d'optimiser la qualité de l'uniformité des mélanges des aliments et la durabilité et dureté des granulés à travers un accroissement de l'absorption de la vapeur.
- **Le dosage des matières premières :** Le dosage est l'opération qui permet de mesurer avec précision les divers composants d'une formule.
- **Le mélange des matières premières :** Le mélange est une opération qui a pour objectif de mélanger de façon complète et homogène les éléments de la formule préalablement dosée.

- **Le conditionnement des matières premières à l'opération de granulation.** Le conditionnement est l'un des éléments essentiels pour garantir une qualité optimale, car il génère une énergie thermique, chimique et mécanique.
- **La granulation.** La transformation de farine en granulé a lieu dans une presse, sous pression et température élevées.
- **Le refroidissement des aliments granulés :** la baisse de température avant le transfert vers le conditionnement.
- **La mise en sac et la commercialisation.**

Figure 7 : Schéma organisationnel du Groupe Avicole Centre



Source : documents interne de l'entreprise division ressources humaines

L'organisation du Groupe Avicole Centre est schématisée (voir organigramme ci-dessus) en trois (03) paliers représentés successivement par :

- Un Staff Direction Générale ;
- Trois Structures Fonctionnelles ;
- Deux Structures Opérationnelles.

Le Staff Direction Générale est composé de :

- Un secrétariat.
- Un assistant chargé du portefeuille.
- Un assistant chargé du Système d'Information, du Contrôle de Gestion.
- Un assistant technique chargé de la santé animale.
- Un assistant à la sécurité.
- Une cellule Audit.
- Direction commerciale.

Le PDG est assisté par une équipe ayant pour missions de préparer les multiples décisions qu'il aura à prendre dans le cadre de ses fonctions :

- Assurer toutes missions diligentées par la Direction Générale de l'ONAB ;
- Prendre en charge tout dossier conjoncturel, en prenant en considération les données relatives aux missions exercées, tout en veillant à l'application des procédures internes de l'ONAB et au respect des lois et de la réglementation en vigueur ;
- Proposer les actions tendant à l'orientation, l'amélioration et le développement du système d'informations, et veiller à sa mise en œuvre ;
- Assurer et animer la collecte, l'exploitation, le contrôle et la consolidation de l'ensemble des rapports d'activités périodiques émanant des structures internes de l'ONAB ;
- Traiter et analyser les résultats relatifs à la santé animale et en faire une synthèse et des recommandations de l'activité durant la période couverte par les différentes investigations. Ce qui permettrait de déceler les dysfonctionnements et proposer des améliorations correctives de manière continue.

- Veiller à assurer en matière d'audit interne le programme d'audit dans le respect de la charte d'audit formalisée et les découpages fonctionnels ;

Trois Divisions Fonctionnelles composées chacune des postes organiques ci-après :

- Division Finances et Comptabilité :
 - Département Finances ;
 - Département Comptabilité Générale ;
 - Département Consolidation Comptable.

- Division Ressources Humaines :
 - Département Emploi et Formation ;
 - Département Juridique ;
 - Département Moyens Communs.

- Division Etudes et Développement :
 - Département Etudes et Suivi ;
 - Département Réalisation et Développement ;
 - Bureau des Marchés.

Les divisions Finances Comptabilités et Ressources Humaines assurent respectivement des fonctions de gestion financière et comptable, de gestion des ressources humaines & administrative, conformément à leurs fonctions et domaines d'activités en plus de toute mission confiée par le PDG du groupe.

La Division Etudes et Développement : Appelée par la divisionnaire Etudes et Investissement, une division qui assure :

- La conception et mise en œuvre de programme de développement à court, moyen et long termes.
- La réalisation des études et des projets inscrits dans le plan d'investissement.
- L'élaboration et application des procédures de développement.
- L'établissement en liaison avec le directoire les plans d'investissement annuels et pluriannuels.

- Le suivi de la maintenance préventive et contrôle des équipements acquis dans le cadre de l'investissement
- L'élaboration des procédures passation des marchés.

Deux Divisions Opérationnelles composées chacune des postes organiques ci-après :

- Division Aliments :
 - Département Approvisionnements et Transport ;
 - Département Gestion des Stocks ;
 - Département Exploitation ;
 - Département Ventes ;
 - Département Contrôle Qualité.

- Division Aviculture :
 - Département Approvisionnements ;
 - Département Technique ;
 - Département Santé Animale.

Le Groupe Avicole Centre supervise des structures de production qui sont représentées par :

- En gestion directe :
 - De neuf (09) Unités Aliments de Bétail (UAB).
- Et en gestion du portefeuille :
 - De quatre (04) Filiales Avicoles organisées en SPA.

La Division Avicole : La divisionnaire reçoit les informations des quatre filiales avicoles et assure la consolidation, elle élabore également les rapports d'activités et le rapport moral des filières chair et pontes. Elle assure la coordination inter-filiale en ce qui concerne tous aléas techniques et rend compte à la direction du Groupe comme elle traite tout cas relatif à la santé animale.

La Division Aliments : Anciennement contrôleur de gestion actuellement il est Divisionnaire chargé des aliments du Bétail, il cumule les deux postes, il assure la coordination des 9 UAB.

Degré de couverture des missions statutaires ; ici seront identifiées les fonctions requises (eu égard aux missions statutaires et / ou attentes du client) et non mises en place jusqu'ici :

Dans le cadre des statuts du GAC ainsi que des pouvoirs de son Conseil d'Administration, le PDG est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du GAC dans la limite de l'objet social.

- Elaborer la politique générale de l'entreprise et après adoption par le CA, définir les moyens permettant l'atteinte des objectifs ;
- Communiquer la stratégie et la politique générale à l'ensemble du personnel du Groupe ;
- Orienter et contrôler les structures du groupe dans l'application de cette politique ;
- Prendre des décisions sur des questions de politique générale ;
- Superviser les négociations de contrats potentiels et donner les orientations nécessaires en vue de sauvegarder les intérêts du Groupe, de ses UAB et de ses filiales.
- Décider ou approuver les nominations des cadres ;
- Veiller à l'évaluation permanente du système de contrôle interne et la politique du Groupe ainsi que des procédures mises en place.

Degré de formalisation des missions, responsabilités et tâches de travail :

L'organisation actuelle est formalisée par des procédures de gestion validés par le conseil d'administration assurant la liaison fonctionnelles entre les structures du GAC et fixer les différentes latitudes et responsabilités dans un manuel d'organisation diffusé à l'ensemble des structures.

Programme d'investissement du GAC :

Le Groupe Avicole du Centre à bénéficier dans le cadre de mise à niveau et à la modernisation des filiales et des UAB d'un crédit bonifier de 3 405 500 000.00DA par résolution du CPE N°09/123 du 26/03/2012.

Le programme d'investissements concerne l'ensemble des unités et filiales du Groupe Avicole du Centre et touche les biens et domaines ci-après :

- Equipements de production ;
- Equipements informatiques et moyens de sécurité ;
- Moyens de transport et manutention,
- Bâtiments, infrastructure, environnement et assainissement ;
- Formation et outils de gestion.

Les capacités des UAB se présentent comme suit :

En termes de capacités de production le GAC dispose d'une capacité de : 96Tonnes d'aliments/heure, tous produits confondus), soit annuellement 185 000 Tonnes/an) ; 83% de ces aliments de bétail sont consacrés à l'aliment volaille et 17% affectés aux ruminants et autres.

En termes de capacités de stockage : Les neuf unités réunies ont une capacité de stockage de 53.860 tonnes d'aliments de bétail ce qui représente une réserve de consommation de plus de trois mois de consommation.

En termes de capacités de moyens de transport : Les UAB ne disposent pas de moyens de transport pour se ravitailler en aliments de bétail soit à partir des unités portuaires (importation) ou d'autres sites régionaux à travers le territoire national. Le transport est sous-traité à des tiers.

Les réalisations du GAC en chiffre.

Tableau 11: agrégats de gestion du Groupe Avicole Centre 2023/2022

Rubriques	Activités					
	Aliments			Avicultures		Evolution 23/22
	2023	2022	Evolution 23/22	2023	2022	Evolution 23/22
Chiffre d'affaires	7 464 724	6 223 523	1 241 201	4 965 457	4 153 958	811 409
Production de l'exercice	7 479 418	6 239 256	1 240 162	5 545 205	4 490 438	1 054 767
Consommation de l'exercice	6 440 346	5 619 292	821 054	5 184 593	4 576 035	608 558
Valeur ajoutée	1 039 072	619 964	419 108	360 612	-85 597	446 209
E B E	539 378	142 959	396 419	-1 214 628	-1 657 953	443 325
Résultat opérationnel	685 219	353 642	331 577	-1 367 699	-1 860 232	492 533
Résultat financier	-569 433	-304 492	264 941	-288	150	-438
Résultats Nets	92 344	40 296	52 048	-1 375 137	-1 551 806	176 669

Source : Bilan de l'entreprise, division des finances et comptabilité, 2023

Etat des lieux de la structure du contrôle de gestion du GAC ORAC.

La structure de contrôle de gestion est rattachée à la direction générale, sa mission principale est d'assurer la protection, la sincérité, la qualité de l'information et favoriser l'amélioration des performances, aussi elle intervient pour fournir les outils nécessaires pour une vision globale de la santé économique et financière du Groupe afin d'apprécier les résultats de chacun, en fonction des objectifs fixés, et de permettre aux dirigeants de prendre les mesures correctives qui s'imposent en temps opportuns.

La responsabilité de la structure du contrôle de gestion est bien formalisée par une fiche de poste qui décrit la mission générale prêté au contrôleur de gestion et les qualifications d'accès au poste.

Figure 8: Relation hiérarchique et fonctionnel de contrôle de gestion.

GAC ORAC Spa		
<u>Fiche de poste</u>		
POSTE	CHEF CELLULE CONTROLE DE GESTION	CODE
FILIERE	CONTROLE DE GESTION	
<u>MISSION GENERALE (FINALITE DU POSTE)</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Conception et animation du système de circulation de l'information au sein de la société permettant l'élaboration et le contrôle des plans et programmes et fournissant les données économiques nécessaires à la prise de décision. • Pilotage des prévisions et assistance de la Direction Générale pour la formulation des objectifs généraux de la société • Contrôle de l'utilisation du cadre budgétaire par tous les responsables des structures (de production et de soutien technique et administratif). • Contrôle des réalisations qui consiste à suivre les prévisions, analyser les écarts éventuels et contribuer à leur traitement au moyen de mesures correctives. 		
<u>QUALIFICATION D'ACCES AU POSTE</u>		
Formation de base (spécialité)	Licence (Economie, Sciences Financières, Sciences Commerciales, ou équivalent)	
Formation complémentaire (Spécialité)	DESS ou Master en finance d'entreprise.	
Expérience professionnelle (Acquise antérieurement)	10 ans	

Source : documents internes de l'entreprise.

Le positionnement du contrôleur de gestion dans l'entreprise est représenté par l'organigramme suivant :

Les tâches principales confiées au contrôleur de gestion au sein du Groupe Avicole Centre sont ;

La conception et mise en place du système d'information général pour assurer le suivi de gestion ;

La définition et mise en place de la procédure d'élaboration des budgets, en collaboration avec la direction financière et comptable;

La mise au point avec les utilisateurs concernés d'un modèle de rapport de gestion contenant les informations jugées pertinentes ;

L'élaboration et mise à la disposition du directeur général d'un tableau de bord synthétique contenant les indicateurs de performance qu'il aura lui-même préalablement définis ;

La surveillance de la transmission, dans la forme et les délais, des informations nécessaires au contrôle des réalisations ;

Le contrôle de la véracité des informations au moyen des procédures mises en place et de sondages jugés nécessaires concernant les objectifs, l'engagement des opérations et leur exécution ;

La contribution à la conception et la mise en place d'un système de détermination des coûts de revient (par type de produit) et animation de ce système jusqu'à son appropriation par les directeurs d'unités ;

L'assistance à toutes les structures de la Société dans l'utilisation du cadre budgétaire ;

L'animation de la procédure budgétaire d'élaboration des budgets annuels ;

Le pilotage des comités budgétaires en matière de travaux de détermination et de valorisation des objectifs de chaque centre de production et en matière de résultats attendus ;

La préparation des documents de synthèse : budget général, comptes de résultats prévisionnels ;

La coordination du compte de résultats et du plan de financement de façon à s'assurer que les divers programmes et budgets soient compatibles entre eux et que le plan d'action général soit élaboré dans les délais convenus et conformément aux objectifs fixés ;

Le suivi de l'exécution des budgets, en le comparant aux réalisations ;

Le contrôle et suivi des réalisations sur la base des rapports mensuels de gestion transmis par les directions centrales et les unités ;

La constatation et analyse des écarts éventuels ;

La détermination des causes et des responsabilités de ces écarts ;

La proposition des mesures correctives à la direction générale ;

L'assistance des directions centrales et des unités dans la prise en charge des mesures correctives ;

De ce fait et dans le cadre de réaliser ces tâches, Les processus opérationnels et de gestion sont encadrés par des procédures de contrôle interne formalisées et accessibles à chaque intervenant pour l'opération qu'il exécute, ces procédures sont adaptable par rapport à l'environnement organisationnel et managérial ainsi qu'aux risques y afférents et leur mise à disposition du personnel.

En 2022, le Groupe avicole centre a procédé à l'harmonisation des procédures de gestion :

- Procédure de passation de marché.
- Procédure de gestion des achats.
- Procédure de gestion des stocks.
- Procédure de gestion des immobilisations.
- Procédure de gestion des ventes.
- Procédure de traitement fiscale.
- Procédure de gestion des ressources humaines.
- Procédure de gestion de recouvrement des créances clients..
- Procédure de gestion de la trésorerie.
- Manuel procédure d'audit.
- Charte d'audit
- Procédure de gestion de contrôle qualité aliments.
- Procédure d'élevage reproducteur chair.
- Procédure couvoir chair.
- Procédure d'élevage poulet de chair.
- Procédure abattage.
- Procédure d'élevage reproducteur ponte.

- Procédure couvoir ponte.
- Procédure d'élevage poulette et pondeuse.

L'ensemble des activités assurées par les filiales du Groupe Avicole Centre ce sont des activités recensées dans l'aviculture et regroupées dans un seul domaine d'activité stratégique (DAS) dont la synergie en intra-groupe est importante.

La fonction du contrôle de gestion au sein du Groupe Avicole Centre est organisée par des liens de relation hiérarchique et fonctionnelle entre la direction générale du Groupe et les unités en gestion directe d'une part et les filiales avicoles avec leurs unités d'autre part. Cette dernière est chargée de traiter les informations rassemblées de leurs unités et les cumuler, puis les envoyer à la direction centrale du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre, qui procède à son tour de traitement, vérification et à la consolidation des données, dans des états de sorties comme les rapports de gestions périodiques et les tableaux de bords pour les mettre à la disposition du PDG du Groupe.

La collecte des informations dans les unités et leurs traitements, ainsi que leurs transmissions aux filiales pour les analyser et les consolider, constitue une opération indispensable pour la diffusion de l'information au niveau du Groupe Avicole Centre. Tout ce processus est géré par des logiciels et applications déferentes d'une unité à l'autre, représentant ainsi, une contrainte pour le traitement, la consolidation et la diffusion des informations dans les délais opportuns.

En raison de besoin d'informations des dirigeants et propriétaires, le responsable de la structure de contrôle de gestion doit respecter les délais établis pour fournir les résultats d'évaluation des réalisations ainsi que les explications nécessaires.

- Le rapport de gestion mensuelle, trimestriel et semestriel avant le 10 du mois N+1.
- Le tableau de bord avant le 05 du mois N+1.

Présentation des processus de contrôle de gestion du Gac (schéma synthétisées des processus).

A titre démonstratif nous avons présenté la formalisation des processus achat de services, prestations et de biens, entrés en stock et vente conformément aux procédures de gestion.

Processus d'achat ou approvisionnement.

L'objectif principal du processus achat de biens, services et prestations est d'assurer à l'entreprise un approvisionnement optimal, et aux moindres coûts, en biens et services nécessaires à la bonne marche de ses différentes structures.

La comptabilisation des prestations reçues (Factures ou situation de travaux dans le cas de prestations représentant des travaux de construction ou d'aménagement) obéit aux mêmes règles que celles ayant traites aux services.

L'achat de biens et services répond quant à lui aux règles traditionnelles de facturation, de contrôle de la réalité de l'achat, de service fait et de comptabilisation dans des comptes adéquats.

Tableau 12: carte d'identité du processus « Achat de prestation » (A terme dans le cadre d'une politique de management de la qualité).

Désignation	Missions et responsabilités
Pilote du processus.	Direction Générale
Finalité du processus.	Acquisition de prestations de qualité en matière de d'études et/ou d'assistance, dans les meilleurs délais et au moindre coût possibles.
Eléments d'entrée.	Convention et/ou contrat d'études et/ou d'assistance, ODS, etc.
Eléments de sortie.	Prestations reçues conformes aux exigences spécifiées.
Processus amont.	Néant
Processus aval.	Néant
Obligations.	Exigences réglementaires (lois et règlements), Respect des normes, Financement, etc.
Objectifs qualité.	Prestations et produits finis de qualité supérieure.
Indicateurs qualité.	Satisfaction des bénéficiaires
Fréquence de mesure.	Trimestrielle...
Fréquence de la revue du processus.	Semestrielle.

Source : documents internes de l'entreprise.

Tableau 13: carte d'identité du processus « Achat de biens et services » (A terme dans le cadre d'une politique de management de la qualité).

Désignation	Missions et responsabilités
Pilote du processus.	Responsable des achats.
Finalité du processus	Acheter des matières, des produits et des services de qualité, dans les meilleurs délais et au moindre coût possibles.
Éléments d'entrée.	Demande d'achat / bon de commande.
Éléments de sortie.	Matières, produits et services achetés conformes aux exigences spécifiées.
Processus amont.	Stocks.
Processus aval.	Stocks/ Achats.
Obligations.	Exigences réglementaires (lois), Normes des matières et des produits, Financement
Objectifs qualité.	Matières, produits et services de qualité supérieure.
Indicateurs qualité.	Satisfaction des structures « clients internes »,
Fréquence de mesure.	Trimestrielle...
Fréquence de la revue du processus.	Semestrielle.

Source : documents internes de l'entreprise.

Tableau 14: Organigramme de processus achat de prestation.

RESPONSABLE PROCESSUS	ELEMENTS D'ENTREE	ACTIVITE	ELEMENTS DE SORTIE	RESSOURCES
Direction Générale	Convention/Contrat - factures reçues	<pre> graph TD A([Etudes / Assistance / Accompagnement]) --> B[Analyse des documents de facturation] B --> C{Réserves ?} C -- Oui --> A C -- Non --> D[Règlement] D --> E([Comptabilisation]) </pre>		Direction Générale / Responsable de structure concernée
Direction Générale / Structure chargée des finances		Analyses faites		
Structure chargée des finances		Visa pour règlement		
Structure chargée des finances		Factures réglées		
Structure chargée de la comptabilité		Ecritures passées	Dossier règlement	

Source : documents internes de l'entreprise.

Tableau 15: organigramme de processus achat de biens et services.

RESPONSABLE PROCESSUS	ELEMENTS D'ENTREE	ACTIVITE	ELEMENTS DE SORTIE	RESSOURCES
Gestion de Stocks «GDS».	Etat des besoins	<pre> graph TD A([Collecte des Besoins]) --> B[Analyse des Besoins] B --> C{Exigences définies ?} C -- Non --> B C -- Oui --> D[Consultations Fournisseurs Qualifiés] D --> E{Sélection} E --> F[Contractualisation de la Commande] F --> G[Réception et Contrôle de Commande] G --> H{Conforme ?} H -- Non --> I[Fiche fournisseur notée] H -- Oui --> J[Règlement Facture Fournisseur] J --> K[Mise à disposition] K --> L[Evaluation Fournisseur] L --> M([Enregistrement]) </pre>	<p>D.A. Collectées.</p> <p>D.A. Analysées</p> <p>Fournisseurs Qualifiés Consultés</p> <p>Fournisseurs Qualifiés sélectionnés</p> <p>Contrat élaboré</p> <p>Produit réceptionné, contrôlé et Bon de Réception établi + Stockage. Réclamation auprès du Fournisseur.</p> <p>Facture réglée</p> <p>Livraison pour consommation</p> <p>Fiche fournisseur notée</p> <p>Fichier fournisseur mis à jour</p>	<p>Responsables de structures</p> <p>Fichier Fournisseurs</p> <p>Dossier paiement</p> <p>Critères Fixés</p>
GDS + Responsable Achats				
Responsable achats				
Responsable achats				
Acheteur				
Responsable GDS Responsable achats				
Responsable achats				
Responsable GDS				
Responsable achats				

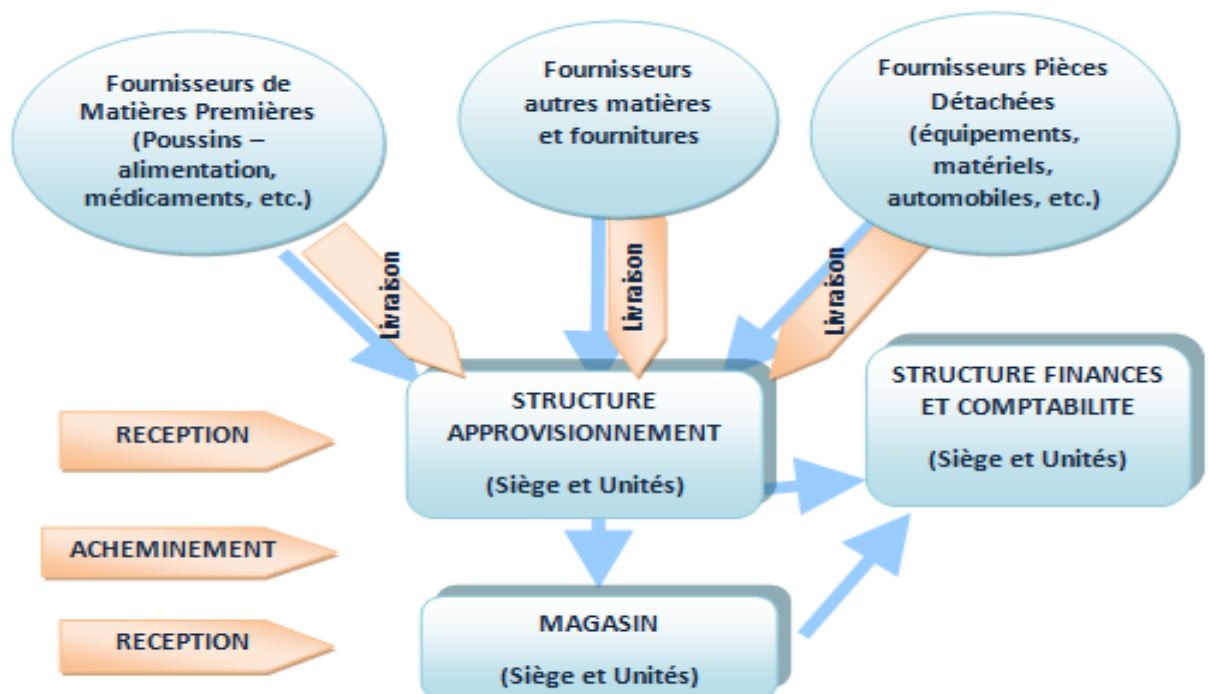
Source : documents internes de l'entreprise

Les documents associés relatifs au processus sont :

- 1- La demande d'achats
- 2- Le bon de commande
- 3- Fichier Fournisseurs
- 4- Attestation de service fait,
- 5- Demande de paiement

Le processus qui se déclenche juste après le processus d'achat c'est l'entrée en stock, qui se présente conformément à la procédure selon le schéma général ci-après ;

Figure 9: schéma général de fonctionnement des entrées en stocks



Source : documents internes de l'entreprise.

La structure responsable des achats :

Quelle que soit sa position dans l'organigramme et son statut hiérarchique, la structure chargée des achats (ou approvisionnements) est chargée de mettre à la disposition des structures concernées les matières et fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'activité de la Société. A ce titre, la structure « Achats » est responsable :

- Du contrôle et de la réception des produits chez les fournisseurs, préalablement à leur acheminement sur sites,

- De la mise à disposition du magasinier des stocks achetés en établissant avec lui une réception contradictoire,
- De la tenue à jour du fichier fournisseurs,
- De la gestion de l'interface avec la structure « Financière et comptable »,
- De l'ordonnancement des factures fournisseurs,
- Du traitement des litiges commerciaux liés à la réception des produits.

Le magasinier et gestionnaire de stocks (siège et unités)

Le magasinier est responsable de :

- Réceptionne les produits en se faisant assister, au besoin, d'un technicien,
- Procède à leur comptage,
- Vérifie la quantité et la qualité des produits livrés,
- Etablit les bons de réception correspondants pour les produits conformes aux commandes,
- Signale les cas de non conformité et d'avaries à la structure « Achats » pour traitement des litiges avec le fournisseur, le transporteur ou l'assureur, selon le cas. (Les cas de non conformité et d'avaries sont mentionnés sur le bon de non conformité réservé à cet effet). Une zone de stockage doit être réservée aux produits non conformes en attente d'un traitement approprié.
- Opère le dispatching des bons entrés magasin,
- Transmet les documents liés aux entrées de stocks à la gestion des stocks,
- Veille à la propreté et à la sécurité des magasins,
- Procède au rangement des produits,
- Gère physiquement les stocks,
- Justifie les écarts éventuels, à l'occasion de l'établissement des inventaires physiques annuels.

La structure finance et comptabilité :

Elle est chargée de la tenue des comptes d'inventaire permanent, en relation avec la comptabilité matières ainsi que l'arrêté des comptes de stocks dans le patrimoine de la Société. A ce titre, la structure « Financière et comptable » est responsable :

- du paiement des fournisseurs après ordonnancement des factures par la structure achats,
- de la qualité des imputations comptables, en conformité avec les principes et les règles édictées en la matière par le Système Comptable Financier instauré par la loi 07-11 du 25 Novembre 2007, des décrets d'application et de l'arrêté du 26 juillet 2008 (JO N° 19 du 25 Mars 2009),
- de la fiabilité des comptes d'inventaire permanent et de leur mise à jour,
- de l'édition des états comptables périodiques : journal, compte détaillé et balance générale,
- de la gestion de l'interface fonctionnelle avec la structure « Achats », portant sur l'établissement des rapprochements des inventaires physico comptables de fin d'année en demandant la justification des écarts éventuels.
- la constatation des dotations annuelles aux provisions, en relation avec le magasinier de stocks,
- le traitement comptable des écarts sur stocks dûment justifiés par les structures gestionnaires, et autorisées par le conseil d'administration.
- l'archivage des pièces et documents comptables dans les délais réglementaires.

Processus vente :




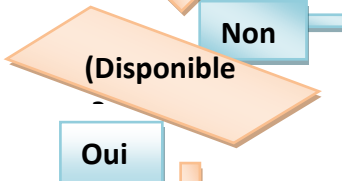




L'activité commerciale revêt un caractère très important pour l'entreprise, de ce fait, le groupe à mis en place une procédure dédiée au traitement des opérations de vente, destinée aux structures gestionnaires des ventes et prestations fournies et à la structure «Finance et Comptabilité» chargée du traitement financier, fiscal et comptable des opérations liées aux ventes et prestations tant au niveau du siège et des unités.

Tableau 16: Carte d'identité du processus « Vente ».

Désignation	Missions et responsabilités
Pilotes du processus	- responsables fonctions «ventes»
Finalité du processus	- fournir aux clients un produit/Prestation conforme à leurs exigences et aux exigences réglementaires, - assurer un chiffre d'affaires conforme aux exigences de l'entreprise.
Éléments d'entrée	- contrat de vente de biens et/ou de prestations.
Éléments de sortie	- client satisfait, - facture et/ou bon de livraison.
Processus amont	- produits/Prestations
Processus aval	- clients
Contraintes	- exigences réglementaires (lois),
Objectifs qualité	- satisfaction des clients, - produits en amélioration permanente,
Indicateurs qualité	- satisfaction clients, - réduction réclamations clients
Fréquence de mesure	- mensuelle /trimestrielle...
Fréquence de la revue	- trimestrielle/semestrielle.

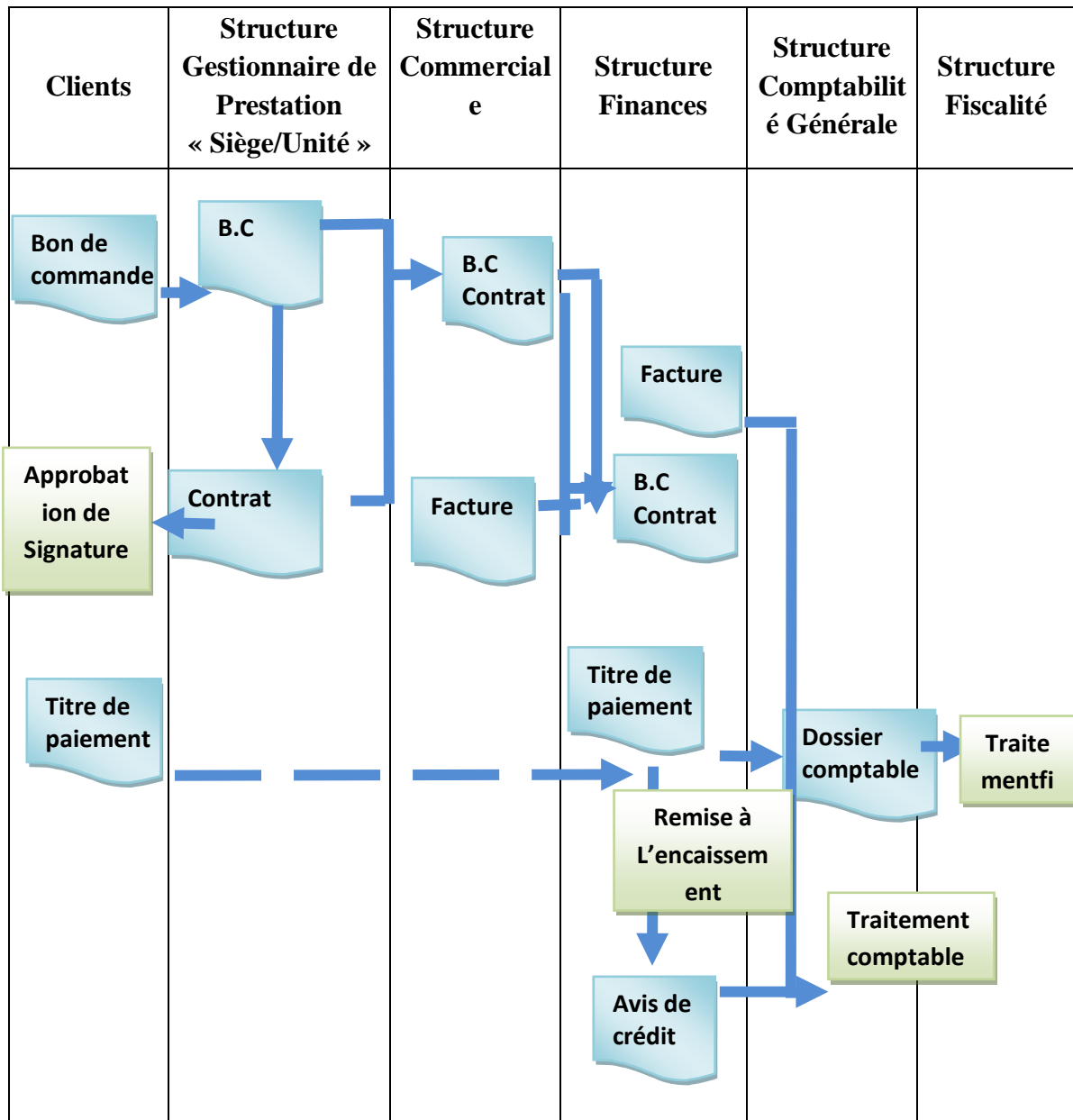
Source : documents internes de l'entreprise

Tableau 17: Description du processus général des ventes

Responsable Processus	Eléments d'entrée	Activité	Eléments de sortie	Ressources
Structures ventes (siège, unités)	Bons de commande/ Contrats		B.c/c. Collectés.	
Structures ventes (siège, unités)	B.c/c. Collectés.		B.c/c. Exploités	
Structures ventes (siège, unités)	B.c/c. Analyses, exigences et capacités clients revues		Exigences et capacités clients revues - analyse disponibilité	
Structures ventes (siège, unités)	Commande satisfaite		Réponse négative + promesse nouvelles livraisons	
Structures ventes (siège, unités)				Dossier client + paiement selon calendrier établi
Structures commerciales (siège, unités)	Réclamation		Contrat ou Acte de vente	
Structures commerciales (siège, unités)	Réclamation traitée		Réclamations traitées	
			Clients satisfaits	

Source : documents internes de l'entreprise

Tableau 18: Diagramme de circulation des documents de la vente des prestations



Source : documents internes de l'entreprise

S'agissant de ventes en gros, la structure commerciale (Siège /Unité) reçoit la demande d'expression de besoins (équivalent à un bon de commande) et procède à leur traitement. Après traitement des demandes, elle établit un contrat de ventes et met à la disposition des clients les produits commandés.

La structure «Finances» assure les encaissements et les relations avec la Banque et la structure «Comptabilité générale» assure le traitement comptable conformément aux dispositions du Système Comptable Financier (SCF).

La structure « Fiscalité » assure le traitement fiscal conformément aux dispositions du Code des Impôts Directs et Taxes Assimilées pour la T.A.P. et du Code des Taxes sur le chiffre d'affaires pour la T.V.A.

Les ventes au détail se déroulent directement au niveau des points de vente où le client vient s'approvisionner. Le schéma de déroulement de la vente est bien entendu différent de celui de la vente en gros.

Dans un contexte général le contrôle de gestion est le processus d'évaluation, de suivi et de contrôle des différentes activités de l'entreprise afin d'assurer une affectation et une utilisation efficaces et efficientes des ressources pour atteindre les objectifs. Et à travers ces missions, nous pouvons dire que l'activité de contrôle de gestion joue un rôle très important auprès de la direction générale du Groupe Avicole Centre dans l'accomplissement d'un composant essentiel de ses mécanismes de pilotage. Il consiste alors dans le contrôle de la conformité des processus et la validité des informations communiquées par les structures opérationnelles et de faire le rapport entre les ressources allouées et le résultat obtenu ainsi que les objectifs fixes par les dirigeants de l'entreprise.

La fonction de contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre repose sur deux approches :

- **Approche fonctionnelle**

Dans cette approche, le système d'information est présenté comme un ensemble de fonctions permettant d'assurer la disponibilité de la bonne information pour la prise des décisions.,

- **Approche structurelle**

Dans cette approche, le système d'information est composé de deux sous- systèmes ; le système de traitement d'information et le système informatique. Le système de traitement de l'information décrit comment les acteurs collaborent en agissant sur les informations pour atteindre un objectif de production selon des processus métier bien définis et le système informatique représente l'ensemble des applications et logiciels exploitable.

2. Analyse de l'existant (SWOT) :

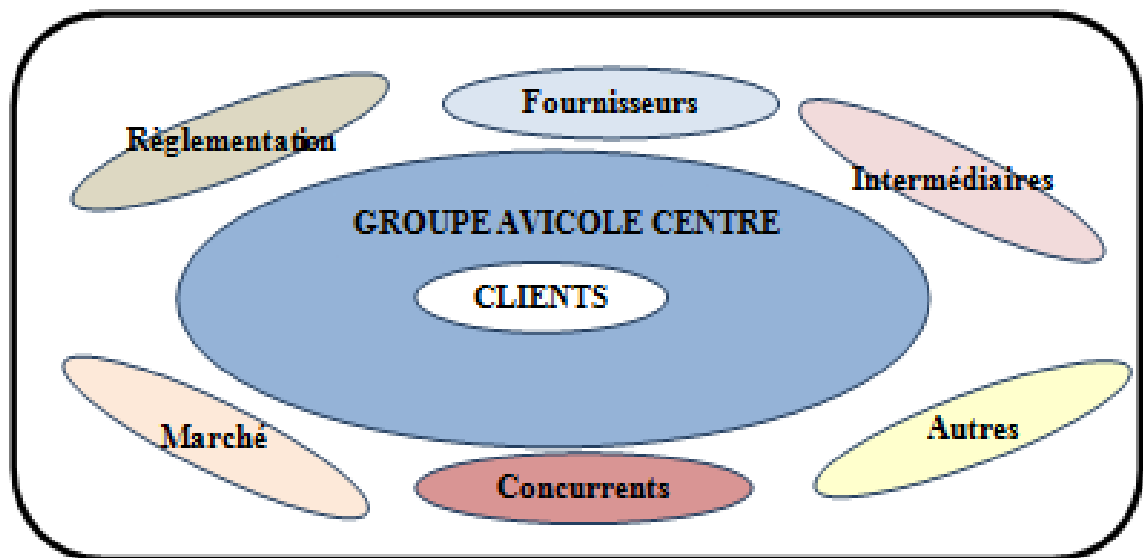
Le SWOT : est un outil d'analyse stratégique qui s'applique généralement aux organisations et les entreprises.

Le SWOT met en perspective les caractéristiques internes de l'entreprise avec l'état de l'environnement dans lequel évolue.

Le SWOT est un tableau simple et lisible qui présente les forces et les faiblesses de l'entreprise par une analyse interne qui concerne les éléments sur lesquels on peut agir directement. les opportunités et menaces de l'environnement ; on se place ici à un niveau externe à l'entreprise pour observer les éléments sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement et qui nécessiteront une adaptation.

Dans le cas de notre analyse SWOT effectuée au niveau du Groupe Avicole Centre, nous nous sommes basé principalement sur les faits saillants cités dans les rapports d'activités des années présidentes et les explications fournis dans la synthèse de la situation économique du Groupe.

Figure 10: Environnement de Groupa Avicole Centre



Source : Documents internes de l'entreprise

Environnement général :

L'environnement spécifique au GAC rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise.

En matière de réglementation :

En premier lieu, toute entreprise est soumise à un environnement institutionnel et juridique qu'elle doit respecter, c'est l'ensemble des lois et des règles commerciales vis-à-vis des fournisseurs et clients conformément au code du marché public, et sociales selon le règlement intérieur, etc. ...).

Le GAC, dans ce cadre, est assujéti au respect de la réglementation en vigueur, il est absolument nécessaire de se conformer à la régularisation du fonctionnement institué par l'autorité de l'état (règles fiscales, respect stricte des aspects hygiéniques, sécuritaires et sanitaires et environnementales) ;

En matière d'approvisionnements :

Le GAC entretient des relations avec ses fournisseurs internes au Groupe AGROLOG et fournisseurs externes locaux (publics et privés).

En matière des ventes (principaux clients) :

La commercialisation des aliments de bétail est destinée à l'ensemble des enleveurs et commerçants opérants dans le domaine de l'aviculture.

Les ventes des produits avicoles sont réalisées contractuellement avec des organismes publics et les institutions de l'Etat telle que MDN, DGSN, les universités, centres de formation et privées.

En matière de concurrence :

Les concurrents (aviculteurs opérants dans le secteur privé) pratiquent leurs activités avicoles avec moins de contraintes réglementaires que les EPE et une forte capacité d'adaptation aux exigences de marché.

Le grand nombre d'opérateurs privés agissants sur le marché, avec une flexibilité décisionnelle sans difficulté réglementaire.

En matière de marché :

La croissance des aviculteurs dans le secteur privé ne laisse guère le choix au secteur public d'influer de façon suffisante et aisée pour faire face aux fluctuations du marché ou anticiper sur les effets de ces incertitudes (par manque ou absence d'informations économiques suffisantes).

Tableau 19: Tableau représentant l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Le Groupe Avicole du Centre par sa position géographique occupe un espace assez vaste pour toucher le maximum de population qu'y habite à travers la région centre avec onze wilayat (Alger, Tipaza, Blida, Ain Defla, Médéa, Djelfa, M'Sila, Boumerdès, Tizi-Ouzou, Bouïra, et Bejaia), il y a possibilité d'extension des capacités ; - Processus de gestion formalisés et produit de qualité obéit protocoles de contrôle sanitaire imposés par le ministère de l'agriculture direction de la santé vétérinaire. - Garantie des marchés auprès du Secteur publique. - Produit contrôlé par les instances de l'état selon les normes et les exigences de la qualité. - Mise à niveau des compétences du personnel, par des actions de formation continue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de production dont la vétusté est très avancée [UAB et centres d'élevage]. - Situation financière défavorable pour un sérieux programme d'investissement rentable. - Utilisation timide des TIC dans le domaine de marketing. - Le GAC-ORAC n'a pas mis en place un système d'écoute et recueil des besoins des clients à travers des enquêtes de satisfaction ou insatisfaction des clients potentiels et/ou de citoyens, pour améliorer ses prestations. - Aucune capacité d'innovation et de développement en matière de technique de production. - Le manque de maîtrise de la technologie. - La faiblesse de la situation financière pour assurer un plan de modernisation. - La vétusté des installations de certaines unités qui rendent ces derniers non adaptables à la nouvelle technologie. - Le non remplacement des compétences expérimentées dans les diverses spécialités.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Savoir-faire acquis par une longue expérience dans la fabrication, la commercialisation et la distribution des produits avicoles, élevage des aliments de bétail. - Pionnière dans l'activité avicole. - La protection des pouvoirs publics pour assurer un service publique de qualité.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché instable et non régulier. - Une dépendance à l'importation concernant les matières premières essentielles qui rentre dans les processus de production a savoir : <ul style="list-style-type: none"> o poussin reproducteur chair et ponte o Maïs et Tourteaux de soja.

Source : Réalisé par nous-mêmes

Principales contraintes :

L'organisation fonctionnelle et hiérarchique du Groupe n'est adaptée pour les UAB et les filiales de même manière, eu égard à la complexité des modes de gestion des filiales en tenant compte des statuts et des textes relatifs aux missions des conseils d'administration et de la taille des entités, de leur positionnement géographique qui sont éparpillées dans plusieurs régions par rapport au siège de la direction générale.

- La détermination des résultats à atteindre,
- L'acquisition et l'utilisation de ces ressources.
- Coordonner et contrôler les activités à distance du fait qu'elles sont exécutées conformément à des règles, des normes et des procédures.

Démarche d'implémentation d'un nouveau système de gestion intégré (DLG C) au sein du groupe Avicole Centre.

D'après l'analyse de contenu des entretiens effectués avec les gestionnaires du Groupe, nous avons pu déterminer que l'ancien système d'information du Groupe Avicole Centre présente des ruptures en matière d'application et en matière de la chaîne informatique à savoir, une insuffisance dans le traitement des opérations courantes de gestion, problèmes de changement des paramètres ainsi que la portabilité). Ce dernier ne répond pas aux besoins d'information pour les contrôleurs de gestion, les responsables opérationnels et les décideurs. Ce système est représenté par deux logiciels de la même technologie PC PAIE pour la gestion administrative et PC COMPTA pour la gestion de la comptabilité et d'autres applications anciennes pour la gestion commerciale et la gestion des stocks de différentes technologies.

En vue d'optimiser ses performances et son évolutivité, le Groupe Avicole Centre a pris la décision de restructurer son système d'information. Il a mis en place un marché visant la modernisation et l'harmonisation de l'outil de gestion notamment les applications informatiques. De cette manière, elle offre à l'entreprise les moyens de faire transformer son système d'information de manière consciente par l'acquisition et la mise en place d'un logiciel intégré de la gestion des stocks, commerciale, production, approvisionnements et comptabilité matière pour le compte des neuf unités de production d'aliments de bétail et le

siège du Groupe, formalisé par contrat n°03/GAC/2023 notifié le 04/04/2023 conclu avec la société de développement de logiciels de gestion SARL DLG.

3. Présentation et fonctionnement de logiciel DLG C :

DLGC est un logiciel de gestion intégré englobant 05 modules qui peuvent fonctionner de manière séparée et interconnectée. La gestion des stocks, commerciale, production, approvisionnements et comptabilité matière. Le logiciel fonctionne en monoposte ou en réseau. Multi dossier avec option de consolidation qui permet de regrouper les données de plusieurs dossiers. Une saisie de données ultra-rapide et plusieurs modes de valorisation des stocks, une gestion totale des clients, de la facturation au règlement. Aussi, la forme des états de sorties factures, Bons de Livraisons et autres documents sont entièrement personnalisable, Interopérable et compatible avec DLG-PC COMPTA et assure le transfert et l'importation des données depuis Excel.

Figure 11: interface de logiciel dans le module gestion des stocks

>0<	DATE-MVM	Q STK	ARTICLE	DESIGNATION	UNITE	CASIER	QUANTITE	PMP/J
1	25/03/18	[776.0000]	S0308	SABLE 3-8	M2		200.0000	2 347,84309
2	25/03/18	[1099.0000]	S0815	SABLE 8-15	M2		400.0000	2 423,50475
3	25/03/18	[1492.0000]	S1521	SABLE 15-21	M2		350.0000	2 092,15146
4	25/03/18	[259.0000]	CN150	CIMENT NOIRE 150	M3		150.0000	2 894,73684
5	25/03/18	[367.5000]	CN250	CIMENT NOIRE 250	M3		200.0000	6 598,87005
6	25/03/18	[957]	FR08	FER ROND 08	BARRE		300	1 228,01621

Source : Site DLG

DLG C permet de mieux gérer et contrôler la manipulation de chaque intervenant, par l'interopérabilité entre les modules qui facilite la circulation des informations dans l'entreprise.

DLG C assure le mouvement des pièces de gestion uniforme tel que ;

- Bon de commande fournisseur
- Bon de réception avec calcul des frais d'approche
- Bon de production
- Bon de cession reçue/Fournie
- Bon d'Entrée d'exception/Sortie d'exception
- Bon d'échange directe ou différés

- Pièces commerciales: Pro forma; Bon de commande client Bon de livraison/Facture client/Facture d'avoir
- Pour chacun des bons un bon de retour est prévu

Et la gestion des catalogues des prix ;

- Gestion de plusieurs catalogues de prix de vente (Prix article et remise en%).
- Catalogue des coûts de production.
- Catalogue des coûts fixes si vous utilisez la valorisation par prix fixe.
- Catalogue des derniers prix d'achat.

La saisie des inventaires ;

- Saisie d'inventaire à une date donnée et à tout moment de l'exercice.
- Génération automatique des pièces d'entrées/sorties d'écart d'inventaire.

La valorisation des stocks ;

- Gestion des stocks en quantité uniquement
- Valorisation des stocks en utilisant un prix fixe lu directement depuis un catalogue
- Valorisation des stocks en PMP/FIFO/LIFO
- Pour la comptabilisation en inventaire inter mettant; des PMP/Mois; PMP/Trimestre; PMP/Semestre; PMP/Année

La gestion des règlements clients /fournisseurs ;

- Transfert automatique des échéances non réglées des années antérieures
- Gestion des avances
- Règlement partiel, total, multi-factures
- Relevés des comptes
- Echéanciers des factures
- Balance des règlements

Génération des écritures comptables ;

- Journal des stocks
- Journal des Achats
- Génération de journal des ventes

- Génération de journal des règlements Clients
- Les écritures sortent sous Excel et directement exploitables par le logiciel DLG-PCCOMPTA

Echange de données ;

- Export les données vers EXCEL.
- Import les données (Fichiers); Pièces ; etc. depuis un fichier Excel.

Aspect Verrouillage et sauvegarde des données.

- Accès par utilisateur et mot de passe.
- A chaque utilisateur est attribué un profil limitant les accès aux fonctions du logiciel
- Verrouillage des pièces par date ou individuellement.
- Il est possible d'exiger que la pièce soit verrouillée avant de pouvoir l'imprimer
- Journal des transactions retraçant les opérations effectuées par chaque utilisateur
- Le logiciel sauvegarde automatiquement les données au démarrage de la journée
- Les commandes de sauvegarde et de restauration des données au format zip sont intégrées au logiciel.

Nous constatons que la transformation digitale contribue fortement à l'efficacité de la fonction de contrôle de gestion. Plus que le système d'information est performant, plus il va améliorer le fonctionnement interne du groupe, ainsi l'information va mieux circuler au sein de l'organisation. La communication entre les différents membres du Groupe sera meilleure et des informations plus fiables et plus pertinentes, et y aura donc une meilleure coordination des tâches. De ce fait la fonction du contrôle de gestion est considérée comme une source de bonne information permettant d'améliorer la performance de l'entreprise.

4. Discussions des résultats.

L'interprétation des réponses des personnes interviewées, a fait ressortir la perception sur l'importance de l'apport de la transformation digitale dans la performance de la fonction du contrôle de gestion et les enjeux multiples sur l'entreprise. Cette transformation technologique implique des changements sur des processus et de nombreux postes différents et impacte de l'ensemble de l'organisation. Il est donc essentiel de savoir les

différents enjeux de la digitalisation pour optimiser son apport sur la performance de l'entreprise.

4.1 L'apport du système de gestion intégré (DLG C) dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion :

Quand une entreprise opte pour l'intégration du digital dans ses procédures et ses stratégies, cela nécessite inévitablement l'adoption de nouvelles pratiques et de nouveaux usages pour les employés. Les employés doivent donc faire face à de nouveaux outils, logiciels et solutions qu'ils doivent acquérir et utiliser de manière adéquate, peu importe leur niveau de compétence numérique. De ce fait, on peut citer les enjeux majeurs liés à l'aspect technologique et ressources humaines comme suit :

- La participation du personnel à la stratégie numérique mise en place par les responsables.
- Effectuer des procédures de recrutement afin de pouvoir faire appel à des spécialistes du domaine numérique en interne et encourager le succès de la numérisation.
- Instruire les employés qui n'ont pas une bonne maîtrise des outils numériques et des logiciels afin qu'ils puissent tirer pleinement parti des ressources numériques.
- Automatiser les tâches monotones et peu valorisées afin d'accroître la responsabilité des employés et de leur confier des missions plus stratégiques.
- Pour garantir la continuité de l'activité et le bon déroulement de l'organisation, il est essentiel de garantir que la technique et la technologie sont pleinement utilisées dans la stratégie de l'entreprise et qu'elles ne constituent pas une contrainte.
- Élaborer une politique de gestion des données et mettre en place des procédures de d'exploitation pour une meilleure sécurité et fiabilité.

4.2 Etat comparative de la fonction de contrôle de gestion avant et après l'implémentation du logiciel DLG C.

Comme nous avons déjà cité concernant l'importance de la fonction du contrôle de gestion, le Groupe Avicole Centre a une structure de contrôle de gestion qui est hiérarchiquement liée à la direction générale, mettant en évidence son importance et son influence au sein du Groupe. Son objectif principal est de garantir la sécurité, la véracité et la qualité de

l'information tout en encourageant une amélioration constante de la performance (la qualité de pilotage). Cette structure offre aux dirigeants des outils et des rapports pertinents afin de leur donner une vision globale et précise de la santé économique et financière du Groupe. Cela implique une analyse des performances de chaque unité de production par rapport aux objectifs établis, ce qui facilite le pilotage et la prise de la décision.

Tableau 20: état comparatif de la fonction du contrôle de gestion avant et après l'implémentation de logiciel DLG C.

Situation avant	Situation après
<ul style="list-style-type: none"> - Un temps élève dans le traitement des opérations (commercial et gestion des stocks...etc.) - Une redondance des donnés. - Un système d'information dépassé qui présente des insuffisances dans la communication. - Des incohérences dans la présentation et l'interprétation des résultats. - Incapacité de fournir aux managers les informations au moment opportun pour lui permettre d'agir et prendre les mesures qui s'imposent en fonction des situations présentées. - Des difficultés dans l'élaboration des deux outils principaux à savoir le tableau de bord mensuel et le rapport d'activité périodique du Groupe Avicole Centre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de l'efficacité des processus par la réduction de temps d'exécution des tâches. - Amélioration de la communication en termes de disponibilité et qualité de l'information. - Eliminer les ambiguïtés relatives à l'interprétation des résultats. - Fournir les informations nécessaires aux managers afin de bien évaluer la performance de l'entreprise. - Harmonisation des outils de contrôle de gestion et capacité périodique de traitement et d'interprétation des résultats.

Sources : élaboré par nous-mêmes.

• **Situation avant l'implémentation de logiciel :**

La fonction du contrôle de gestion au sein du Groupe Avicole Centre, bien qu'elle soit importante et stratégique, elle doit remplir sa mission, malgré les défis auxquels est confrontée. Les principaux problèmes soulevés sont comme suit :

- Lenteur dans l'exécution des processus : les processus de gestion ne sont pas exécutés à une vitesse adéquate, ce qui entraîne des retards dans la prise de décisions et la mise en place des mesures correctives.

- Problèmes de communication interne : il y a une communication inefficace entre les différentes unités et la direction, ce qui entraîne des malentendus et des informations mal transmises.
- Redondance des données : les mêmes informations sont saisies et traitées plusieurs fois par différentes entités, entraînant une perte de temps et une augmentation des erreurs potentielles.
- Différences dans la présentation et l'interprétation des résultats : les données et les résultats ne sont pas interprétés et présentés de manière uniforme, ce qui peut conduire à des décisions incohérentes et une compréhension erronée de la situation économique du Groupe

Ce sont des problèmes très contraignants face à l'efficacité de contrôle de la performance, rend le Groupe moins réactif face aux opportunités et aux menaces en raison de la lenteur des processus. La fragmentation des efforts est aggravée par les problèmes de communication interne, tandis que la répétition des tâches accroît les dépenses opérationnelles et le risque d'erreurs. Aussi, les divergences dans la compréhension des résultats peuvent compromettre la sincérité et véracité des communications et rendre la prise de décisions stratégiques plus difficile.

- **Après la mise en exploitation de logiciel DLC C :**

Après la mise en exploitation de logiciel DLG C, il y a lieu de signaler ce qui suit :

- Une efficacité perçue grâce à la simplicité et à la rapidité dans la mise en œuvre des procédures suite à l'informatisation des processus.
- Réduction de risque d'erreurs : grâce à l'informatisation et la validation des données en temps réel, le risque d'erreurs est réduit.
- Traitement plus rapide et accès instantané aux informations : le système d'information commercial peut traiter de grande quantité de données en temps rapide qu'avant et disponibilité en temps réel des informations ce qui permet d'être proactif en terme de gestion des prévisions d'approvisionnements et dans la gestion de la trésorerie.
- La simplicité des procédures par la réduction des coûts opérationnels.
- Harmonisation et amélioration de la qualité des processus : les processus sont exécutés de manière cohérente et standardisée.
- Meilleure prise en charge en termes de communication des informations.

- Disponibilité en temps réel des informations avec une bonne visibilité laquelle permet au pilotage de la performance.
- Un partage d'information entre les différents intervenants d'une manière transparente et efficace.
- Rapports et tableaux de bord : ces deux principaux outils de pilotage, peuvent être générés d'une manière très simple et cohérente.

En comparant les deux situations, nous constatons que l'implémentation de logiciel DLG C a offert un avantage très significatif au Groupe en terme d'efficacité. Il permet aussi de créer un environnement propice par le renforcement de contrôle et la présence de la direction générale auprès des unités dans le cadre de formation à l'utilisation de la nouvelle technologie et l'accompagnement au changement vers la digitalisation.

Conclusion

Conclusion générale

La fonction de contrôle de gestion est partagée entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Elle contribue énormément dans la fourniture des informations aux managers pour la prise de décision. Elle a pour mission de mettre en place des dispositifs de contrôle reliant les notions de résultats, de moyens et d'objectifs dans une triple logique ; logique d'efficacité, logique d'efficience et logique d'économie, ceci permet d'améliorer la performance et conduire à la réalisation des objectifs dit stratégiques.

La digitalisation joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la fonction de contrôle de gestion, offrant de nombreux avantages qui dépassent les contraintes traditionnelles.

En premier lieu, l'utilisation des technologies numériques pour automatiser les processus et diminuer les tâches répétitives et monotones, ce qui permet aux contrôleurs de gestion de se concentrer sur des analyses à grande valeur ajoutée. Les outils de digitalisation et d'analyse de données avancés permettent de traiter et d'interpréter de grandes quantités de données en temps réel, ce qui facilite une prise de décision plus rapide et plus éclairée.

De plus, la digitalisation permet une amélioration significative de la précision et de la fiabilité des données, ce qui diminue les risques d'erreurs humaines et accroît la transparence et la traçabilité des opérations. Elle permet d'anticiper les tendances et les risques par une gestion proactive basée essentiellement sur la qualité de l'information et la communication.

Toutefois, cette évolution demande une adaptation culturelle et organisationnelle majeure. Il est essentiel que les contrôleurs de gestion acquièrent de nouvelles compétences numériques et s'approprient ces outils technologiques afin de tirer pleinement parti de ces outils. En outre, l'évolution numérique nécessite un investissement initial considérable en matière d'infrastructure technologique et de formation d'utilisation de ces outils.

Notre travail de recherche, dans le cadre de la digitalisation de la fonction de contrôle de gestion, vise à mesurer l'apport de la transformation digitale à travers l'implémentation d'un nouveau système de gestion intégré (DLG C) dans l'amélioration de la qualité de pilotage du contrôle de gestion du Groupe Avicole Centre GAC ORAC Spa. Pour cela, nous avons suivi une démarche qui consiste à nous donner une vision claire sur les

concepts clés du contrôle de gestion et de la qualité de pilotage des processus de l'entreprise.

L'analyse des résultats obtenus, nous a conduits à relever les points suivants :

- L'importance réservée à la fonction du contrôle de gestion au sein du Groupe.
- L'ensemble des fonctions du Groupe sont organisés et formalisés par des procédures de gestion.
- La mise en place des outils de contrôle de gestion pour assurer le pilotage des activités tel que la gestion budgétaire, la comptabilité générale, le rapport d'activité et tableau de bord.
- L'importance de projet de modernisation de système d'information du Groupe par l'implémentation de logiciel de gestion intégré GLG C.

En conclusion, nous pouvons confirmer que l'apport de la transformation digitale dans l'amélioration de la qualité de pilotage des procédures du contrôle de gestion est très bénéfique, avec des améliorations significatives en termes d'efficacité, de précision et de capacité d'analyse interprétées par l'évolution de la qualité d'information présentée dans le rapport d'activité et le tableau de bord, les deux outils importants de pilotage exploités par le Groupe. Néanmoins, le succès de cette transition repose sur la capacité du Groupe à intégrer ces nouvelles technologies de manière cohérente et sur l'implication de l'ensemble des gestionnaires dans l'adaptation à la nouvelle technologie. Nous recommandons aux dirigeants du Groupe de tirer pleinement profit des capacités de logiciel DLG C par l'activation des options d'échanges et de connectivité et pourquoi voir la possibilité d'automatiser tous le processus de production.

L'introduction de la digitalisation de la fonction de contrôle de gestion au sein du Groupe a permis de lever un grand souci pour le manager suite à l'avantage accordé dans l'élaboration du rapport de gestion et du tableau de bord, ces deux principaux outils de pilotage qui peuvent être générés d'une manière très simple et cohérente.

Il est important de mettre en évidence des opportunités aux futures recherches, dont nous proposons aux responsables du Groupe, une fois le logiciel DLG C bien maîtrisé, pourquoi pas extrapoler cette technologie sur l'ensemble des activités de production et d'élevage et de s'ouvrir sur les nouveaux systèmes d'information, notamment les ERP qui sont considérés parmi les outils les plus performants.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUE**

Bibliographies :

- AVENIER M.J., Gavard-Perret M.L., 2008, « Incrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris, Pearson (à paraître).
- BABACI-VICTOR Lydia, VICTOR Jean-Christophe « Révolution digitale : transformer la menace en opportunités : 10 tendances clés et plus de 50 exemples pour éviter de se faire ubériser » Ed. Eyrolles 1 (2017).
- Baskerville, R. L., & Myers, M. D. (2009). Fashion waves in information systems research and practice. *Mis Quarterly*, 647-662.
- CORFMAT Daniel.(2022) *Gouvernance et transformation digitale de l'entreprise*. Ed. L'Harmattan .P.38.
- FRANCIS et DRONDUILLOT BRATRICE.(2018). *L'essentiel du control de gestion*. Ed. 10 auteurs.
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND et Pierre-Laurent BESCOS(2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*.Ed02.Gualino éditeur. P.384).
- Mathilde Aubry et Mamadou Sanoussy Sow.(2021). *100 Questions / réponses* Ed Ellipses P.01.
- McKinsey France. (2014). *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*.
- Mignot, O. (2019). *La transformation digitale des entreprises*. Ed. Maxima P.19
- Robert Reix. (1999), *Système d'Information et Management des Organisations*, Vuibert, 3ème Ed, Paris. (ERP).
- SOURDEAU .L, SAUZEAU .D (1997), *Les progiciels de Gestion : concepts, méthodes, outils*, Ed d'Organisation, Paris. P.20
- Tardieu, Luc.(2019). *Devenez un manager agile réussir la transformation digitale* Ed.1 EYROLLES. P13/P.38

Articles :

- TOUMI AMARA Djamila, AOUDIA Chanez et BELMOKHTAR Linda. (2021) Impacts de la transformation digitale sur l'organisation. Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 07– N° 03 / June 202
- ABID Nabila (2022). Transformation digitale et performance des entreprises. Revue Organisation & Travail Volume 10, N°4 (2021)
- LADJOUZI Soumiya, BOUAZRIA Sabrina et OUACHEMI Melissa. (2023). La digitalisation d'un processus de reporting. Revue recherche économique contemporaine ISSN 2623-2602/ EISSN: 2716-8891 Vol 06, N°: 1 (2023), p 505-524
- FERHANE Fethi. (2017). Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises. Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15, décembre 2017, ISSN : 1112-6191

Thèse de fin d'études :

- KHELEFHOUM AYOUB. La contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des entreprises. ENSM 2019.
- AOUDIA CHANEZ et BELMOKHTAR LYNDIA. Impacts de la transformation digitale sur l'organisation. ENSM 2020
- CHAHINEZ Lina ZEROUKI. L'apport de la transformation digitale à l'avantage concurrentiel par le biais de l'agilité organisationnelle et du leadership digital transformationnel. ENSM 2022
- SAKI Jemima Dede et TANGARA Cheick Sada. Système d'information financier : enjeux pour les PME Algériennes. Université MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU. 2019/2020
- IBERIR Nadjet et TABLET Djida. Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise. Université ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA. 2019

Sites internet :

- <https://datareportal.com/> rapport digital 2023.
- http://resources.couchbase.com/c/2017-ciosurvey-resultreport?utm_source=website&x=q-TMED
- <https://www.consultancy.uk/news/32380/achieving-a-successful-transformation-in-an-era-of-disruption> .
- <https://www.locomotiv.com/definitiondigitalisation>
- <https://www.talend.com/fr/resources/analyse-predictive/>
- <https://inovency.fr/digitalisation/axes-transformation-digitale/>

Annexes

Annexe (A) : Guide d'entretien semi-directif

Questions générales sur le Groupe..

1. Quelle est la mission principale du Groupe?
2. Quelle est la stratégie globale adoptée par le Groupe?
3. Quelle est la position du Groupe dans la filière avicole nationale ? et quelle sont les justifications de sa position ?
4. Quel est le niveau de modernisation du Groupe par rapport aux avancés technologiques actuel dans le domaine ?

Question sur la fonction de contrôle de gestion.

1. Quel est le rôle de la fonction contrôle de gestion au sein du Groupe
2. Comment est organisée la fonction et la structure de contrôle de gestion ?
3. Quelle est la méthode d'évaluation des performances adoptée par le Groupe ?

Questions sur les processus de gestion

1. Quels sont les critères clés que vous utilisez pour évaluer le système d'information ?
2. Comment gérez-vous la relation avec les structures de l'entreprise en termes d'échange des données?
3. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière de respect des engagements managériaux et des responsabilités?

Question sur le logiciel de gestion

1. Quel est le degré d'adaptation des utilisateurs au nouveau logiciel ?
2. A ce que le logiciel couvre l'ensemble des applications de gestion et répond aux besoins des utilisateurs ?
3. Quel sont les changements observés dans la gestion des activités du Groupe ?

Annexe (B) : TABLEAU DE BORD MENSUEL

Mois :

Année :

Groupe		Agro-Logistique								
EPE OU GROUPE		GAC / ORAC Spa								
<u>En milliers de DA</u>										
N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		EVOLUTION		CUMUL		EVOLUTION	
			N-1	N	Valeur	%	A FIN MOIS N-1	A FIN MOIS N	Valeur	%
1	Vente de Marchandises	700								
2	Vente de produits finis et	701 et 702								
3	Vente de travaux	704								
4	Vente d'études	705 et 706								
5	Autres	-								
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)									
	Dont : Intra groupe									
7	Production stockée et destockée	72								
8	Production immobilisée	73								
9	Subvention d'exploitation	74								
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)	-								
11	Achats consommés	60								
12	Dont : Achats de marchandises vendues	600								
13	Matières premières	601								
14	Achats études et prestations de services	604								
15	Services extérieurs	61								
16	autres services extérieurs	62								
17	Consommation intermédiaire=(11)+(15)+(16)	-								
18	Valeur Ajoutée = (10) - (17)	-								
19	Charges et personnel	63								
20	Impôts, Taxes et versements assimilés	64								
21	EBE = (18) -(19)-(20)	-								

	Autres Agrégats	Comptes SCF	CUMUL		Evolution	
			MOIS N-1	N	Valeur	%
22	Concours bancaires courants	519				
23	Créances clients (Montant brut)	411				
24	Effectif total	-				
	Dont permanents	-				

Annexe(C) : Rapport D'activité Mois d'Avril 2024

I.1 Production CONSOLIDEE d'Aliments composés

Evolution de la production PHYSIQUE (U= T)

Gammes	Mois Avril 2024	AU 31/4/2024	AU 31/4/2023
☐ Chair	3 997	19 160	14 075
☐ Ponte	1 680	6 168	4 186
T/Volaille	5 678	25 328	18 261
☐ Ruminant	3 624	21 534	14 105
☐ Divers	11	61	408
Total	9 313	46 924	32 774

La production d'aliments toutes gammes confondues pour le mois d'avril 2024 est de 9.313 tonnes, soit - 2.390 tonnes par rapport au mois de mars 2024, une régression qui touche principalement les gammes chair et ruminant.

En comparaison à la prévision budgétaire (U=T)

Gammes	Objectif	AU 31/4/2024	TRO (%)	AU 31/4/2023 (N-1)	Evol. 24/23
☐ Chair	24 472	19160	78%	14075	36%
☐ Ponte	15 790	6168	39%	4186	47%
T/Volaille	40 262	25328	63%	18261	39%
☐ Ruminant	20 172	21534	107%	14105	53%
☐ Divers	1 230	61	5%	408	-85%
Total	61 665	46 924	76%	32 774	43%

Pour la période au 30/4/2024 le niveau de production s'élève à 46.924tonnes, dont 68 % destinée au secteur privé ;

Pour un objectif de 61.665 tonnes le taux de réalisation est de l'ordre de 76 %.

Comparativement aux réalisations de la même période de l'exercice précédent on constate une augmentation de la production dans l'ensemble des gammes d'aliments avec une hausse de 43 % représentant une quantité de 14.000 tonnes.

Les ventes d'Aliments par nature de CLIENTS

(U=T)

Clients	Intra-groupe	Tiers	Total (Tonnes)
Mois Avril 2024	3 256	6 085	9 341
AU 31/4/2024	14 887	32 138	47 025
(%)	32%	68%	100%

Suite au puisement de stock du blé utilisé dans la fabrication d'aliment, depuis le mois de janvier 2024 le groupe a perdu 3% du marché privé,

Evolution des Soldes Intermédiaires de Gestion /Activité ALIMENT

U=KDA

Rubriques	Mois Avril 2024	AU 31/4/2024	AU 31/4/2023
Chiffre d'Affaires	531 391	2 660 705	1 993 194
Consommations Interméd.	460 623	2 251 595	1 782 549
Valeur ajoutée	70 523	405 644	215 549
Charges du personnel	40 684	155 552	140 728
E B E	29 817	249 120	73 536
Résultat Opérationnel	26 291	247 149	62 345
Frais financiers	-25 333	-101 332	-46 204
Résultat Ordinaire	958	145 817	16 141

En comparaison à la prévision budgétaire=KDA

Rubriques	Objectif	AU 31/4/2024	TRO (%)	Rappel (N-1)	Evol. 23/22
Chiffre d'Affaires	3 974 236	2 660 705	67%	1 993 194	33,49%
Consom.Interméd.	3 543 395	2 251 595	64%	1 782 549	26,31%
Valeur ajoutée	430 842	405 644	94%	215 549	88,19%
Charges du personnel	174 528	155 552	89%	140 728	10,53%
E B E	251 033	249 120	99%	73 536	238,77%
Résultat Opérationnel	226 036	247 149	109%	62 345	296,42%
Frais financiers	-101 332	-101 332	100%	-46 204	
Résultat Ordinaire	124 704	145 817	117%	16 141	803,40%

Le chiffre d'affaires réalisé au 30 avril 2024 est de l'ordre de 2.660.705 kda soit une évolution de 33% par rapport à l'exercice 2023.

Comparé à la même période de l'exercice 2023, la révision des prix à engendrée une diminution du taux des consommations intermédiaires de 5 %,

Ainsi que la révision à la baisse des prix de vente de maïs et la disponibilité de l'orage ; ont permis aux unités d'aliment de bétail du groupe de réaliser une valeur ajoutée de 405.644 kda soit +190.000 kda.

Après calcul des charges financières le résultat d'exploitation restebénéficiaire de 145.817 kda.

Situation des effectifs Entités/ Effectif	Gestion Directe (Siège + UAB)		AU 30/4/2024	
	Permanents	Temporaires	AU 31/4/2024	AU 31/4/2023
Siège	35	3	38	39
UAB DJELFA	49	11	60	59
UAB KEB	69	1	70	71
UAB EL KSEUR	56	4	60	56
UAB EL KHEMIS	50	11	61	63
UAB AIN BESSEM	72	19	91	84
UAB ATTATBA	45	12	57	51
UAB M'SILA	46	8	54	53
UAB KOUBA	50	4	54	54
UAB BABA ALI	32	6	38	37
T/G.Directe	504	79	583	567

Annexe (E) : bon de commande digitalisé.

SOCIETE AVICOLE CHERAGA – SAC / Spa
ABATTOIR AVICOLE - BERROUAGHIA

Adresse: CITE CHORFA BERROUAGHIA
WILAYA DE MEDEA

Tel: 025-77-80-33
Fax: 025-77-80-34

N°Registre C : 26/12-0802992B99
Matricule Fiscal: 099909010622629
Article d'imposition:
Agence Bancaires: BADR BERROUAGHIA

BON DE COMMANDE REGULARISATION

FOURNISSEUR: REBAHI

N:191 Du: 17/04/2024

Demande d'approvisionnement N:191 Du: 17/04/2024

N°	DESIGNATION	UNITE	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	OBS
1	POULET VIF			2 233	10/03/2024

RABAHI Rezki
AGRICULTEUR
Ouled Abraham, Ras El-Oued - w. B.B.A
C. Agric. N° : 346021170103117134

UNITE ABATTOIR AVICOLE
DIRECTION
-10-
MEZIANE

(Nom, Prénom, Signature et cachet)
service (COMMERCIAL)

Annexe (F) : bon d'entrée manuel avant l'implémentation de logiciel.

GROUPE AVICOLE DU CENTRE
 S. P. A.
 SOCIETE AVICOLE CHERAGA
 Unité Abattoir Avicole OUED-DJER
 DU CENTRE
 Wilaya de Blida

مجمع الدواجن للوسط
 شركة بالاسهم للوسط
 وحدة ذابح الدواجن
 وادي جر - ولاية البليدة
 الهاتف : 025 37 01 01
 الفاكس : 025 37 01 60
 وادي جر في

BON D'ENTREE - SORTIE N° 02203
 MARCHANDISES MATIERES FOURNITURES

Fournisseur : Maamou Salah Relizane Oued-Djer, Le 22/11/2023

No ORDRE	DESIGNATION	NOMBRE	QUANTITE	P. U.	MONTANT
01	poulet de chair viv.	3072	7173		
02	Mort. abites	03	6,2		
03	jet	11	14,858		
04	DE clames	00	00		
05	Net. ajuster	3058	7151,942	x 450	3218373,90
					3218373,90

Arrêté à la Somme de : trois millions deux cent dix huit mille trois cent dix sept dinars et 90 s

LE MAGASINIER
Benalia Souad
 Chargée d'Etude
 Achat et Cession
 Appro

LE RESPONSABLE DE SERVICE
 Che. Dire. Approvisionnement
SAID Abdessameud Omi
 BEHIMAR Djilali

LE DIRECTEUR
SAID Abdessameud Omi

Annexe (G) : bon d'entrée digitalisé .

SOCIETE AVICOLE-CHERAGA
ABATTOIR AVICOLE - BERROUAGHIA

Bon de Réception

Achats

Date:10/03/2024

N:67

Fournisseur: REBAHI

Code	Désignation	Nombre	Qte	Prix	Montant
030001	POULET VIF	2233	5 011,80	0,000000	0,00
Total :					0,00

Observation:

MORTALITE:24 SUJET DU POIDS DU 52 KG



Agent de Pesé
LAISSA Brahim