

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



**LA CONTRIBUTION DU CONTROLE DE
GESTION DANS L'AMÉLIORATION DE LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

Présenté par : KHELEFHOUM Ayoub

Encadré par : Dr. ABID Nabila

Juin 2019

Résumé :

Le pilotage d'une entreprise repose essentiellement sur la collecte et l'analyse des informations sur ses activités, afin de mener à bien son fonctionnement et d'améliorer sa performance, de ce fait le contrôle de gestion est le moyen le plus efficace qui assure cet pilotage, ce dernier vise deux axes (l'efficacité et l'efficience), afin d'assurer un bon pilotage de la performance. Notre mémoire traite la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, dans ce travail, nous avons essayer de montrer le rôle et l'importance du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance grâce aux divers outils qu'il dispose tels que : le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique, le tableau de bord.... A cet effet il nous a apparu très utile de réaliser un stage pratique en vue de toucher le vif de notre thème de recherche, pour cela nous avons effectué un stage pratique au sein du Groupe LOGITRANS, les résultats obtenus ont démontrés la place et l'importance du contrôle de gestion dans le pilotage et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Mots clés : contrôle de gestion, efficacité, efficience, performance, pilotage, tableau de bord.

Abstract:

Running a company relies on the collection and analysis of the information regarding its activities in order to carry out its operation and to improve its performance, thus, management control is the most effective way which ensures this piloting, it has two mains axes: efficiency and effectiveness, in order to asses a good performance piloting, note memory treats the contribution of the management control in the improvement of the performance of the company, therefore, we will try to find out the role and the importance of management control in the performance piloting, thanks to the various tools that it has such as: the budget control, the cost accounting, the dashboard ... for this purpose, we found it very useful to carry out a practical internship in order to reach the heart of our research objective, therefore, we conducted an internship within the group -LOGITRANS-, the results obtained showed the position and the importance of management control in running and improving the performance of the company.

keywords: management control. efficiency. effectiveness. performance. piloting.
Dashboard

ملخص:

تعتمد إدارة الشركة بشكل أساسي على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطتها ، من أجل القيام بعملياتها وتحسين أدائها ، وبالتالي فإن رقابة التسيير هي الطريقة الأكثر فعالية التي تضمن هذه العملية و هذا الأخير يهدف الي تحقيق (الفعالية والكفاءة) لضمان التسيير الجيدة للأداء. تعالج أطروحتنا مساهمة التسيير الإدارية في تحسين أداء الشركة ، في هذا العمل نحاول إظهار دور وأهمية الرقابة الإدارية في إدارة الأداء بفضل الأدوات المختلفة التي يركز عليها مراقبة التسيير و من بينها : مراقبة الميزانية ، محاسبة التكاليف ، لوحة القيادة لهذا الغرض ، بدأ لنا من المفيد للغاية إجراء تدريب عملي من أجل لمس قلب موضوع البحث لدينا ، ولهذا قمنا بعمل تدريب عملي داخل مجموعة ، وقد برهنت النتائج التي تم تحصلنا عليها مكان و أهمية رقابة التسيير في توجيه LOGITRANS وتحسين أداء الشركة

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الفعالية ، الكفاءة ، الأداء ، التوجيه ، لوحة القيادة

Remerciements

Nous remercions ALLAH le tout puissant qui nous a donné la force, la volonté et la patience pour aller jusqu'au bout de ce travail.

Nous tenons à remercier vivement notre encadreur Mme "ABID Nabila " d'avoir guider ce travail dans le bon sens, pour sa responsabilité, ces conseils tout au long de ce travail, pour son encouragement et son soutien surtout.

Bien sûr mes parents et ma famille pour leur support sans faille et leur aide précieuse.

Nous remercions également les membres de jury pour avoir accepter d'évaluer ce modeste travail.

Enfin, nos remerciements vont à toute personne ayant contribué, de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

« Le monde ne sera pas détruit par ceux qui font le mal, mais par ceux qui les regardent sans rien faire ».

[Albert Einstein]

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Introduction	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	5
Section 1 : cadre théorique de la recherche	4
1.1. Fondement théoriques du contrôle de gestion.....	6
1.1.1. Apparition du contrôle de gestion.....	6
1.1.2. Périmètre du contrôle de gestion	10
1.1.3. Missions du contrôle de gestion.....	11
1.1.4. Objectifs du contrôle de gestion.....	12
1.1.5. Processus du contrôle de gestion.....	13
1.1.6. Activité du contrôle de gestion.....	14
1.1.7. Outils du contrôle de gestion.....	15
1.2. Le tableau de bord et le pilotage de la performance.....	25
1.2.1. Définition de la performance.....	25
1.2.2. Evolution de la performance.....	26
1.2.3. Types de la performance.....	29
1.2.4. Rôle et objectifs de la performance.....	30
1.2.5. Mesure de la performance.....	31
1.2.6. Tableau de bord comme outil de pilotage de la performance.....	33
Section 2 : cadre méthodologique de la recherche	53
2.1. choix du sujet.....	53
2.2 le paradigme épistémologique.....	53
2.3 méthodologie de la recherche.....	54
2.3.1. les instruments de collecte des données.....	55

2.3.2. le traitement des données.....	58
2.3.3. l'analyse des données.....	58
Chapitre 2 : analyse et discussion des résultats	60
Section 1 : présentation de l'entreprise	61
1.1. Historique du Groupe.....	61
1.2. Les caractéristiques du Groupe.....	62
1.2.1. Le logo du Groupe.....	63
1.2.2. La participation du Groupe.....	63
1.2.3. Le Groupe par les chiffres.....	64
1.2.4. Les activités du Groupe.....	64
1.3. La structure organisationnelle du Groupe LOGITRANS.....	65
1.3.1. SNTR transport.....	65
1.3.2. AGEFAL.....	66
1.3.3. AGS.....	66
1.3.4. SNTR formation.....	67
1.3.5. La société mère.....	67
1.4. Présentation de l'organigramme de la société mère.....	68
1.5. Schéma organisationnelle de la direction contrôle de gestion.....	69
1.6. Les moyens du Groupe.....	70
1.6.1. Les moyens en matière de formation.....	70
1.6.2. Les moyens logistiques du Groupe.....	70
1.7. Les projets logistiques du groupe.....	71
1.7.1. Dans le domaine de la logistique extra portuaire.....	71
1.7.2. Dans le domaine des plateformes logistiques.....	70
Section 2 : analyse et discussion des résultats.....	72
2.1. le contrôle de gestion au sein du Groupe.....	72
2.2. le contrôle de gestion et la performance au sein du Groupe.....	77
2.2.1. la mesure de la performance au sein du Groupe.....	78
2.2.2. le pilotage de la performance au sein du Groupe.....	86
2.3. l'analyse critique du contrôle de gestion au sein du Groupe.....	91
2.3.1. les points forts du Groupe.....	91
2.3.2. les points faibles du Groupe.....	93
suggestions et recommandations	96

Conclusion	102
Bibliographie	a
Annex.....	a

LISTE DES TABLEAUX :

Numéro	Titre	Page
Tableau N°01	L'évolution des objectifs du contrôle de gestion	12
Tableau N°02	La déférence entre la méthode qualitative et quantitative	54
Tableau N°03	Les axes thématiques du guide d'entretien	56
Tableau N°04	Informations relatives aux interviewés	57
Tableau N°05	La déférence entre le traitement sémantique et statistique	59
Tableau N°06	Les moyens du Groupe LOGITRANS en matière de formation	70
Tableau N°07	Les moyens logistiques du Groupe LOGITRANS	70
Tableau N°08	LES PROJETS DU Groupe dans le domaine extra portuaire	71
Tableau N°09	Les projets du Groupe dans le domaine des plateformes logistiques	71
Tableau N°10	L'évolution du chiffre d'affaire du Groupe LOGITRANS	78
Tableau N°11	La réalisation financière du Groupe au cours du S1 de l'année 2018	79
Tableau N°12	La réalisation financière de la société mère au cours du S1 de l'année 2018	81
Tableau N°13	La réalisation financière de la filiale AGEFAL au cours du S1 de l'année 2018	83
Tableau N°14	La réalisation financière de la filiale ATL au cours du S1 de l'année 2018	84

LISTE DES FIGURES :

Numéro	Titre	Page
Figure N°01	Calendrier habituel des entreprises	16
Figure N°02	Système d'aide à la décision et de contrôle de gestion	18
Figure N°03	Traitement des charges indirectes	20
Figure N°04	la notion de la performance	27
Figure N°05	La performance globale	28
Figure N°06	Les niveaux de pilotage	34
Figure N°07	Structure d'un tableau de bord	36
Figure N°08	Les facettes d'un bon indicateur	40
Figure N°09	Structure d'un tableau de bord prospectif	43
Figure N°10	Tableau de bord selon le modèle de Morin	51
Figure N°11	Les destination des services du Groupe LOGITRANS	62
Figure N°12	L'organigramme pour les fonctions des Groupe	65
Figure N°13	L'organigramme de la société mère	68
Figure N°14	L'organigramme de la direction d'audit et de contrôle de gestion	69
Figure N°15	L'évolution du chiffre d'affaire du Groupe	79

INTRODUCTION

L'environnement économique et technologique des entreprises est très évolutif, très challengeant, et aussi changeant (complexité, incertitude, mondialisation), face à la remontée de la complexité de cet environnement, les entreprises sont aujourd'hui plus que jamais, retrouvées dans l'obligation de poser la question sur leurs modes de management et de pilotage de leurs activités, afin de mener à bien leurs stratégies et notamment d'assurer leurs pérennités.

Les techniques de la gestion classique ont dévoilé leurs limites, en montrant leurs insuffisances face au pilotage de la performance des entreprises, cette situation met en exergue des problèmes économiques à ces dernières, en nécessitant une bonne gestion à travers la mise en place de nouvelles techniques de gestion. Les outils d'analyse quant à eux, ont aussi évolué pour s'adapter au contexte économique, les entreprises ont besoin donc d'une vision de long terme pour prévoir leurs stratégies et leurs investissements. Pour cela elles doivent choisir les bons indicateurs qui leur permettent d'être prédictibles le plus possible, elles doivent aussi bâtir des plans stratégiques, ou des plans opérationnels pour définir comment elles vont se projeter dans l'avenir.

Afin de renforcer leurs engagements, et leurs capacités d'adaptation à cet environnement évolutif, les entreprises devraient assurer une bonne gestion de leurs activités, ainsi que doivent utiliser leurs ressources d'une manière rationnelle. Pour ce faire, le contrôle de gestion paraît comme l'outil le plus adéquat, sur lequel les entreprises doivent y mettre l'accent, au sens d'une maîtrise exercée sur l'organisation, il se traduit par : une orientation des actions des individus vers les objectifs déterminés, le contrôle des processus et de l'activité, et aussi l'évaluation des résultats obtenus.

Dans la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle de gestion vise deux axes, afin d'assurer un bon pilotage de la performance et de contribuer à son amélioration: l'efficacité, elle se définit par rapport à un objectif donné, elle indique aussi à quel point les objectifs sont atteints, tandis que l'efficience elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le contrôle de gestion est qualifié d'une courroie de transmission entre la stratégie et les opérations, il permet de fédérer les équipes, les responsables et la direction autour des objectifs de l'organisation, ce processus apporte un éclairage financier indispensable au pilotage de l'activité de l'entreprise grâce à ses outils, il assure un bon pilotage et une

bonne gestion des entreprises, il sert aussi à fur et à mesure à fournir les informations nécessaires à la prise de décisions et propose aussi des pistes d'amélioration qui permettent d'assurer un bon niveau de performance. Pour assurer ses missions, le contrôle de gestion dispose d'une variété d'outils tels que : le control budgétaire, le budget, la comptabilité analytique, le tableau de bord, le rapport d'activité...

La mesure de la performance ne se limite pas par le calcul des écarts, afin de les comparer à un référentiel, mais plutôt c'est de retenir leur complémentarité, de ce fait le tableau de bord est l'outil efficace qui sert à créer des relations de causalité, qui retiennent cette complémentarité.

Nous avons entrepris notre recherche pour le cas du Groupe LOGITRANS, afin de porter un jugement sur la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de sa performance à travers les outils qu'il dispose et notamment le tableau de bord. Notre étude repose donc sur trois axes : le contrôle de gestion, le tableau de bord et la performance.

L'objectif de notre recherche, est de bien éclaircir et expliquer l'importance du contrôle de gestion dans la prise de décisions, et dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, pour ce faire notre problématique s'articule autour de la problématique suivante :

« Comment le contrôle de gestion améliore-t-il la performance au sein du Groupe LOGITRANS ? ».

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les outils de contrôle de gestion ?
- Que signifie la notion de la performance de l'entreprise ? quelles sont ses dimensions ?
- Quel est le lien entre le contrôle de gestion et la performance ?
- Quelle est la place du tableau de bord au sein du Groupe LOGITRANS ?

Pour répondre à toutes les interrogations de la problématique, nous avons choisi la méthode qualitative basée sur plusieurs sources notamment les entretiens semi directifs, l'observation et les sources documentaire qui ont un rapport avec notre thème de recherche: les ouvrages, les articles scientifiques, les rapports, les revus, les mémoires et

les documents internes de la société mère du Groupe LOGITRANS, lieu de notre stage pratique.

A cet effet, nous avons décomposé notre travail en deux chapitres : le premier chapitre est composé de deux sections, la première section nous introduit de pleins pieds dans le monde du contrôle de gestion, la seconde traite la méthodologie poursuivie pour la rédaction de notre thème de recherche. Le deuxième chapitre se divise aussi en deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil alors que la deuxième section met en exergue l'analyse et la discussion des résultats.

CHAPITRE 01 : CADRE THEOTIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le contrôle de gestion est aujourd'hui un système qui permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide pour les dirigeants d'une entreprise. Ces derniers doivent avoir la maîtrise de sa gestion.

Ce premier chapitre traitera le cadre théorique du contrôle de gestion, il est divisé en deux sections : la première sera consacrée aux généralités sur le contrôle de gestion, et la performance des l'entreprise , Dans la deuxième section nous aborderons la méthode poursuivie pour la rédaction de notre travail.

Section 01 : cadre théorique de la recherche

1.1. Fondements théoriques du contrôle de gestion:

1.1.1. Apparition et historique du contrôle de gestion:

Selon BOUQUIN Henri (2011), le contrôle de gestion est émergé dans le début du XXème siècle, il est issue des travaux sur le "*Management contrôle*" des anglo-saxons avec l'apparition de la structure décisionnelle des entreprises.

Le contrôle de gestion a pris sa place dans les années 50 avec le courant comportementaliste donnant une représentation moins mécaniste de l'organisation.

Dans les années 60 et depuis les travaux d'ANTHONY R,N (1965) le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer .Il est vu, comme un ensemble d'actions élaborées par les managers. Dès cette époque il est considéré comme un outil qui facilite la prise des décisions par les managers afin qu'il puisse s'appuyer sur les deux notions : l'efficience et l'efficacité.

Les années 70 ont vécu l'émergence du processus de pilotage du couple(objectif /moyens) avec l'évolution de la relation "offre / demande" qui est accompagnée par un changement radical au niveau des "armes" utilisées par les entreprises afin d'assurer une bonne rentabilité.

Selon BOUQUIN Henri (1989) le contrôle de gestion est devenu organisationnel avec un objectif de déploiement de la stratégie, il a mis deux objectifs fondamentaux du contrôle de gestion qui sont : la qualité du système décisionnel et l'évaluation de la performance.

MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2000) quant à lui, voit que la mise en place des outils et procédures du contrôle de gestion varie selon les entreprises, même si les objectifs

sont identiques puisque il n'y pas des modèles à suivre, cependant la notion du contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, cette dernière est émergée avec la révolution industrielle et lors de l'application de la division de travail et la répartition des tâches.

Selon ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004) la conception du contrôle de gestion était fortement influencée par les principes de gestion taylorien de l'organisation scientifique de travail sa conception en effet sur 04 principes :

- Stabilité du temps.
- Information parfaite des dirigeants.
- Recherche d'une minimisation du temps.
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion était donc perçu plus comme un outil de contrôle de la productivité industrielle et des rendements du travail direct qu'un outil d'aide et d'incitation à la décision donc le contrôle de gestion tire en effet ses fondements de la théorie de Taylor .

A. Le contrôle de gestion et les théories des organisations:

Selon SADI Nacer-Eddine (2012) le rôle du contrôle de gestion au sein de l'entreprise fait que les théories des organisations ont influencé la définition de la notion de contrôle et les missions de la fonction contrôle de gestion. De ce fait, l'importance de l'analyse de la relation contrôle de gestion–théories des organisations se montre dans le fait qu'elle permet de rechercher les états d'évolution du contrôle de gestion à travers la relation de cause à effet avec celle des théories des organisations.

a) Le contrôle de gestion et la conception classique de l'organisation :

Les fondateurs de l'école classique tels que :F.W. Taylor, Weber et H. Fayol, ont mis des outils d'analyse et des démarches de contrôle de gestion qui ont pour but d'améliorer la productivité des entreprises.

F,W. Taylor : ses travaux s'articulent autour de l'amélioration et le développement de la productivité de l'entreprise grâce à une organisation basée sur trois éléments essentiels :

- éclaircir les tâches.

- La séparation des tâches (conception, production...).
- La motivation.

M. Weber : quant à lui les travaux qu'il a fait se dirigent vers un modèle d'organisation de type bureaucratique fondé sur la coordination par les procédures et les règlements.

H. Fayol : il a développé une théorie sur le management, il a mis en place aussi une théorie administrative qui englobe toutes les opérations, fonctions et activités de l'entreprise industrielle.

Ces modèles qui ont été formulés par les fondateurs de l'école classique, ont influencé la fonction contrôle de gestion sur sa raison d'être et les outils qu'elle utilise, notamment Taylor qui a introduit la notion « comptabilité industrielle » qui est considérée comme l'un des outils les plus essentiels du contrôle de gestion, ainsi il a mis en place un outil qui permet d'analyser les écarts et par la suite la proposition actions correctrices pour surpasser les écarts détectés.

✓ **Le contrôle de gestion et la conception sociale de l'organisation (école des relations humaines) :**

Le comportement des salariés et le fonctionnement des entreprises ont été influencés par des conséquences négatives, chose qui a mené les théoriciens de management et particulièrement les fondateurs de l'école des relations humaines à faire des analyses sur les facteurs de motivation des salariés, parmi les fondateurs de cette école : A.H. Maslow et F. Herzberg, ils ont développé des principes qui ont fait du contrôle de gestion un référentiel de contrôle des acteurs et leurs motivations tels que : la direction par les objectifs, la direction participative par objectifs et le système de sanction-récompense.

✓ **Le contrôle de gestion et la conception systémique de l'organisation (la théorie générale des systèmes) :**

Les fondateurs de cette école sont : J.W. forrester, Ludwig.von, Bertalanffy et K.Boulding.

Cette école a bien éclairci le rôle et l'importance du contrôle de gestion grâce aux travaux menés par ces fondateurs. La démarche systémique consiste à scinder l'entreprise en trois axes essentiels à son fonctionnement : décision, information et action, donc cette démarche

a donné une grande importance au contrôle de gestion dont l'utilité est accrue pour mieux piloter la performance de l'entreprise.

✓ **Le contrôle de gestion et les conceptions contractuelles de l'organisation (les théories des couts de transaction et la théorie de l'agence) :**

La théorie des couts de transaction et la théorie de l'agence ont qualifié le contrôle de gestion comme outil régulateur des comportements des acteurs de l'organisation.

- La théorie des couts de transaction illustre l'importance d'intégrer à l'organisation un système qui contrôle les comportements en vue d'augmenter la rationalité des acteurs de l'organisation.
- La théorie de l'agence explique que les objectifs des acteurs dans une entreprise ne peuvent pas être rapprochés d'une manière naturelle, pour cela il faut mettre un système performant qui surveille les comportements des acteurs, cette théorie a montré aussi l'importance de mettre en place un système de contrôle de gestion en introduisant des outils efficaces qui facilitent la détection des écarts entre l'objectifs globaux de l'entreprise et ceux des acteurs puis la mise en place des mesures correctives.

Aujourd'hui le contrôle de gestion est devenu un outil de pilotage de la performance, il est défini comme étant, « *une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure* ». (HORNGREN C et al, 2006).

B. Clarification de la notion de contrôle de gestion :

Claude. ALAZARD et Sabine SÉPARI (2010, p. 07) ont défini le concept du contrôle comme étant, « *une situation signifie d'être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu* », selon la définition de ces auteurs-nous constatons que la fonction du contrôle consiste à analyser et mesurer les résultats d'une activité de l'entreprise en comparant les résultats obtenus avec les objectifs fixés au préalable à travers une analyse des écarts.

Chiapello Eve (1996, p. 52) a défini le contrôle de gestion comme : « *toute influence réactive d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité .On est dans une situation de contrôle , selon cette définition lorsque le comportement d'une personne est influencé par*

quelque chose ou quelqu'un », cet auteur semble dire que l'objectif du contrôle de gestion est d'inciter la personne qui est à l'obligation de respecter certains comportements en limitant son degré de liberté.

ANTHONY R,N (1998) quant à lui « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers, s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manières efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organiste* », d'après cette définition on comprend que le contrôle de gestion est une technique qui veille à ce que les ressources soient bien maîtrisées et qu'elles s'appuient sur les deux axes efficacité et efficience afin de pouvoir analyser les écarts entre ressources et résultats obtenus.

Selon Anthony 1988 (cité par, AURELIEN Rgagne 1965, p. 22) « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autre membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » cette définition montre que le contrôle de gestion est un régulateur des comportements qui aide à la mise en place de la stratégie fixée par l'organisation, il s'agit d'orienter les responsables vers une bonne stratégie.

BURLAND A, SIMON C 1997 (cité par Ncer-Eddine Sadi 2012, p. 25), définissent quant à eux le contrôle de gestion comme «*un système de régulation des comportements, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* », cette définition insiste sur le rôle du contrôle de gestion comme régulateur des comportements . Le contrôle de gestion met en place des dispositions qui mènent à une convergence des intérêts individuels vers l'objectif de l'organisation.

Pour, KHEMAKHEM A (1971, p. 10) « *Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.*».

1.1.2. le périmètre du contrôle de gestion :

D'après RAGAIGAGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015) il existe trois formes de contrôle de gestion :

- **Le contrôle stratégique :** qui veille sur la mise en place de la stratégie de l'entreprise, il permet aux entreprises de construire un portefeuille d'activité équilibré.
- **Le contrôle d'exécution :** il se fait pour les tâches à caractère individuel. C'est un processus permettant aux entreprises de garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions.
- **Le contrôle de gestion :** il se positionne entre les deux autres contrôles : "*le contrôle stratégique*" et "*le contrôle d'exécution*", il a pour rôle de garantir aux dirigeants la cohérence entre les choix stratégiques et les actions courantes.

1.1.3. Missions du contrôle de gestion :

d'après RAGAIGAGNE Aurélien et CAROLINE Tahar (2015) le contrôle de gestion joue un rôle très important au sein de l'entreprise, il contribue à la définition des objectifs de l'entreprise sur le long terme et la stratégie à suivre afin de réaliser les objectifs fixés au préalable. Pour pouvoir piloter cette mission le contrôle de gestion doit répondre aux critères suivants Au niveau de la prévision : à travers la mise en place des objectifs et les moyens nécessaires pour pouvoir réaliser ces objectifs avec la mise en place d'un plan de rechange alternatif.

- ✓ Au niveau du conseil : le contrôle de gestion doit servir les différents centres de responsabilité par l'ensemble des informations et directives nécessaires pour une bonne gestion.
- ✓ Au niveau du contrôle : le contrôle de gestion doit assurer un bon suivi quotidien de l'activité de l'entreprise.
- ✓ Au niveau de la mise au point des procédures : le contrôle de gestion doit élaborer les indicateurs et les uniformiser pour assurer l'homogénéité de l'entreprise avec son environnement.

D'après cet auteur le contrôle de gestion 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 : en ce qui concerne le résultat réalisé et l'objectifs à atteindre.

- Logique d'efficacité en ce qui concerne le résultat réalisé et les moyens utilisés.
- Logique d'économie : c'est la mise en place des moyens destinés à la réalisation des objectifs.

1.1.4. Objectifs du contrôle de gestion:

SADI Nacer-Eddine (2012) pense que le champs d'analyse du contrôle de gestion, ses outils et finalités ont connus un renouvellement depuis le XX^e siècle et notamment avec le développement des nouvelles formations des théories des organisations qui ont mis l'accent sur le renouveau des objectifs et l'approche traditionnelle du contrôle de gestion qui est basée sur les points suivants : plan, programme , budget , suivi , contrôle , sanction , récompense, et qui ne fonctionne correctement que dans des hypothèse très restrictives .

SIMONS R (1995) quant a lui a fait une comparaison entre les nouveaux objectifs du contrôle de gestion et ceux du passé et qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 01 : l'évolution des objectifs du contrôle de gestion

Anciens objectifs	Nouveaux objectifs
Stratégie top/down	Stratégie centrée sur le consommateur et sur le marché
Standardisation	Personnalisation
Suivi des plans	Processus d'innovation continu
Maitriser l'activité	Satisfaction des besoins du consommateur
Pas de surprise	

Source : Nacer-Eddine (2012), contrôle de gestion stratégique, L'Harmattan, paris, p. 28.

a. Les objectifs actuels du contrôle de gestion :

Selon ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2010, p. 20) le contrôle de gestion a été influencé par plusieurs facteurs en vue de mettre en place des nouveaux objectifs et de contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise :

✓ La performance de l'entreprise:

pour le pilotage de la performance, l'entreprise doit s'adapter aux évolutions externes à cause de la complexité de l'environnement, en vue de minimiser l'utilisation des ressources et opter pour une meilleure utilisation des compétences, pour assurer cette opération l'entreprise se trouve dans l'obligation de faire appel au contrôle de gestion en vue d'optimiser les coûts, les délais.... Et qu'il va offrir des outils spécialisés dans la résolution des problèmes tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de qualité...Nous y reviendrons plus en détail dans le deuxième point de la même section.

✓ L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour une bonne utilisation des ressources et compétences, l'entreprise doit opter pour la formulation par les processus, cela se fait à travers le découpage de l'entreprise en deux processus (processus opérationnels, processus supports), afin d'améliorer ceux qui ne génèrent pas une rentabilité, de ce fait le contrôle est considéré comme un outil qui facilite la mise en place des ces processus et qui mesure le taux de croissance de la valeur ajoutée.

✓ La prise en compte des risques:

l'entreprise doit éclaircir l'impact de ses activités sur son environnement extérieur (parties prenantes), et faire sortir les risques liés a ces derniers, de ce fait le contrôle de gestion peut valoriser ces impacts sur la création de valeurs sur les parties prenantes par des critères différents avec le degré de la gravité des risques.

1.1.5. Le processus du contrôle de gestion:

Selon LORINO Philippe (2003, p. 23) « *le processus est un ensemble d'activités reliées être elles par un flux d'information ou de matière significatives, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini* »

Dans cette optique, SADI Nacer-Eddine (2012) voit que le contrôle de gestion a pour a mission de : définir les finalités et les objectifs généraux et la stratégie à adapter pour réaliser les objectifs dans les meilleurs délais et au moindre coût avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Ainsi, ce sont les phases de management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et d'apprentissage :

a. Phase de prevision :

la phase de prévision rentre dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise, elle consiste à prévoir les moyens, les directives nécessaires en vue de réaliser les objectifs stratégiques fixés au préalable.

b. Phase d'exécution :

dans cette phase les acteurs opérationnels interviennent dans la mise en œuvre des moyens nécessaires pour pouvoir réaliser les objectifs prédéfinis. dans le strict respect des directives issues de la phase précédente (phase de prévision)

c. Phase d'évaluation :

cette phase consiste à faire une comparaison entre les résultats des objectifs fixés et ceux qui ont été réalisés à travers une analyse des écarts puis la mise en place des actions correctives.

d. Phase d'apprentissage :

grâce à l'analyse des écarts qui sont identifiés dans la phase d'évaluation, cette phase permet d'améliorer le processus de prévision par apprentissage, d'où cette dernière procédera à la mise en place des mesures correctives ainsi que la mise en place d'une base de données pour les futures prévisions.

1.1.6. Les activités du contrôle de gestion

Selon RAGAIGAIGNE Aurélien et CAROLINE Tahar (2015) , les activités du contrôle de gestion sont multiples, de ce fait nous pouvons distinguer :

a. les activités portant sur l'information :

le contrôle de gestion englobe un ensemble des activités spécialisées dans la gestion de l'information au sein de l'entreprise, en fournissant des outils qui permettent de créer de l'information utile aux acteurs de l'entreprise et de les améliorer en fonction des besoins et du contexte.

b. Les activités portant sur les acteurs :

après avoir créé l'information par son producteur, le contrôleur de gestion mis son action en interaction avec les acteurs, il a pour mission de communiquer, animer, et conseiller les acteurs en ce qui concerne l'utilisation des outils de contrôle avec l'orientation de leurs comportements.

c. Les activités portant sur la structure :

le rôle du contrôleur de gestion se fait au niveau de la structure de l'organisation. La mise en place d'un système de contrôle de gestion définit une structure de gestion cohérente en désignant l'objet de contrôle, les outils à utiliser et les modes de suivi.

1.1.7. Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion remplit ses fonctions à l'aide des outils qui sont indispensables pour une meilleure appréciation de l'activité de l'entreprise :

A. Les outils prévisionnels :**a. La démarche prévisionnelle:**

Selon SADI Nacer-Eddine (2012), la démarche prévisionnelle joue un rôle très important au sein de l'entreprise, elle sert à utiliser au mieux les ressources internes et externes de l'entreprise et d'assurer un bon positionnement par rapport aux concurrents.

La stratégie désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources et les décisions qui définissent le périmètre d'activité de l'entreprise en vue de réaliser ses objectifs de long terme, la planification de ce processus s'inscrit dans une démarche qui intègre le diagnostic interne et externe de l'entreprise c'est-à-dire l'évaluation des forces, faiblesses, menaces et opportunités de cette dernière.

Après avoir défini les objectifs et faire le diagnostic, les outils de planification interviennent, qui sont au nombre de deux : le plan stratégique et le plan opérationnel, (SADI Nacer-Eddine 2012) :

« Le plan c'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adopter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise » (BOISSELIE P,1999 p. 25).

- **Le plan stratégique :**

il sert à orienter l'entreprise sur le long terme, il s'appuie sur les aspects clés de la stratégie générale de l'entreprise à savoir :

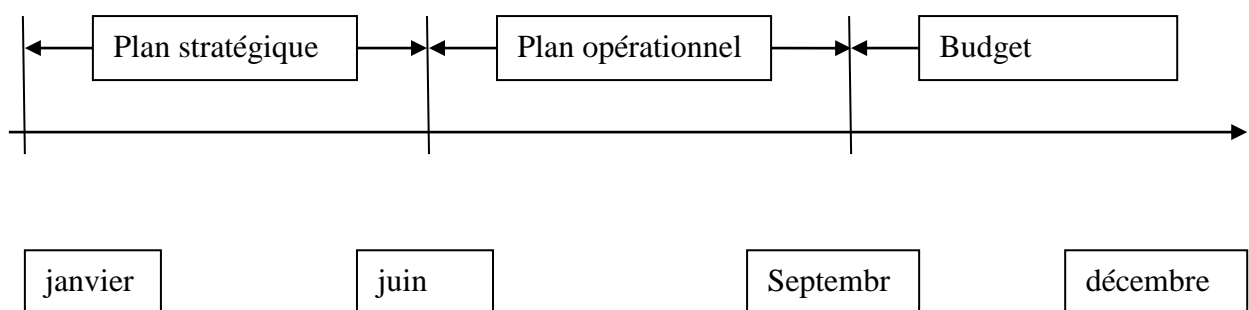
- L'ensemble des éléments obtenus du diagnostic stratégiques tels que : (les marchés, les produits, les ressources), ainsi que les objectifs retenus.
- Les moyens mis à disposition pour la réalisation des objectifs retenus

- **Le plan opérationnel :**

c'est la suite du plan stratégique , il se fait à travers la participation des centres de responsabilité, il intervient à l'horizon sur 02 à 03 ans (moyen terme) en éclaircissant le future proche de l'entreprise sous les aspects issus de sa viabilité et sa rentabilité, il représente aussi les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie avec la mise en place des orientations et directives du plan stratégique dans le but de déterminer aux centres de responsabilité :

- Les objectifs à réaliser et les moyens nécessaires
- Les plans d'action qui contiennent l'ensemble des directives.

Figure 01 : calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre).



Source : francoise,P et autres. Contrôle de gestion et pilotage de la performance , GUALINO, 2^{ème} édition, Paris 2004, p. 2013.

b. La gestion budgétaire :

Afin que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs dans les meilleures conditions, elle fait recours à l'un des outils du contrôle de gestion les plus performants qui est la gestion budgétaire, cette dernière est un ensemble de mesures visant à mettre en place des prévisions chiffrées.

D'après ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2007, page 341), la gestion budgétaire est définie comme « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* »

BOUTIN X , SIMON F (2004, p. 57) ajoutent une autre définition, « *la gestion budgétaire est l'un des outils de contrôle, c'est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par la définition des objectifs* », d'après cette définition, la gestion budgétaire comprend l'ensemble des actions prévisionnelles qui servent à définir les objectifs de l'entreprise.

Pour LANGOIS G et al, (cité par Nacer-Eddine SADI 2012 page 88), le budget est défini comme : « *une affectation prévisionnelle quantifiée, aux centres de responsabilité de l'entreprise, d'objectifs et/ou de moyens déterminés limités au court terme* », ces auteurs semblent dire que le budget est un outil central de gestion, il couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise à savoir :

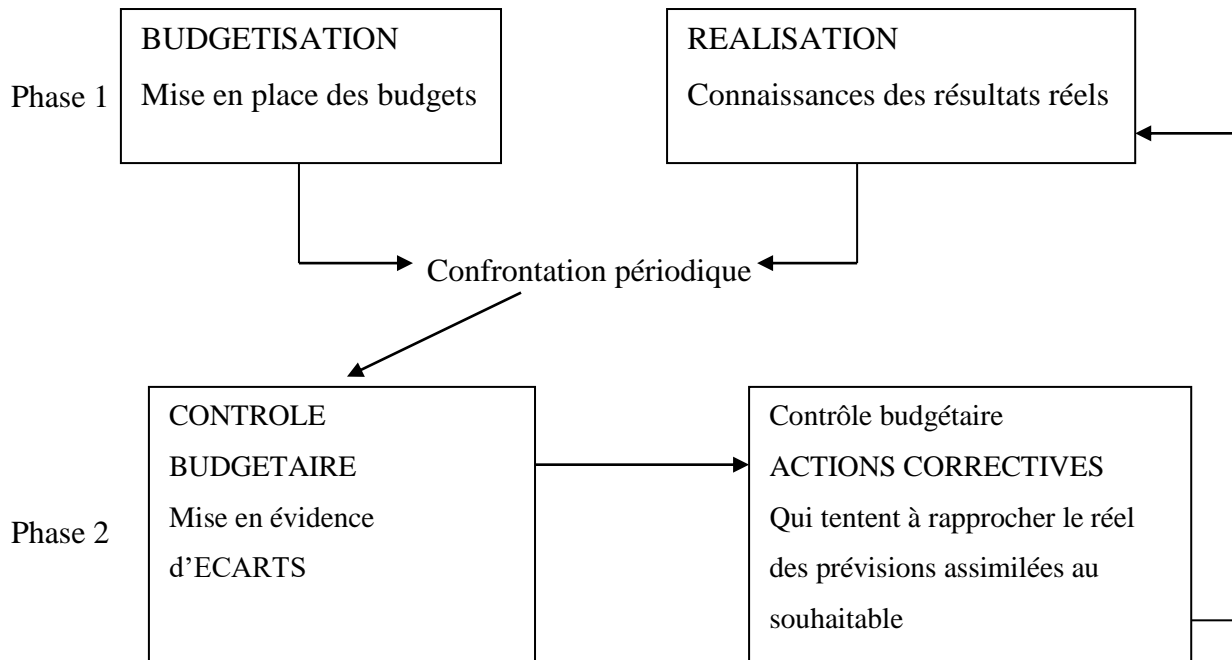
- il joue le rôle d'un outil de gestion prévisionnelle afin de bien exploiter les ressources de l'entreprise et assurer une bonne gestion des risques
- il joue le rôle d'un moyen de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise et un outil de contrôle du degré de l'atteinte des réalisations à travers une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, puis il contribue à la mise en place des actions correctives destinées aux écarts détectés.

Pour conclure on peut dire que la gestion budgétaire a pour mission de :

- Traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Gérer et coordonner les différentes actions de l'entreprise

- Prévoir les moyens nécessaires qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise

Fuguer 02 : système d'aide à la décision et de contrôle de gestion.



Source : ALAZARD Claude et SEPARI Sabine 2004, (cité par SADI nacer- Eddine 2012, p. 89).

B. Les outils de suivi de la réalisation :

pour le suivi de la réalisation des objectifs ils existe plusieurs outils à savoir :

a. la comptabilité générale :

la comptabilité générale se définit comme un système qui génère des informations nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise entre autre la comptabilité permet de :

- faire des opérations sur des données de base chiffrées à savoir la saisie, le classement et l'enregistrement.
- Présenter le patrimoine et la situation de l'entreprise sur image claire et nette (le bilan financier et le bilan général...) .

D'après CYRILLR Mandou, BEYSIL Aytac (2013) la comptabilité sert à :

- Enregistrer et mémoriser des informations dans un cadre bien structuré
- Analyser le patrimoine de l'entreprise
- Faciliter la prise de décision

- Contrôler les dirigeants en ce qui concerne la qualité de leurs question et leurs performances

b. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est considérée comme l'un des outils d'aide et d'incitation à la décision, utilisée par les entreprises afin de pouvoir piloter et prendre les décisions stratégiques.

DUBRULLE L, JOURDAIN D (2007, p. 11) ont défini la comptabilité analytique comme étant : « *un outil de gestion, conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place la collecte et le traitement des informations* », d'après cette définition on retient que la comptabilité analytique est un outil qui facilite la collecte, l'analyse et l'interprétations des données de l'entreprise en vue de faciliter la gestion et la prise des décisions par les dirigeants. Elle sert à :

- Calculer les coûts de l'ensemble des éléments achetés (coûts s'achat)
- Calculer le résultat analytique de l'activité de l'entreprise
- Mettre en place des prévisions puis les comparer avec les réalisations (analyse d'écart). (ATTALAH Rabah 2017).

❖ **La gestion stratégique des coûts :**

le calcul des coûts est généralement effectuée par un système spécifique d'information de gestion appelé système analytique (comptabilité analytique), ce calcul est considéré comme un éléments essentiels à la prise de décision stratégique de l'entreprise

selon, MARTINET A, SILEM A (2003, p.138) « *un coût est d'abord une construction intellectuelle, correspondant à des préoccupations diverses :il correspond à une certaine modélisation de la réalité et repose sur une série d'hypothèse qu'il faut bien comprendre si l'on veut en interpréter convenablement les résultats ainsi* »

Selon BESSAH T, HAMANE A (2016) le coût représente 03 caractéristiques :

- Le champ d'application : il s'agit de définir l'objet de coût
- Le contenu d'un coût : c'est-à-dire quel type de coût prendre en considération, là on cherche à connaître le type de coût à prendre en considération (coût complet ou coût partiel)

- Les moments d'un cout : là on cherche à savoir la date de calcul des couts c'est-à dire est-ce qu'il s'agit d'un calcul de cout constaté ou prévisionnel, il y a deux cas de calcul :
 - **à posteriori** : il s'agit d'un coût constaté que nous qualifierons également de « réel »
 - **à priori**: il s'agit de «*coût préétabli* ».

❖ **Les outils de calcul des couts :**

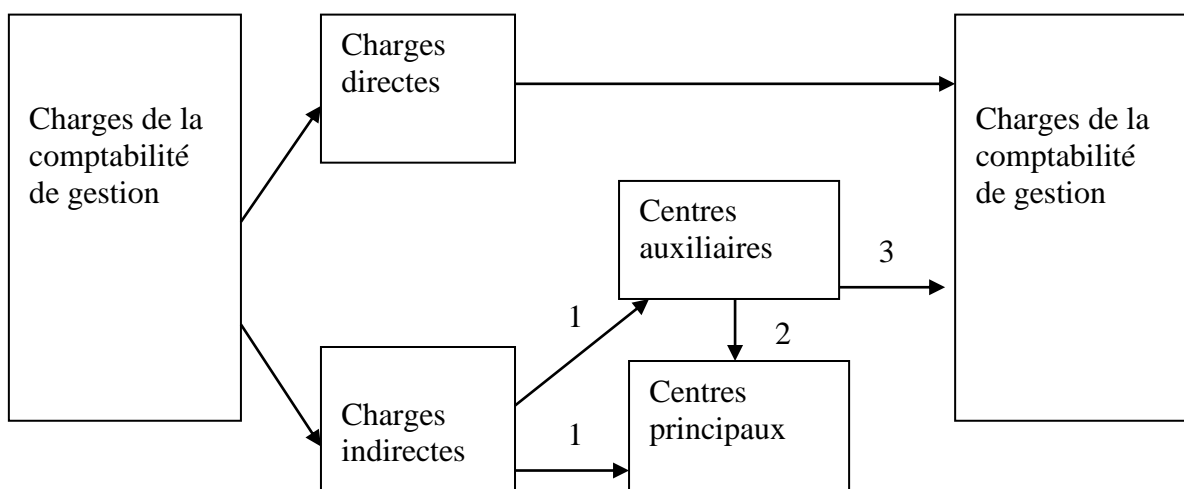
Selon RAGAIGAGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015), il existe 08 outils de calcul des couts :

▪ **La méthode des centres d'analyse :**

Cette méthode se base sur la distinction entre charges directes et charges indirectes. Les charges directes sont affectées sur l'objet de cout et les charges indirectes sont divisées dans les centres d'analyse, il existe 02 centres :

- **Un centre principal** : spécialisé dans la mise en place des moyens nécessaires pour la production, la vente et la distribution
- **Un centre auxiliaire** : il est rattaché au centre principal, il a pour mission d'assurer un bon fonctionnement des moyens mis en place par le centre principal

Figure03 : traitement des charges indirectes.



1: répartition des charges indirectes entre les centres principaux et les centres auxiliaires

2 : déversement des charges indirectes dans les centres auxiliaires sur les produits

3 :déversement des charges indirectes des centres principaux sur les produits ou les objets de cout

Source : SADI Nacer-Eddine (2012), contrôle de gestion stratégique, L'Harmattan, Paris, page 65

- **La méthode basée sur les activités**

D'après LORINO Philippe (1991, p.529) « *une activité est un ensemble de taches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe faisant appel à un ensemble spécifique d'aptitude cognitive (savoirs, savoir faire, compétences), a peu près homogènes du point de vue de leur comportement de performance* »,

Selon SADI Nasser-Eddine (2012), la méthode ABC est fondée sur l'explication des causes des couts, cette méthode s'intéresse à la manière dont les activités et les processus augmentent tant la valeur reçue par les clients que les profits gagnés en fournissant cette valeur.

- **La méthode des couts partiels :**

Cette méthode repose sur le principe que l'objet de cout ne contient qu'une partie des charges, cette méthode a contribué au développement de certaines méthodes théorique à savoir :

- Le modèle « cout-volume-profit » qui repose sur la distinction entre les charges variable et les charges fixes
- Le modèle du cout spécifique qui ajoute à l'objet de cout les charges variables ainsi les charges fixes spécifique.

- **Le seuil de rentabilité :**

Il est appelé aussi le point mort, donc c'est la valeur du chiffre d'affaire de l'entreprise après avoir couvert l'ensemble des charges fixes et variables et par lequel l'entreprise devient rentable, il se calcule par la formule suivante :

$$SR = CF / (T * MCF)$$

CF : charges fixes

TMCF : taux de marges sur cout variable.

▪ La méthode du cout variable :

Cette méthode est la méthode inverse de la méthode des couts partiels. Les couts dans ce cas là renvoient aux charges variables, cette méthode permet de calculer les marges sur couts variables par l'ensemble du portefeuille produits, elle fournit au contrôle de gestion les taux de marge sur cout variable qui lui facilite la mise en place des prévisions de résultats et de seuil de rentabilité.

▪ La méthode du cout spécifique :

Cette méthode introduit dans l'objet de cout l'ensemble des charges variables ainsi que les charges fixes spécifiques pour cet objet

▪ la méthode du cout marginal :

SADI Nasser-Eddine (2012, p.72) , la définit comme « *le cout de la dernière unité produite ou le cout d'une unité supplémentaire* », cette méthode facilite au contrôle de gestion l'analyse des comportements des couts , et lorsqu'il s'agit d'une décision exceptionnelle a savoir la décision d'externalisation d'une activité... elle se calcule à partir de la formule suivante :

Cout marginal = (cout total de « X » unités + 1 unité) – (cout total de « x » unités)

▪ La méthode de l'imputation rationnelle :

Cette méthode consiste à neutraliser les charges fixes dans les périodes de sous activité c'est-à-dire il s'agit de neutraliser l'effet des variations sur les couts complets unitaires.

c. Le contrôle budgétaire :

M. GERVAIS (cité par SADI Nacer-Eddine 2012, p.95), a définit le contrôle budgétaire comme étant « *c'est la comparaison des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant au budget afin :*

- *Chercher la (ou les) cause (s) d'écarts*
- *D'informer les différents niveaux hiérarchiques de prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires*
- *D'apprécier l'activité des responsables budgétaires ».*

Cet auteur trouve que le contrôle budgétaire est un outil qui assure le suivi de l'exécution des budgets et la mise en évidence des écarts par la comparaison des écarts aux prévisions puis la mise en place des actions correctives

Selon SADI Nacer-Eddine (2012) le contrôle budgétaire fait partie du contrôle de gestion, il a une responsabilité sur l'efficacité et la qualité de la démarche budgétaire, il est introduit dans la démarche budgétaire avec un positionnement tridimensionnel :

- **Avant la démarche :** le contrôle de gestion sert à définir les centres de responsabilités sur l'efficacité et la qualité de la démarche budgétaire avec la mise en place des indicateurs pour mesurer leurs performances
- **Après la démarche :** a ce niveau le contrôle budgétaire veille sur le suivi d'exécution des budgets.

Cet auteur a mentionné les étapes de l'élaboration d'un budget qui sont :

- **Etape 01 : lancement de la campagne budgétaire :**

Il s'agit d'informer les centres de responsabilité sur l'ensemble des instructions budgétaires telles que :

- Les objectifs de l'activité
- Les opérations de calcul (taux de marge....)
- Le calendrier de la budgétisation

- **Etape 02 : établissement des pré-budgets :**

Il s'agit d'établir un pré-budget par chaque responsable du centre en respectant les instructions mises par la direction et en incluant au dessous les recommandations ainsi les difficultés rencontrées.

- **Etape 03 : consolidation et contrôle des budgets :**

Il s'agit de chiffrer les pré-budgets établis par les centres de responsabilités sous la tâche du contrôle de gestion en vue de détecter les incompatibilités entre l'activité et les objectifs ainsi que les problèmes financiers qui peuvent être survenus

- **Etapes 04 : finalisation des projets de budgets :**

Il s'agit d'éliminer toutes les observations liées au pré-budgets détectées par les responsables des centres puis faire des négociation avec les responsables des centres en vue de faire ressortir les budget dite cohérents (définitifs).

- **Etapes 05 : réajustements ultérieurs :**

Les budgets jugés définitifs restent estimatifs, ils seront actualisées lorsque la collecte des premières données réelles de l'année budgétisée.

d. Le reporting :

BESCOS P, L et al (1997, p. 29), « *Le reporting c'est le tronc commun d'information économique, financière de gestion et qui sert à lier les entités de gestion décentralisées à leurs centre de coordination* », d'après cette définition le reporting c'est un moyen qui fait remonter l'information des différents entités de l'organisation vers la direction générale.

Il existe deux types de reporting à savoir :

- **Le reporting statutaire :**

GIRAU et al (2004), Il est appelé aussi reporting légale ou reporting comptable, il sert à offrir aux dirigeants l'information sur la performance du groupe (indicateurs d'activité...), il est destiné essentiellement au tiers de l'entreprise.

- **Le reporting de gestion :**

Il fournit à la direction générale les informations liées à la gestion en vue de piloter les activités, il définit aussi les causes des écarts et met les actions correctives.

e. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil qui aide à la gestion de l'entreprise, il se compose d'un ensemble de rapports afin de fournir aux gestionnaires une vision claire sur la situation actuelle de l'entreprise et sont système par rapport aux objectifs fixés au préalable, il englobe un ensemble d'indicateurs destinés au suivi de la réalisation. Cet élément sera traité, en détail, dans la partie suivante.

1.2. Le tableau de bord et le pilotage de la performance :

Avant de présenter le rôle du tableau de bord dans le pilotage des entreprises, nous avons estimé nécessaire de présenter en premier lieu les différentes définitions de la performance, son évolution, ses types, ses objectifs ainsi que sa mesure.

1.2.1. Définition de la performance :

Selon KHEMAKHEM A (1992, p.311) « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de la responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion..* ».

Ainsi, obtenir un résultat et ratios par centre de responsabilité permet d'identifier les personnes qui doivent rendre compte à la hiérarchie, et évite une déresponsabilisation par rapport à des tâches ou décisions qui peuvent être communes à plusieurs services, ou autres soucis imprévisibles qui peuvent surgir au moment de la conception de production ou de la mise en exploitation d'un produit ou service.

D'après GIRAUD Françoise et al (2008) la performance d'une entreprise dépend :

- Des finalités qu'elle se donne qui se basent sur le type de parties prenantes qu'elle a choisi ou qui s'imposent à elle.
- De l'horizon qu'elle a fixé pour atteindre ses finalités
- Des dirigeants qui définissent la performance, dont leurs profils et expériences jouent un rôle très important dans la définition de la performance
- Des grands leviers d'actions qu'elle envisage pour réaliser ses objectifs et qui sont rattachés aux choix stratégiques

Selon ADJABI Ourida (2016) il existe plusieurs notions liées à la performance:

- ✓ **L'économie** : elle consiste à acquérir les ressources nécessaires au moindre coût en visant les fournisseurs qui vendent moins cher (rapport qualité/prix) .
- ✓ **L'efficacité** : c'est agir de mieux possible pour accéder à la réalisation des objectifs attendus

- ✓ **L'efficience** : c'est chercher à exploiter du mieux possible les moyens mis à disposition.
- ✓ **La productivité** : elle représente le rapport entre ce qui a été produit et les charges consommées pour cette production

1.2.2. Evolution de la performance :

Selon MATINE Maadani, KARIM Saïd (2009) le mot performance est un mot polysémique, qui ne prend son sens que dans son contexte, il peut être à la fois le succès d'une entreprise, le résultat de l'action ou l'action elle-même. Donc la performance peut être définie comme l'action qui conduit au succès, et aussi le résultat positif de l'action, dans ce cas là on parle de l'efficacité (l'atteinte des objectifs), la notion d'efficience est émergée par la notion d'efficacité.

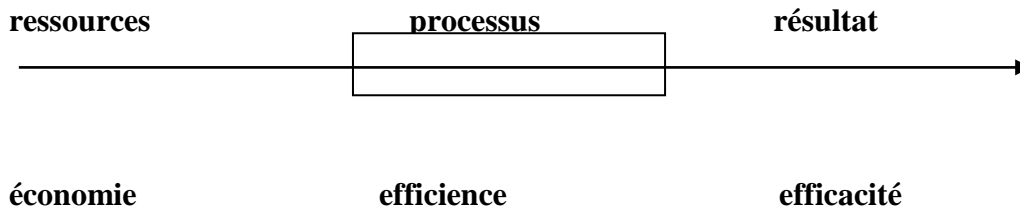
La performance a été aussi définie comme l'accroissement du couple (valeur/cout) et cela à l'effet du développement des théories liées à la valeur.

En générale la performance est définie comme l'atteinte des objectifs organisationnels, cela met en exergue deux caractéristiques à la performance : elle se traduit soit par l'atteinte des résultats soit par le succès de l'action, cependant cette définition a mis l'accent seulement sur l'efficacité de l'entreprise en négligeant sa capacité à minimiser les moyens et ressources (efficience) pour atteindre les objectifs.

Donc la performance est la combinaison de ces deux éléments parce que lorsque on dit une entreprise est performante cela signifie qu'elle efficace et efficiente à la fois par rapport à la réalisation des objectifs.

BOUQUIN Henri (2004), a introduit la notion « économie » à la performance, qui conduit l'entreprise à acquérir les ressources à moindre cout, de ce fait il a schématisé la performance comme sui :

Figure04 : la performance



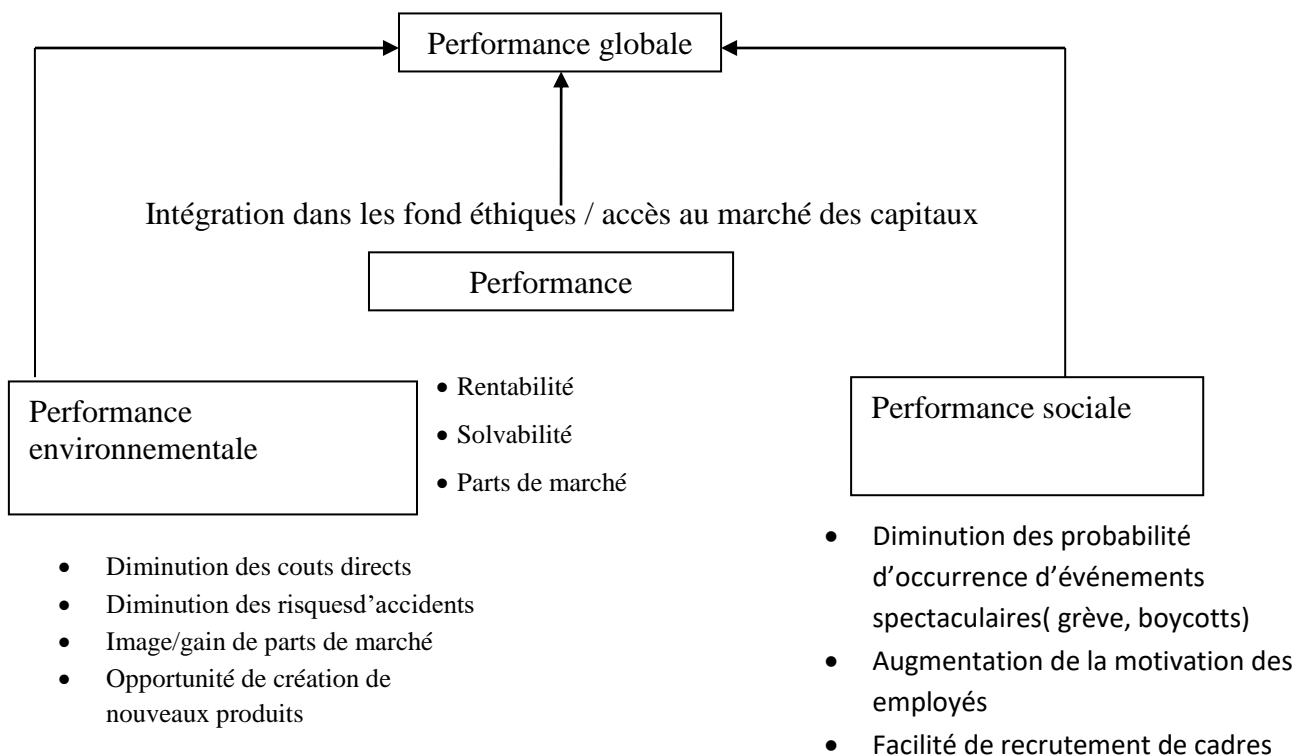
Source : BOUQUIN Henri 2004(cité par MARTINE Maadani, KARIM Said (2009), management et pilotage de la performance, UNIGRAF , Espagne,2009,p.29.

Par cette problématique mise par BOUQUIN Henri (2004), la notion de la performance a pris une autre dimension, elle est devenue la maximisation du couple valeur/cout, cette évolution est due par le développement de la démarche qualité qui met l'accent sur le client dans l'entreprise, donc l'entreprise consomme des ressources et supporte des couts pour répondre aux attentes et besoins des clients existants et les clients potentiels sur le marché visé, de cette prestation découle la dimension valeur dans l'activité de l'entreprise.

La stratégie de domination par les couts et celle de différenciation sont les stratégies les plus adoptées par les entreprise en vue de surpasser la concurrence, de ce fait les deux axes de la performance (valeur/cout), sont indispensables parce que créer la valeur aux clients sans mettre l'accent sur les couts va influencer négativement sur la rentabilité, il s'agit de bien équilibrer entre le couple valeur/cout, donc l'entreprise doit traduire comment elle va créer de la valeur et définir ses objectifs stratégique, la notion de la performance dans une organisation se traduit par la mise en place des orientations stratégiques propres à l'entreprise, l'apport de la valeur aux clients..., et la minimisation des ressources lors de la création de la valeur.

La performance a évolué au cours de 20^e siècle, afin d'introduire à l'entreprise la notion de la responsabilité sociétale, la performance globale est émergée avec l'apparition du développement durable, qui se définit comme le développement qui répond aux besoins du présent en prenant en considération les besoins de la génération future, selon Reynaud (2003) , la performance globale se décline en 03 niveaux : performance économique, performance sociale et la performance environnementale, comme illustré dans le schéma suivant :

Figure 05 : la performance globale



Source : MARTINE Maadani, KARIM Said (2009), management et pilotage de la performance, UNIGRAF , Espagne,2009,p.29.

La performance à l'époque été restreinte à sa dimension financière, elle consistait à réaliser des bénéfices voulus pour les actionnaires ainsi que le chiffre d'affaire et la part de marché qui assurent la pérennité et la survie de l'entreprise. Les managers quant à eux sont chargés de satisfaire les actionnaires, les clients et le personnel, à un moment donné cette opération est devenue complexe avec l'apparition des dimensions sociales et environnementales.

Par la suite, la notion de performance à été renforcée avec l'apparition de la notion « *parties prenantes* », de ce fait la survie de l'entreprise a pris donc une autre dimension, elle ne dépend pas seulement de l'aspect financier de l'activité de l'entreprise mais également de la façon dont elle se conduit, a ce niveau le rôle des managers ne se limite pas à la satisfaction de l'ensemble des actionnaires mais aussi ils doivent satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise, donc la responsabilité de l'entreprise concerne non seulement les actionnaires mais également les clients, les fournisseurs... chaque partie prenante a donc des attentes différentes :

- **Les propriétaires de l'entreprise** : ils cherchent à accroître la rentabilité à faible risque
- **Les salariés** : pour que l'entreprise soit efficace elle doit assurer à ses salariés leur pouvoir d'achat.
- **La satisfaction des clients** : elle assure la pérennité de l'entreprise.
- **Les partenaires** : ils jouent un rôle indispensable dans la performance de l'entreprise, ils interviennent dans des activités stratégiques de l'entreprise, l'entreprise crée la valeur pour ses partenaires en leur favorisant la réalisation de leurs objectifs stratégiques.

1.2.3. Les types de la performance :

La performance de l'entreprise résulte de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer quatre types de performance

a. La performance organisationnelle :

Selon KALIKA Michel (1995, p.340) « *la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale* ».

Il est inapproprié de dire qu'une structure est performante sans une organisation bien outillée ou les services sont bien définis et les tâches bien réparties, et surtout les procédures bien rédigées et publiées afin que les processus communiquent entre elles d'une manière fluide et optimisée ce qui va garantir une fiabilité et pertinence des données qui alimente les différents rapports, tableaux de bord et autres synthèses périodiques, et cela quel que soit la nature économique ou sociale de l'entreprise

b. La performance stratégique et concurrentielle :

D'après ATTALAH Rabah (2017) la performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, elle est garante de la pérennité. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

c. La performance économique et financière :

L'évaluation de la performance économique repose essentiellement sur des outils qui offrent des données sur des processus bien précis, telle que la comptabilité de gestion anciennement appelée comptabilité analytique, et la gestion budgétaire, écart prévision/réalisation, et l'analyse financière, tous ces outils utilisent des logiciels informatiques afin de consolider et comparer les données avec les soldes comptables, la comptabilité étant une fonction obligatoire fournit des éléments a des partis tiers.

d. La performance managériale :

Parler de capacité managériale d'un décideur nous ramène nécessairement à évoquer ses qualités humaines et relationnelle, son pouvoir de motiver ses subordonnés et éléments de l'équipe dont il a la charge professionnelle, afin de trouver et bénéficier des qualités de chacun et en tirer le meilleurs, une autre qualité indispensable qu'un manager doit avoir est la capacité d'utiliser les données passées, les analyser et prévoir des actions dans le cas où un scénario venais a ce produire.

1.2.4. Le rôle et les objectifs de la performance :

Selon CHANDEZE Anne-Florence et al (2005), la performance peut être :

- L'atteinte des objectifs fixés dans les meilleurs délais
- L'augmentation des résultats et du chiffre d'affaires
- la rentabilité d'aujourd'hui et de demain
- une meilleure position par rapport aux concurrents
- le fruit de travail du personnel compétant dans les meilleurs conditions

la mesure de la performance joue un rôle majeur au sein de l'entreprise, d'après ATTALAH Rabah(2017) la performance vise en effet une multitude objectifs tels que :

❖ Influencer les comportements :

elle s'appuie sur 02 volets en vue d'orienter les comportements des managers à savoir :

- Eclaircir l'information liée à la performance recherchée
- Mettre en place les outils de pilotage pour assurer la mesure

❖ Un objectif d'information :

la mesure de la performance est considérée comme un support d'information qui permet d'orienter les dirigeants, de ce fait elle fournit périodiquement aux dirigeants les informations liées à l'avancement de l'atteinte des objectifs attendus ainsi la cohérence entre la performance individuelle des dirigeants et la performance globale de l'entreprise.

❖ Objectifs d'incitation :

la mesure de la performance aide à la réflexion à travers l'incitation des dirigeants de se poser les bonne question pour piloter l'action. Le dispositifs d'incitation facilite la négociation entre les responsables et leurs supérieurs en ce qui concerne l'évaluation de la performance afin de créer un climat de motivation pour que chacun d'eux participe dans la réussite de l'entreprise, cela se traduit par la mise en place d'un système de récompense basé sue :

- Rémunération
- Statut : promotion, mutation...
- Reconnaissance : notoriété, prix de motivation

1.2.5. La mesure de la performance :

La plus part des entreprises trouve une grande difficulté dans la mise en place de leurs stratégies, cette difficulté se montre lorsque les entreprises trouvent une difficulté dans la traduction des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels concrets, pour cela la mise en place d'un système de mesures stratégiques est indispensable pour le pilotage et la communication dans les différents niveaux de l'entreprise.

Si l'entreprise est capable de mesurer les couts, les quantités , ce ne sont pas toujours les unités les plus adéquates pour évaluer la performance, la mesure de la performance est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise, la mesure de la performance n'a de sens que si elle évalue une progression selon un ou plusieurs axes choisi au préalable/tout commence impérativement par la mise en place d'une stratégie bien définie

a. Les composants de la performance :

✓ **L'efficacité** : Selon, Henri Mahe de Boislandelle (1999,p. 140) « *l'efficacité est le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace, on s'exprime donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* », pour savoir si l'entreprise est performante on mesure un ratio « résultats/objectifs », de ce fait, plus on atteint ou se rapproche de nos objectifs plus on est efficace et plus le réel est proche du prévisionnel donc l'entreprise est efficace (performante). Il existe 03 types d'efficacité :

- L'efficacité technique
- L'efficacité d'échelle
- L'efficacité allocutive

✓ **L'efficience** : « *l'efficience prend en considération le concept de rendement, donc il faut être efficace en assurant une bonne gestion des ressources allouées, en vue d'augmenter la production de quantité demandée en optimisant les coûts* », CAMUS Philippe (2000, p.379).

Donc l'efficience est le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. En d'autre terme, l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum des moyens engagés.

b. Les indicateurs clés de performance (KPI) :

Selon MASANOVIC S (cité par BOURAIB Rafika 2015, p. 97) « *les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats)* ».

Pour assurer sa fonction de pilotage ainsi faciliter la prise de décision, un indicateur efficace présente les caractéristiques suivantes:

- ✓ *Il mesure la performance selon la direction de progrès qui a été choisie*
- ✓ *Il est adapté au contexte ainsi qu'aux moyens d'action disponibles*
- ✓ *Il est en accord avec les besoins spécifiques de chaque décideur*
- ✓ *Il est liée avec les besoins spécifiques des décideurs* ». (ALAINE Fernandez, 2003 page 18).

On peut identifier deux types de KPI :

- ✓ **Indicateurs de leviers d'action ou indicateurs déterminants le résultat** : Ces indicateurs permettent d'agir réellement pour réaliser les objectifs attendus.
- ✓ **Indicateurs de résultat** : Ce sont en général des mesures financières de résultat. Ils sont tournés vers le passé.

1.2.6. Les tableaux de bord comme outils de pilotage de la performance:

Selon RAGAIGAIGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015, page 159) « *le tableau de bord est un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et comparés au travers d'une structuration d'inducteurs retraçant l'évolution des facteurs clés de succès se rapportant à un même centre de responsabilité* ».

ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2005, p.599) « *le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ...* », cet auteur pense que le tableau de bord est un outil qui facilite la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et qui aide à la prise de décisions par les dirigeants de l'entreprise.

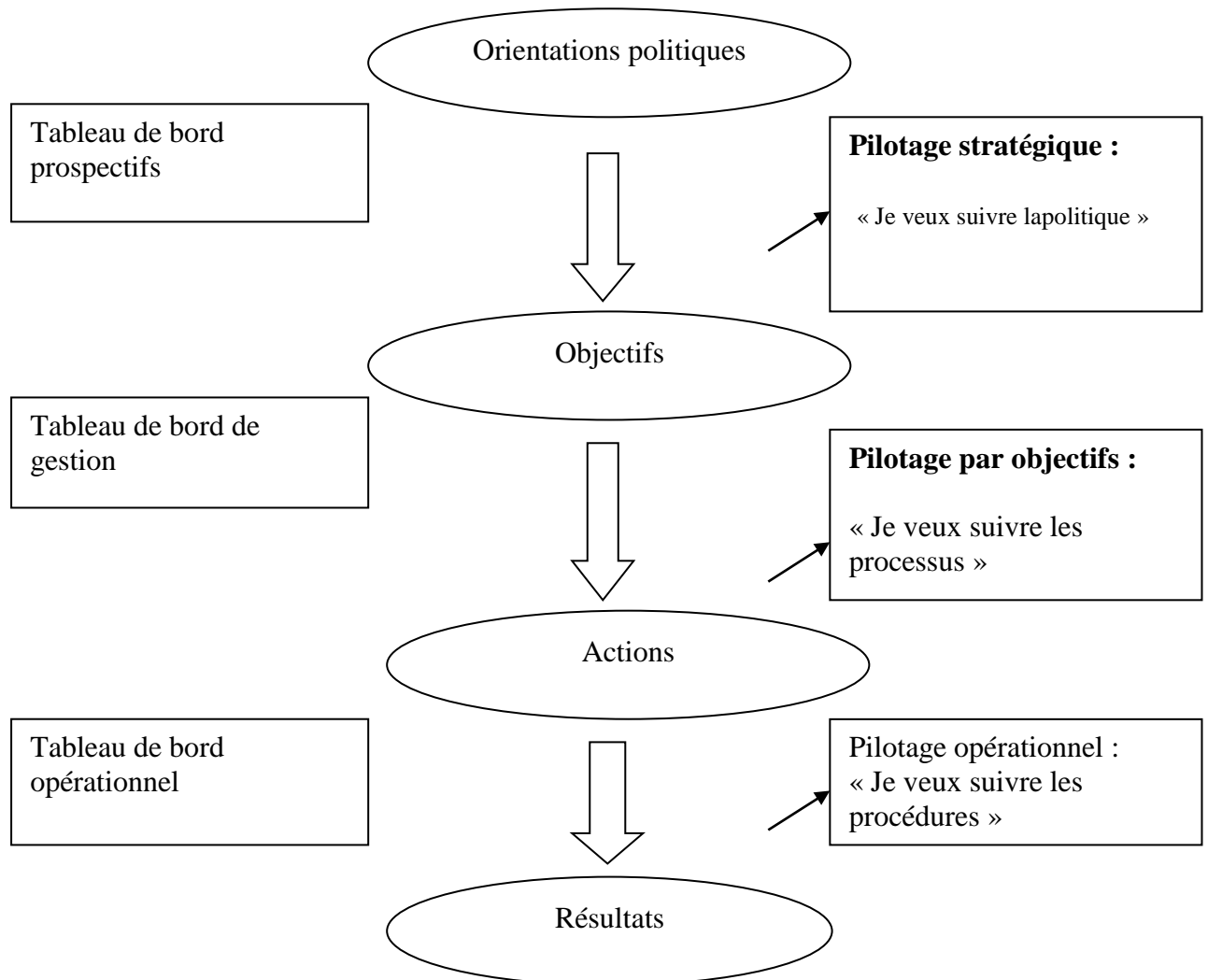
Il a rajouté une autre définition, « *le tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variable choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe* ».

D'après cette définition nous retenons que le tableau de bord est un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et organisées, cet outil de pilotage est destiné à faciliter l'exercice des responsabilités des dirigeants de l'entreprise et d'orienter l'activité des acteurs vers le meilleur emploi des moyens mis à leurs dispositions.

Selon, MARTINE Maadani (2009) la notion du contrôle de gestion a été restreinte du fait qu'elle mesure seulement les résultats obtenus d'une action en les comparant avec les résultats souhaités, puis avec l'évolution de l'environnement et l'apparition du concept « *maitrise* », le contrôle de gestion a pris une autre dimension, le pilotage est émergé pour privilégier le contrôle de gestion comme un outil de déploiement de la stratégie, dont « *le pilotage met également l'accent sur la coordination des actions afin de conduire le*

changement stratégique et traduit la prise de conscience de l'importance de la cohérence entre le système d'animations et les systèmes de contrôle ».

Figure06 : les niveau de pilotage



Source : FLLUL F 2003 (cité par Rafika BOURAIB. Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, 2015, p. 97).

- **Niveau 01 : le pilotage stratégique :** il est considéré comme le niveau supérieur de la hiérarchie des responsabilités, c'est à ce niveau là que se fait le pilotage et le management stratégique, par le premier responsable qui est chargé de définir les objectifs et les orientations à suivre et par la suite il mesure le degré de la réalisation des objectifs par rapport aux objectifs prédéfinis.
- **Niveau 02 : le pilotage par objectif :** il est assuré par les responsables qui sont en charge de la gestion, ces responsables définissent leurs objectifs dans leurs

domaines de responsabilité, ces objectifs doivent être en pertinence avec l'objectif global de l'entreprise.

- **Niveau 03 : le pilotage opérationnel :** c'est le niveau bas de la hiérarchie des responsabilités, le personnel de ce niveau assure l'application des plans d'actions et veille sur la réalisation des résultats souhaités.

D'après RAGAIGAIGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015), les tableaux de bord s'occupent de deux types de fonctions :

- **Le reporting:** permet de discuter et communiquer les résultats obtenus entre les différents niveaux hiérarchiques, et faciliter le dialogue avec le niveau supérieur de la hiérarchie sur la performance réalisée et les attentes
- **Le pilotage :** il permet le suivi de l'état d'avancement des plans d'actions mis par les dirigeants et les résultats obtenus.

A. Le processus du pilotage :

D'après, MARTINE.MAADANI& KARIM SAID, (2009), le pilotage joue un rôle très important au sein de l'entreprise, il sert à orienter l'organisation vers la réalisation des objectifs stratégiques préalablement définis, il se caractérise par les éléments suivants :

- ✓ un processus qui offre l'information nécessaire sur les objectifs et les moyens.
- ✓ Un processus d'animation, qui sert à organiser les acteurs dans leurs actions pour mener à la réalisation des objectifs souhaités.

La mise en place d'un processus de pilotage consiste à :

- Elaborer une stratégie
- Définir les objectifs de l'entreprise
- Mettre en place un processus qui facilite la réalisation des objectifs
- Faire une analyse sur les indicateurs identifiés
- Mettre en place des décisions

Figure 07 :Structure d'un tableau de bord

	Tableau de bord du centre		
	Résultats	Objectifs	Ecart
	Indicateurs1		
	Indicateurs2		
Indicateurs3	▲		
.....			

Source : ALAZARD Claude et SEPARI Sabine 2004 (cité par SADI acer-Eddine, le contrôle de gestion stratégique, l'Harmattan, paris,2012, p. 112).

- La zone « paramètres économique »: elle introduit l'ensemble d'indicateurs utilisés.
- La zone « résultats » : dans cette zone on met les réalisations (résultats obtenus par les centres de responsabilités).
- La zone « objectifs » : dans cette zone, on note les objectifs à réaliser définis par les centres de responsabilités.
- La zone « écarts » : dans cette zone on met l'écart détectés entre les deux zones précédentes

B. Les rôles essentiels d'un tableau de bord :

D'après ALAIN Fernandez (2003) le tableau de bord :

- ✓ Sert à réduire l'incertitude qui empêche la prise de décision
- ✓ Sert à stabiliser l'information circulante vue que l'information est par nature changeante
- ✓ Facilite la communication entre les différents niveaux de la hiérarchie, et celle entre le personnel d'un niveau hiérarchique
- ✓ Contribue à la dynamisation de la réflexion à travers la mise en place des dispositifs d'analyse en vue de suggérer les éléments de réflexion

C. *Les instruments du tableau de bord :*

D'après SADI Nacer-Eddine (2010) le tableau de bord utilise un ensemble d'instruments pour pouvoir transmettre l'information aux centres de responsabilité :

- ✓ **Les écarts:** l'écart représente la différence entre le réel (résultats obtenus) et la prévision (objectifs fixés).
- ✓ **Les ratios :**
- ✓ **les graphiques :** ils présentent l'information d'une façon parlante et permettent de mieux visualiser l'évolution, la tendance, ou le changement de la situation
- ✓ **les clignotants:** ils alertent dans une anomalies lorsque une situation est jugée urgente

D. **es indicateurs d'un tableau de bord :**

selon PIERRE VOYER (1999, p.86) « *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »

➤ **les caractéristique d'un indicateur :**

selon ALAINE Frenandez (2003, p.86), il existe 06 facettes d'un bon indicateur :

- Il mesure l'objectif à suivre
- Il incite à décider
- Il est fiable
- Il est toujours rafraichi à temps
- Il est réalisable à un cout acceptable

E. *Les types du tableau de bord :*

En générale, il existe 03 type de tableau de bord :

a) **Le tableau de bord classique :**

Comme tout outil de gestion, le tableau de bord a des principes de conception et suit

une méthodologie bien précise, rigoureuse et bien structurée, de ce fait ALAIN Fernandez (2003) a mis en place la méthode de 05 étapes et 14 outils pour concevoir un tableau de bord pertinent :

✓ **Sélectionner les axes de progrès :**

Cette phase consiste à identifier les axes de progrès les plus rentables pour se démarquer de la concurrence en prenant en considération les ressources disponibles de l'entreprise ainsi que son environnement (son marché). Pour pouvoir détecter les voies de progrès, l'entreprise doit s'appuyer sur les outils suivants :

○ **Identifier les principales sources de revenu :**

donc il s'agit d'identifier les clients potentiels et leurs produits préférés en vue de cibler les produits rentables.

○ **Situer l'entreprise sur son marché :**

là il s'agit de positionner les produits jugés rentables qui sont sélectionnés dans la phase précédente et identifier les voies de développement ainsi que faire une analyse externe pour détecter les menaces et les opportunités de l'entreprise par rapport à son environnement. Donc la mesure de la part de marché de l'entreprise lui permet de bien saisir les opportunités en prenant en considération les menaces

○ **Evaluer les attentes des clients :**

il s'agit de mesurer la satisfaction des clients par rapport aux produits de l'entreprise ainsi que leurs points de vue sur la réputation de cette entreprise à travers un questionnaire pour bien cerner leurs attentes. Donc les résultats obtenus dans les deux outils cités au préalable seront utilisés pour identifier les clients cibles concernés par le questionnaire.

○ **Repérer les principaux leviers :**

là il s'agit de faire une analyse interne de l'entreprise pour faire sortir ses forces et faiblesses en vue de mettre en place les principaux leviers de la croissance et les faiblesses à confronter.

- **Evaluer et choisir les axes de progrès :**

dans cette étape il s'agit de définir l'ensemble des axes de progrès les plus pertinents à l'aide des résultats obtenus par les outils précédents.

- ✓ **Determiner les points d'intervention :**

Cette étape consiste à définir les activités et processus critiques (concernés par l'amélioration) aux sens des voies de développement qui sont définies par la première étape, donc il s'agit d'identifier les activités et processus introduits dans la démarche de développement en vue d'envisager les points nécessaires à l'amélioration de la démarche de progrès (la chaîne de valeur). Cette identification se fait à l'aide d'une cartographie des processus en vue de faire sortir les processus critiques et les processus annexes, puis une fois les processus concernés sont identifiés, il est temps de désigner les personnes qui assurent la prise en charge des phases de l'amélioration visualisée.

- ✓ **Sélectionner les objectifs:**

Après avoir désigné les voies de développement dans la première étape il est temps de les concrétiser. Cette étape consiste à définir les objectifs dites tactiques pour tous les acteurs concernés par l'amélioration en vue d'atteindre le but de l'entreprise, cela se fait à travers les outils suivants :

- **Définir les objectifs les plus adéquats pour atteindre le but de l'entreprise:**

le choix des objectifs se fait dans un contexte participatif dont chaque acteur participe à cette tâche, donc il s'agit de définir les objectifs pour chaque acteur concerné, puis les lister dans une grille et par la suite sélectionner les objectifs les plus adéquats et efficaces.

- **Mesurer les risques :**

là il s'agit de définir et prévoir l'ensemble des risques qui peuvent être survenus lors de la démarche de l'amélioration à travers la mise en place d'un inventaire des risques qui contient les risques potentiels avec la probabilité de survenance de chaque risque ainsi sa gravité.

- **Elaborer les plans d'action :**

élaborer un plan d'action concret permet de bien visualiser les objectifs et mettre en place les moyens nécessaires, Ainsi que permet de bien répartir les taches et les responsabilités entre les acteurs concernés (qui faire quoi avec quoi et pour quand).

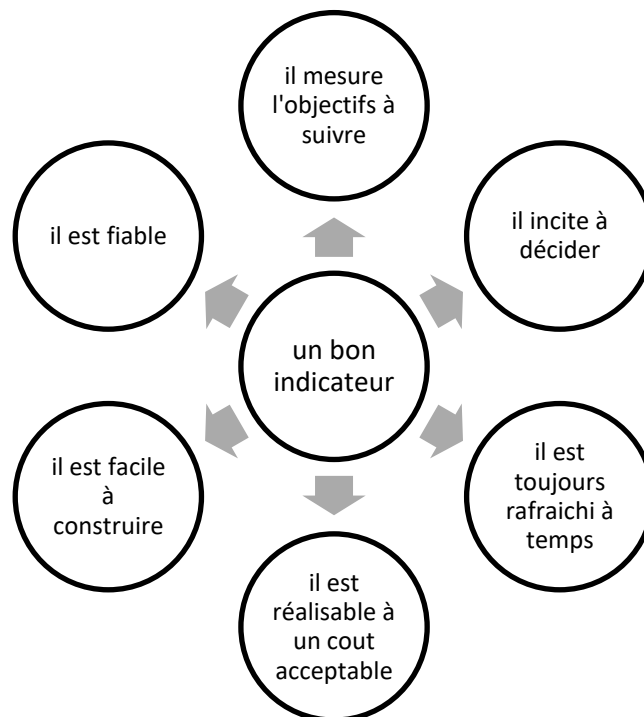
- ✓ **Sélectionner les indicateurs :**

Cette étape consiste à identifier les indicateurs les plus adéquats en prenant en considérations les objectifs poursuivis qui sont établis dans l'étape précédente, donc les principaux outils sont :

- **Choisir les indicateur:**

Il s'agit de choisir les indicateurs les plus pertinents en fonction des objectifs a suivre ; de l'activité et du besoins liés au décideur et ses habitudes.

Figure 08: les facettes d'un bon indicateur.



Source :ALAIN Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, 2^e édition, EYROLLES, 2003, page 86.

- **Présenter l'indicateur sur le poste de travail:**

il s'agit de choisir la meilleure présentation de l'indicateur par rapport à l'information qu'il porte au rôle joué par celui-ci et les habitudes du décideur. Donc la mise en place des indicateurs dans le tableau de bord est à l'initiative du décideur qui peut modifier à volonté la présentation du tableau de bord.

- ✓ **structure le tableau de bord:**

cette étape consiste à structurer et organiser le tableau de bord de façon qu'il soit efficace, claire, qui aide à la prise de décision et qui facilite l'accès à l'information clé en respectant le principe « d'un seul coup d'œil » .pour assurer une bonne structure, l'entreprise s'appuie sur les outils suivants :

- **Construire le tableau de bord:**

il s'agit de bien organiser et placer les indicateurs retenus dans la phase précédente pour bien clarifier la page principale du tableau de bord.

- **Organiser le tableau de bord :**

il s'agit de créer les vues d'analyse et de prospection et définir les enchaînements, dont la page principale assure le suivi de l'avancement vers les objectifs à travers les indicateurs mis en places, ces indicateurs devront être liés à une ou plusieurs pages d'analyse qui détaillent les constructions de ces indicateurs en vue de remonter la chaîne de cause à effets, donc les pages d'analyse donnent des images claires pour faciliter la compréhension des indicateurs et cela à travers les représentations graphiques, les tableaux ... en plus des pages d'analyse ya les pages de prospection qui éclaircissent l'ensemble des données collectées.

- **Maintenir le tableau de bord :**

Il s'agit d'assurer la continuité de la pertinence et la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter, une fois cette opération est faite , le tableau de bord soit opérationnel.

b) Le tableau de bord prospectifs :

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage qui a une particularité de lier les indicateurs non financier aux indicateurs de résultat.

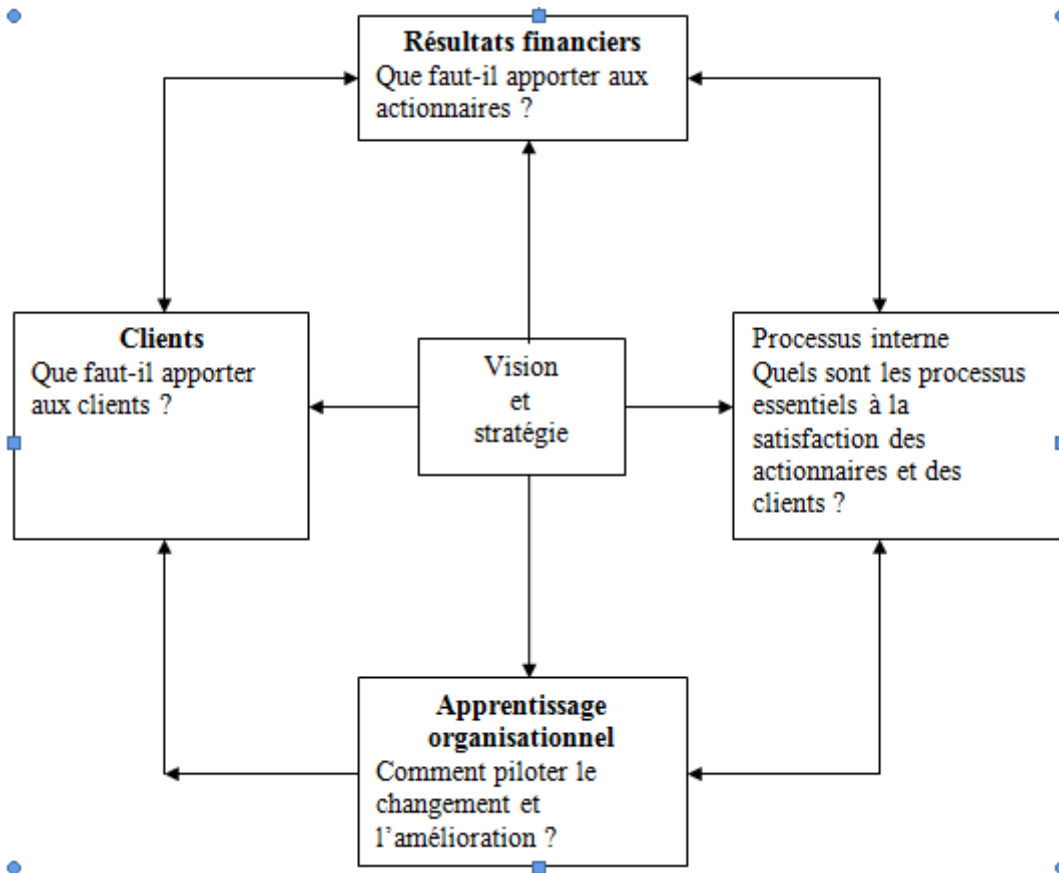
GUERRA Fabienne (2007, p.82) le définit comme étant « *un outils de pilotage qui a une particularité de lier les indicateurs non financiers aux indicateurs de résultats qui sont les indicateurs financiers, par ailleurs, cet instrument permet la traduction de la stratégie en facteur opérationnels et se veut être « équilibré » étant donné qu'il rassemble des indicateurs sur les 0' axes « financier, client, processus et apprentissage ».*

❖ Les axes du tableau de bord prospectifs :

Selon GUERRA Fabienne (2007) le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage de l'entreprise qui contient l'ensemble des indicateurs de performance, il est accompagné par un document qui englobe les point suivant :

- ✓ L'objectifs du tableau de bord prospectif
- ✓ Qui va produire cet tableau de bord ?
- ✓ Quand est-ce-que le tableau de bord va être réalisé ?
- ✓ Les sources d'information nécessaires pour la conception du tableau de bord
- ✓ Les modes de suivi de la présentation.

Figure09: structure du tableau de bord prospectif.



Source : SADI Nacer-Eddine (2012), contrôle de gestion stratégique, L'Harmattan, Paris, page115.

➤ L'axe financier:

Il permet de déterminer si la stratégie mise en place par l'entreprise contribue à l'amélioration des résultats financiers c'est-à-dire que la stratégie établie aura des retombées positives sur la rentabilité de l'entreprise, en s'appuyant sur les indicateurs financiers qui vont contribuer à la réalisation des objectifs sur un horizon à long terme, et les indicateurs les plus pertinents avec les indicateurs des autres axes (clients, processus, apprentissage).

Les indicateurs financier se différent , on peut trouver :

- ✓ **Le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée:** cet indicateur est considéré comme l'outil le plus nécessaire pour mesurer la performance économique de l'entreprise
- ✓ **Résultat avant intérêts et impôts**
- ✓ **Résultat avant intérêt, amortissements, réduction de valeur et prévisions**

- ✓ **La rentabilité financière ou rendement des capitaux propres** : là on trouve le taux de profit et la rotation des capitaux propres

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{resultatnet}}{\text{capitauxpropres}}$$

$$\frac{\text{resultatnet}}{\text{capitauxpropres}} = \frac{\text{résultatnet}}{\text{chiffred'affaire}} * \frac{\text{chiffred'affaire}}{\text{capitauxpropres}}$$

Taux de profit

rotations des capitaux propres

- ✓ **Le rendement des investissements** : il permet de mesurer la rentabilité d'un investissement, il se calcule avec la formule suivante :

$$\text{R.O.I} = \frac{\text{resultatnet}}{\text{capitauxinvesti}}$$

- ✓ **Cash flow** : cette indicateur détermine la capacité d'autofinancement de l'entreprise .

➤ **L' axe client:**

La satisfaction des clients demeure un éléments très important qui assure à la fois la pérennité et la rentabilité de l'entreprise sur l'horizon à long terme, de ce fait l'entreprise devra faire une segmentation en vue d'identifier les segments du marché visé sur lesquels l'entreprise va se positionner afin de mieux fidéliser les clients du segment sélectionné à travers la satisfaction de leur attentes en s'appuyant sur le rapport qualité/prix.

Cet axe comprend aussi les indicateurs de performance sur les segments ciblés qui sont identifiés par le gestionnaire, dans ce sens on peut citer 02 types d'indicateurs :

- **Les indicateurs génériques:**

Ils sont utilisés par la majorité des entreprises tels que :

- ✓ **L' acquisition:** il s'agit de cibler d'autres segments de marché ciblé en vue d'accroître le nombre des clients potentiels, cette acquisition se calcule par :
 - Le nombre de nouveaux clients sur un segment de marché donné.
 - Le total de chiffre d'affaire réalisé avec ces nouveaux clients.
- ✓ **La satisfaction:** pour que l'entreprise puisse garder ses nouveaux clients, elle doit satisfaire leurs besoins et attentes dans les meilleures conditions, parce que la satisfaction des clients est un facteurs essentiel qui assure la pérennité de l'entreprise, de ce fait on distingue 02 types de clients :

- **Clients mécontents :** qui ne sont pas du tout satisfait par le produit ou service offerts par l'entreprise et qui préfèrent se diriger vers les concurrents.
- **Clients fidèles :** qui sont parfaitement satisfaits de la prestation.

pour que le système de mesure de la satisfaction soit efficace, il doit détecter les attributs nécessaires pour les clients et la performance de l'entreprise par rapport aux attributs des clients qui les considèrent comme important.

✓ **La retention:**

Pour que l'entreprise puisse accroître sa part de marché sur les segments sélectionnés elle doit conserver ses clients existants en leur assurant une bonne satisfaction en vue de les fidéliser et bien cerner leurs besoins et attentes, la conservation de ces clients peut se mesurer par le pourcentage de croissance d'activité réalisée avec les clients existants.

✓ **La rentabilité :**

Elle représente le bénéfice dégagé par une activité de l'entreprise et qui lui assure une survie, cela à travers la satisfaction et la fidélisation des clients.

- **Les indicateurs spécifiques:**

Sont les indicateurs qui appartiennent à l'entreprise elle-même, qui lui permettent de se différencier par rapport aux concurrents, de savoir si ses produits ou services sont bien adoptés aux attentes de ses clients, afin de les fidéliser et cela pour acquérir des nouveaux clients et accroître sa part de marché en dégageant une rentabilité, à ce niveau là il existe 02 indicateurs :

✓ **La réactivité:**

Pour que l'entreprise puisse garder et conserver ses clients, elle doit cerner leurs besoins et attentes en mettant l'accent sur le facteur temps pour pouvoir répondre rapidement à la demande parce que les clients seront satisfaits lorsque leurs demandes seront réalisées le plutôt possible

✓ La qualité :

Le tableau de bord prospectif doit introduire les indicateurs de qualité des produits et services offerts, telle que perçue par le client, parce que la qualité est devenue un facteur essentiel qui différencie l'entreprise par rapport à ses concurrents.

✓ Le prix :

Il y a à distinguer entre le prix d'un produit ou d'un service et leur coût de consommation par les clients. Dans ce sens, un produit peut séduire un client parce qu'il est proposé à un prix attractif, mais il génère un surcoût supplémentaire assez conséquent lorsqu'il est utilisé ou mis en service. L'entreprise ne doit hésiter alors à baisser les prix pour être concurrentielle et récupérer la différence dans la mise en service.

➤ L'axe processus:

La performance des processus internes joue un rôle très important dans la satisfaction et la fidélisation des clients, ces processus appelés aussi la chaîne de valeur, ils se composent de 02 types d'activité : activités de soutien et activités principales.

La performance globale de l'entreprise est liée avec la performance des processus internes « chaîne de valeur », pour cela le gestionnaire doit choisir les processus qui permettent d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les clients d'un marché ciblé d'une part et de dégager des bénéfices aux actionnaires, d'autre part, KAPLAN Robers.S, NORTANT David.P (1996) ont cité 03 types de processus : processus d'innovation, processus de production et processus de service après vente.

Le processus d'innovation est considéré comme le processus le plus stratégique qui permet à l'entreprise de lancer des nouveaux produits ou services qui répondent aux attentes futures des clients existants ou ceux de l'avenir, ce processus s'effectue en 02 étapes :

- **Première étape:** faire une étude de marché pour déterminer les clients potentiels et leurs attentes
- **Deuxième étape :** lancer les nouveaux produits qui vont répondre à la demande de ses clients.

Les indicateurs de cet axe permettent à l'entreprise d'assurer le contrôle et le suivi de ses opérations et ses réalisations en matière de l'innovation, parmi ces indicateurs il y a :

- ✓ Les indicateurs de volume
- ✓ Les indicateurs d'efficacité
- ✓ Les indicateurs de qualité
- ✓ Les indicateurs d'efficience
- ✓ Les indicateurs de délai

➤ **L'axe apprentissage organisationnel:**

Cet axe porte sur les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer sa performance et générer sa croissance sur l'horizon à long terme.

L'apprentissage organisationnel comprend 03 dimensions : le potentiel du personnel, le système d'information, la motivation et l'alignement des objectifs des employés sur ceux de l'entreprise.

L'entreprise cherche à exploiter l'intelligence et la créativité des ses employés en vue de réaliser ses objectifs, de ce fait elle doit s'appuyer sur les mesures suivantes :

- ✓ Mesurer la compétence et la motivation
- ✓ Mesurer les productivité
- ✓ Mesurer la fidélité et la satisfaction des clients
- ✓ Mesurer de l'enchaînement des objectifs individuel et organisationnel
- ✓ Mesurer de la performance des équipes

❖ **La mise en place d'un tableau de bord prospectif :**

Selon MARTINE Maadani, KARIM Said (2009) : la conception d'un tableau de bord prospectif se fait par 07 étapes :

✓ **identifier les facteurs clés de succès (FCS) :**

Cette étape consiste à déterminer les facteurs clés de succès qui correspondent aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser, pour comprendre sur quel volet de développement elle doit intervenir pour être performante et pour monopoliser le marché. « *Les facteurs clés de succès renvoient aux axes de changement majeurs de l'entreprise qui déclinent sa vision stratégique* » MARTINE Maadani, KARIM Said

(2009, p.70), donc il s'agit pour l'entreprise de répondre à la question suivante : quel est le changement qui doit être effectué pour réaliser les objectifs sur l'horizon à long terme ?.

✓ **la définition des mesures clés de succès:**

il s'agit de définir les mesures permettant de vérifier que l'entreprise est dans la bonne voie stratégique.

Les mesures clés de succès doivent être liées directement avec les facteurs clés de succès , et incluant les enjeux de l'entreprise, ces mesures interviennent dans le niveau de pilotage et le niveau de management de l'entreprise (la communication de la stratégie, la dynamisation des processus d'apprentissage). Le choix des facteurs clés de succès doit prendre en considération les 04 axes : financier, clients, processus et apprentissage.

✓ **Sélectionner les bon indicateurs financiers:**

Cette étape consiste à choisir les indicateurs financiers qui sont fiables et efficaces qui permettent d'assurer la réalisation des objectifs qui sont liés avec ces indicateurs, ces mesures peuvent être liés avec deux volets :

- Profit: Marge, bénéfice.
- Croissance: C.A, part de marché.

✓ **Sélectionner les bons indicateurs « clients »:**

Il s'agit de choisir les indicateurs les plus efficaces pour mesurer la satisfaction et le comportement des clients, il existe plusieurs indicateurs « clients », nous pouvons citer :

- La mesure de la satisfaction, de l'acquisition
- Le taux de fidélisation
- La part de marché

✓ **Sélectionner les bons indicateurs « processus »:**

Il s'agit de choisir les indicateurs qui mesurent la qualité des produits et services, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

✓ **Sélectionner les bons indicateurs « apprentissage » :**

Cette étape consiste à sélectionner les indicateurs efficaces qui sont liés à la politique des ressources humaines de l'entreprise à savoir : la motivation des employés, créativité, l'innovation...

✓ **Etablir la carte stratégique :**

Les mesures clés de succès permettent de vérifier que l'entreprise a bien monté un système de mesure et de pilotage.

c) Le modèle de Morin :

Selon, Stéphane. Jacquet (2011) dans les années 90, les chercheurs ont mis l'accent sur la mesure de la performance organisationnelle, en incluant les ressources incorporelles dans des modèles qui permettent de mesurer cette dernière, le modèle de Morin était le plus efficace, car il intègre les ressources humaines en s'appuyant sur une démarche qui assure la survie de l'entreprise.

Youssef. Errami (2010), quant à lui, voit que le modèle de Morin est conçu en 1994, ce modèle repose sur 04 axes : efficacité économique, valeur des ressources humaines, légitimité de l'organisation et pérennité de l'organisation.

✓ **La pérennité de l'organisation:**

elle est considérée comme la finalité la plus importante de l'entreprise, dans ce cas là l'entreprise cherche à connaître les moyens d'y parvenir. Les indicateurs de cet axe mesurent la disponibilité des ressources de l'entreprise sur le long terme, de ce fait les mesures dans cet axe se varient, on peut distinguer les mesures suivantes: capacité des entreprise par rapport a ses concurrents : le niveau de revenu, niveau d'exportation¹...

- La qualité des produits et services destinés aux clients
- La satisfaction des actionnaires à travers le bénéfice destiné à chaque actionnaire, les bénéfices dégagés par les ressources financières de l'entreprise.

¹ Disponible sur : http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/conf_EMorin08_11_2001.pdf , consulté le 13/04/2019 à 21:19.

- La satisfaction des créancier : pour mesurer cette satisfaction l'entreprise opte pour la mesure de deux types de ratios (ratio de fond de roulement et ratio d'endettement).
- La satisfaction des clients : la satisfaction des clients est considérée comme le facteur essentiel qui assure la pérennité de l'entreprise, de ce fait l'entreprise opte pour la mesure de niveau de vente, la fidélité de la clientèle...

✓ **L'efficacité économique:**

efficacité est l'un des axes de la notion performance, elle se définit comme étant le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. Pour ce faire, l'entreprise peut :

- mesurer l'économie des ressources, à travers la rotation des stocks, taux de rebuts...
- mesurer la rentabilité financière : bénéfice du capital investi, marge de bénéfice net, autofinancement...
- mesurer la productivité : plusieurs outils interviennent tels que, la rotation de l'actif total, rapport entre le niveau d'activité et temps de production ...

✓ **valeur du personnel:**

le personnel joue un rôle primordial au sein de l'entreprise à travers sa contribution au pilotage de la performance de l'entreprise, de ce fait l'entreprise opte pour :

- mesurer l'engagement des employés à travers le taux d'absentéisme, ponctualité, taux d'intervention a des situation d'urgence...
- mesurer les climat de travail à travers le taux de participation aux activités sociales, qualité de relations de travail...
- mesurer les rendement des employés à travers le revenu par employé, la valeur économique des résultats...
- mesurer les compétences des employés : les compétences acquises, mobilité interne des employés...
- mesurer la santé et la sécurité des employés : cout des assurances-salaire, taux d'accident.

✓ **Légitimité de l'organisation:**

- Mesurer le respect de la réglementation
- Mesurer la responsabilité sociale : taux net d'emplois créés...
- Mesurer la responsabilité environnementale : protection des ressources naturelles...

Figure10 : le tableau de bord selon le modèle de Morin

VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION
<p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p>Rendement du personnel Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p>Qualité du produit Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>
LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATION AUPRÈS DES GROUPES EXTERNES	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE
<p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p>Économie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p>Productivité Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>

Source : Morin *et al.*, 1994 (cité par, BLOUIN Steve, L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle, Vol. 4, no 2, automne 2000).

Pour conclure, le tableau de bord classique est un instrument de contrôle et de comparaison, son rôle principale reste d'alerter les responsables sur la gestion de l'entreprise, alors que les nouveaux tableaux de bord favorisent une analyse en temps réel de la performance parce qu'ils permettent de suivre les événements influençant cette

performance, ce sont des tableau de bord de pilotage, ils s'appuient sur une vision élargie de la performance, en cherchant à déployer la stratégie dans l'organisation.

Section 02 : cadre méthodologique de la recherche :

Dans cette présente partie, 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. 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 de l'analyse des données.

2.1 Le choix du sujet :

le contrôle de gestion, demeure aujourd'hui, un sujet d'actualité, qui contribue au succès et la pérennité des entreprises à travers le pilotage et l'amélioration de la performance des entreprises, que ce soit industrielles, commerciales ou de service, et surtout avec l'émergence du tableau de bord prospectif, qui a opéré un changement radical au sein des entreprises, et qui a marqué l'évolution de la performance financière vers la performance organisationnelle, en rajoutant à cela, le modèle de Morin, qui est le modèle de la performance organisationnelle, il présente quatre dimensions de performance: RH, efficacité économique, légitimité de l'organisation et pérennité de l'organisation. Ce sont des facteurs qui mettent l'accent sur l'importance du sujet.

2.2 Le paradigme épistémologique :

Chaque recherche scientifique suit un modèle du paradigme épistémologique, généralement on distingue 02 principaux types de paradigme : paradigme épistémologique constructiviste et le paradigme positiviste.

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 la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise au sein du Groupe LOGITRANS, notre présence dans le lieu de stage, nous met en interaction avec les différents responsables du Groupe et notamment ceux du service contrôle de gestion, cette interaction nous permet de collecter et d'acquérir l'ensemble des informations nécessaires pour cerner notre question

de recherches afin de justifier la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.3 Méthodologie de recherche :

Dans la recherche scientifique, il existe 02 méthodes de recherche : la méthode qualitative et la méthode quantitative, le présent tableau récapitulatif présente les points qui différencient les deux méthodes :

Tableau 02: la différence entre la méthode qualitative et quantitative

	Méthode quantitative	Méthode qualitative
L' explication	<ul style="list-style-type: none"> • Visée explicative. • Se concentre sur les objets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objet: la compréhension. • Se concentre sur les sujets.
L'examen de la théorie	<ul style="list-style-type: none"> • Teste la théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer. • Objectif de generalization des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de concepts, de modèles ou de propositions Théoriques. • Logique de découverte .
L'universalité/ L'idiosyncrasie	<ul style="list-style-type: none"> • Pré existence de lois universelles; • Objectifs de généralisation des phénomènes observés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Description del 'individualité d'un certain phénomène. • La connaissance est un phénomène construit. socialement.
La cause/L'interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des explications causales,les corrélations et les lois Fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrentsobservés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche Alors des liens de causalité locale).
L'Objectivité/ Lasubjectivité	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est une réalité extérieure en soi. Il est objectif. • L'observateur est indépendant de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le monde est un construit social. Ilest subjectif. • l'observation est partieprenante de l'objet observé.
La réduction/ L'analyse interprétative	<ul style="list-style-type: none"> • Les problems sont scindés en éléments. • Simples (analyses statistiques unies, bioumulti- variées). • Le contrôle des variables est effectué a priori. • Le context est pose. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée En profondeur. • Le contrôle des variables est effectué à posteriori. • Lec ontexe est appréhendé. • Les donnés sont considérées comme étant riches.

	<ul style="list-style-type: none"> • Les données sont considérées comme étant discrètes. 	
--	---	--

Source : M Hlady-Rispal,2002, (cité par AIT TALEB Amina 2018, P.41).

Pour notre recherche on a opté pour la méthode qualitative qui nous permet de répondre au mieux à notre problématique de recherche.

2.3.1 Les instruments de collecte des données :

A. La recherche documentaire :

c'est un ensemble d'information que nous avons trouvé, sur l'internet, soit dans les bibliothèques... elle est importante dans la recherche scientifique, parce qu'elle nous permet de capturer les informations nécessaires sur le thème à traiter, sur l'environnement et sur l'entreprise lieu de notre stage .De ce fait nous avons opté pour plusieurs sources d'informations telles que : les ouvrages, les thèses, les articles scientifiques publiés et les sites web. En plus de ces documents, nous avons eu l'opportunité, d'accéder aux documents confidentiels de l'entreprise tels que :

- Le rapport d'activité du groupe (société mère).
- Le tableau de compte des résultats (voir annexe C)
- Le tableau de bord (voir annexe D)
- L'évolution du chiffre d'affaire au cours de 07 dernières années.

B. L'observation non participante:

Dans le but de comprendre la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, nous nous sommes focalisés sur l'observation non participante, qui nous a facilité la compréhension de tout ce qui se fait en matière du contrôle de gestion à savoir, les outils utilisés, les méthodes d'analyse... L'observation est considérée comme un instrument d'exploration, qui se conclue par un résultat préliminaire. En tant que stagiaire au sein de la société mère du groupe LOGITRANS, et notamment au service du contrôle de gestion, nous nous sommes basés sur cette méthode de collecte des données, de ce fait nous avons observés de près, les travaux effectués par les responsable en matière de contrôle de gestion, pour en tirer des résultats et conclusions nécessaires pour enrichir notre travail de recherche, cela à travers la prise de note de toutes nos observations.

Les entretiens :

Dans la méthode qualitative on peut distinguer 02 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 05 employés dans le service de contrôle de gestion, ces entretiens nous ont aidé à justifier et à expliquer les résultats issus de notre observation, afin d'avoir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique à savoir le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance au sein du groupe LOGITRANS.

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 et sans qu'ils soient ennuyeux, pour cela notre guide d'entretien se compose de 17 questions, qui sont englobées sur 03 axes thématique, le présent tableau montre la structure de notre guide d'entretien :

Tableau 03 : les axes thématiques du guide d'entretien

N	Axes	Descriptions
01	Généralités sur le groupe LOGITRANS	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 LOGITRANS.
02	La fonction de contrôle de gestion	Cet axe nous aide à connaître la fonction du

	au sein de groupe LOGITRANS	contrôle de gestion au sein du Groupe, ainsi que l'ensemble des outils, dont il dispose afin de pouvoir piloter la performance.
03	Le contrôle de gestion et la performance	Le but est d'éclaircir la perception et la notion de la performance, ainsi que les caractéristiques du tableau de bord et son fonctionnement au sein du groupe.

Source : établi par nous-mêmes.

- **Elaboration du guide d'entretien:**

Les deux types d'entretiens exigent un outil indispensable qui est le guide d'entretien, donc on ne peut pas faire un entretien sans l'avoir préparé, sans avoir identifié les différentes questions que nous allons poser, pour construire notre guide d'entretien, nous devons suivre l'enchaînement des étapes suivants :

- ✓ Point de départ « la problématique »: donc nous regardons les différentes phases de notre problématique, on relie notre synthèse de la partie théorique et on se dit qu'est ce qu'on veut vérifier et qu'est ce qu'on veut infirmer à travers cette étude.
- ✓ Etablir la liste des informations à collecter : on fait la liste de toutes les informations dont on a besoin pour pouvoir répondre à notre problématique.
- ✓ Organiser la liste et la transformer en question : une fois que la liste est faite, il va falloir organiser cette liste d'information collectée, et la transformer en questions

- **Choix des interviewés :**

le choix des personnes à interroger, s'est fait sur la base de leurs expertises et leur connaissances dans le domaine du contrôle de gestion, de ce fait nous avons choisi 05 personnes pour effectuer notre entretien, dont 04 personnes font partie du service contrôle de gestion au sein de la société mère, et la cinquième personne appartient au service de finance et comptabilité.

Tableau 04 : informations relatives aux interviewés.

N	Genre	Fonction	Durée de l'entretien
01	Homme	Directeur d'audit et de contrôle de gestion	70 minutes

02	Homme	Directeur de finance et comptabilité	55 minutes
03	Femme	Contrôleur de gestion principale	60 minutes
04	Homme	Contrôleur de gestion niveau 02	60 minutes
05	Femme	Contrôleur de gestion niveau 01	40 minutes

Sources : élaboré par nous-mêmes.

- **Le déroulement de l'entretien:**

Afin de bien mener notre enquête, nous avons utilisé notre guide d'entretien, qui est dédié spécialement aux employés du service contrôle de gestion de la société mère du groupe LOGITRANS. Notre entretien a pris une durée qui varie entre 40 et 70 minutes par personne. Pour l'enregistrement des réponses, nous avons opté pour les techniques suivantes : la prise de notes, l'enregistrement vocale avec l'autorisation des interviewés et l'écriture directe des interviewés sur papiers.

2.3.2 Traitement des données :

Après la récolte des données via des entretiens et des observations... la dernière étape est l'analyse de ces données, donc pour pouvoir analyser ces données, nous avons suivi les enchainements suivants :

- **Retranscrire les données en texte:** donc nous avons retranscrit les informations, pour les entretiens enregistrés par audio, nous avons réécrit tout ce qu'on a obtenu auprès des interviewés,
- **Le codage des informations:** il y a différentes méthodes de codage des données, nous avons choisit le codage ouvert élaboré à partir du verbatim par reconstruction des entretiens par des sous ensembles sous forme de tableau (voire annexe B).

2.3.3 Analyse des données :

il existe deux méthodes de traitement des données, la première c'est la méthode sémantique qui s'appuie sur une analyse manuel des informations, tandis que l'autre méthode est appelé la méthode statistique, qui se base sur une analyse statistique des phrases, le présent tableau montre les points qui distinguent les ces deux méthodes :

Tableau 05 : la différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
<ul style="list-style-type: none"> • Traitement manuel. • Analyse empirique des idées, des mots et de leurs significations. • Professionnels de études. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement informatique. • Analyse statistique des mots et des phrases. • Chercheurs académiques.

Source : ANDREANI J.-C, CONCHON F (2015). Méthodes d'analyse et d'interprétation :des études qualitatives, INSEMMA Market Research ,p.05.

Donc pour notre travail, nous avons opté pour le traitement sémantique des données obtenus.

Après avoir abordé et présenté dans le chapitre 01, les notions liées au contrôle de gestion, à la performance et au tableau de bord, ainsi que la présentation détaillée de la méthodologie poursuivie pour la rédaction de notre mémoire, nous allons maintenant présenter dans le chapitre suivant, l'entreprise d'accueil, et l'ensemble des résultats obtenus lors de notre stage pratique au sein du Groupe LOGITRANS.

CHAPITRE 02 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir présenté dans le chapitre précédent, les notions de base ainsi que les concepts clés liés au contrôle de gestion et à la performance des entreprises, ce chapitre va être consacré pour notre cas pratique, de ce fait nous l'avons scindé en deux sections, la 1^{ère} est pour la présentation de l'entreprise d'accueil, avec ses différentes filiales, tandis que la 2^{ème} section est consacrée pour la discussion des résultats obtenus.

Section 01 : présentation du Groupe LOGITRANS :

1.1. Historique du Groupe LOGITRANS:

Le Groupe LOGITRANS est un opérateur logistique de premier ordre en Algérie. Issu de la restructuration du secteur public marchand des transport en 2016, le Groupe LOGITRANS a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'ex Société Nationale des Transports Routiers (SNTR) qui elle fut créée en 1967.

Le Groupe LOGITRANS (ex : SNTR « Société Nationale de Transport Routier ») a été fondé en 1967 en remplacement de « l'Office National des transports » dont le rôle principal était d'affréter en Algérie l'ensemble des transports de voyageurs et de marchandises ; la SNTR était chargée entre autres de s'occuper de toutes les activités liées directement ou indirectement au transport routier. En 1971 une partie de son activité « le transport de voyageurs » a été transférée à la SNTV « Société Nationale de Transport de Voyageurs » pour dédier la SNTR uniquement aux métiers du transport routier de marchandises. Avec plus de 2500 unités motrices de plus de 20 tonnes, la SNTR fut l'une des plus grandes entreprises mondiales de transport routier ; elle garda le monopole du secteur jusqu'en 1987 date à laquelle le secteur d'activité fût ouvert à la concurrence. Suite à cette ouverture, la SNTR a engagé une profonde réflexion sur la stratégie à adopter pour s'adapter à ce nouvel environnement.

C'est ainsi que le 31 décembre 1990, la SNTR a été érigée en Entreprise Publique Économique, Société par Action. Grâce à cette nouvelle identité, la SNTR a réussi à maintenir sa place de leader en Algérie, notamment dans le Sud en desservant des zones telles qu'AIN GUEZZAM, TIMIMOUN et BORDJ BADJI MOKHTAR, ainsi que dans plusieurs régions enclavées et éloignées du pays. Entre 1996 et 2011, la SNTR a contribué à l'ouverture de plusieurs entreprises à forte valeur ajoutée telles que le 1er Port Sec à ROUIBA en partenariat avec Le Port d'ALGER, et aussi la société COTA (Contrôle

technique Automobile) avec plus de 17 agences réparties à travers tout le territoire national.

Conformément à la Résolution du CPE n°01-145 du 17 septembre 2015, la SNTR est désormais définie comme un Groupe de transport terrestre de marchandises et logistique, sous la nouvelle dénomination sociale : Groupe LOGISTRANS/Spa,

Le Groupe LOGITRANS a hérité des moyens humains et matériels détenus par la Société Nationale des Transports routiers de marchandises (SNTR),

En 2017, le Groupe LOGITRANS a lancé un service en direction des exportateurs algériens. Ce dernier consiste à offrir aux opérateurs désireux d'exporter des marchandises en lots partiels (à partir de 1m3 sur support palettes).

Les destinations des services :

- L'Afrique
- L'Europe
- Le Canada
- L'extrême et moyen orient.

Figure 11 : les destinations des services.

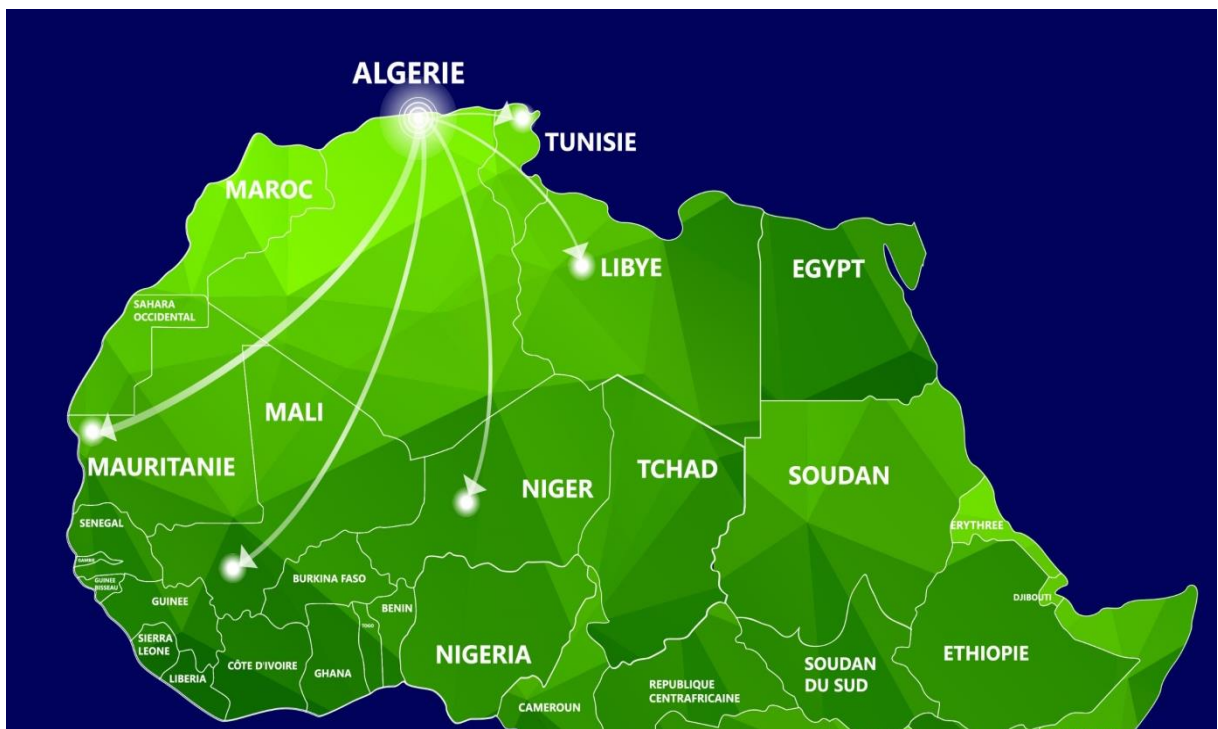


Figure : document internes

1.2. Les caractéristiques du groupe:

- Siège social : 27, rue des trois frères Bouadou, Bir Mourad Raïs-Alger.
- Capital : 2 milliards de DA

- Date de création : 1967 ;
- Volume d'affaires annuel : 15 milliards de DA ;
- 2 726 800 de tonnes transportées par an ;
- 150.000 de titres de transport échangés par an ;
- 1.500.000 m² de foncier propre ;
- Le nombre d'effectifs fin novembre 2017 est de 2 301 agents.

1.2.1 Le logo du Groupe LOGITRANS:

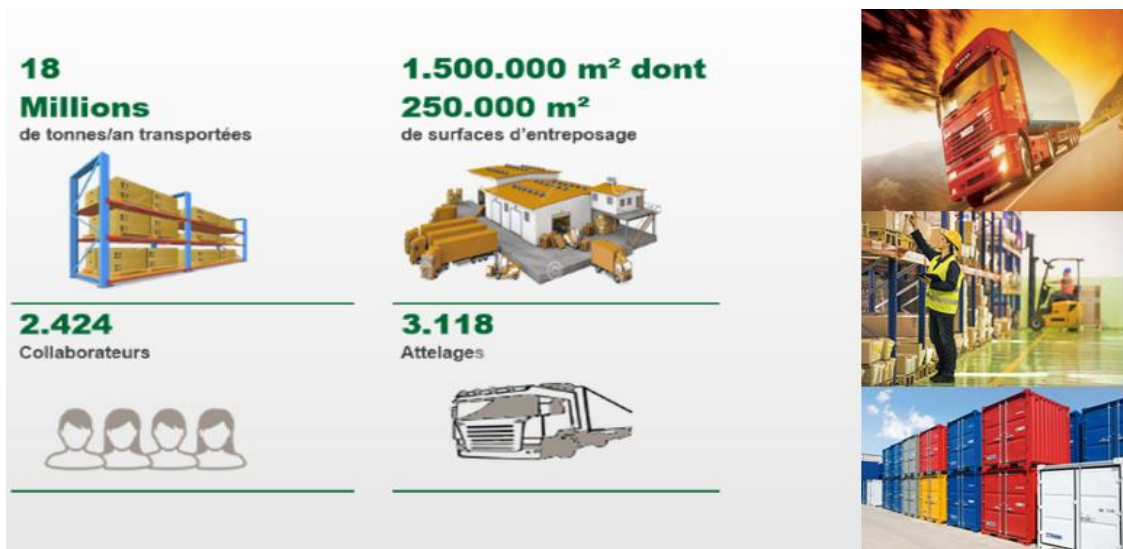


Source : google image.

1.2.2 Participation du Groupe LOGITRANS :

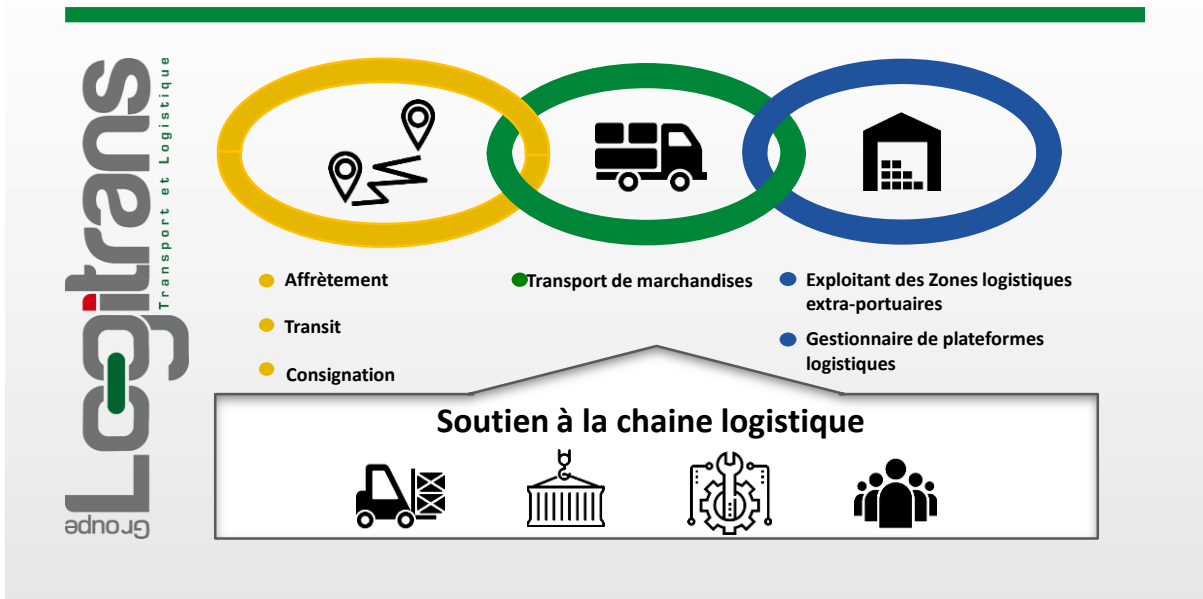
Le Groupe **LOGITRANS** est actionnaire de L'A.C.S (Algérie Containers Services) SPA au capital de 142 Million DA, la SNTR détient à hauteur de 49% du capital et 51% part de l'Entreprise Portuaire d'Alger(EPAL), elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (port sec) à Rouïba.

1.2.3 Le Groupe LOGITRANS par les chiffres :



Source : documents internes de l'entreprise

Organisation du Groupe LOGITRANS



Source : documents internes de l'entreprise

Les activités du Groupe LOGITRANS se différencient, cela justifie la stratégie de diversification adoptée par le Groupe, de ce fait il s'occupe de plusieurs activités telles que : affrètement, transit transport de marchandise gestionnaire de plateformes de logistiques....

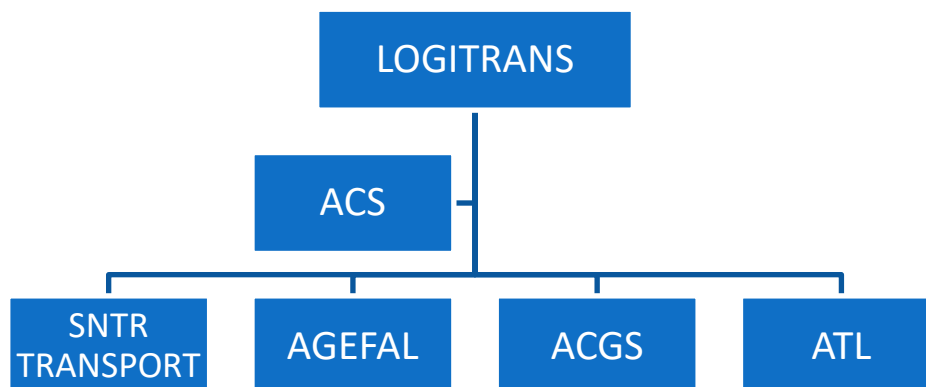
1.2.4 Les Activités du Groupe :

- La gestion du fret

- La commission de transport,
- L'affrètement,
- La logistique et le transport,
- La réhabilitation, le montage et le carrossage des véhicules industriels,
- La logistique et le transport,
- Gestion et développement des ports secs,
- Développement des systèmes d'information notamment liée au transport et logistique,
- Organiser des formations pour le Groupe et les tiers en matière liée aux transport et logistique.

1.3 La structure organisationnelle du groupe LOGITRANS:

Figure 12° : organigramme pour les fonctions du groupe



Source : élaboré par nous-mêmes

LOGITRANS (ex SNTR) est un groupe de transport terrestre de marchandises et logistique constitué de quatre filiales (04) qu'il détient en totalité :

1.3.1 SNTR transport :



Au capital de un milliard de DA qui a en charge l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL.

Filiale de transports, elle assure les prestations de transport ainsi que les activités annexes, en amont et en aval, tout en inscrivant graduellement son développement dans la maîtrise de la chaîne logistique.

- Exécute à l'aide de ses propres moyens, ou de moyens affrétés par elle, tous transports publics de marchandises,
- Effectue toutes opérations financières nécessitées par l'exécution d'un contrat de transport (débours, assurances, remboursement de valeur de la marchandise, frais de magasinage, frais de transit...), réalise pour elle, ou pour des tiers, des opérations de transit et les opérations qui s'y rattachent, développe les activités annexes (chaîne logistique),

1.3.2 AGEFAL:



La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie "AGEFAL", SPA au capital de **600 Million DA** qui assure la gestion du fret et la commission de transport. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. Elle est organisée en cinq (05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de trente-deux (32) centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire. Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport tiers.

Cette filiale a pour mission principale l'exercice du métier de commissionnaire en transport.

- La prospection et le recueil du fret,
- L'exécution de tous types de transports routiers et des services connexes en son nom et sous sa responsabilité,
- Affrètement des moyens de transport,
- Le développement et la gestion d'une bourse de fret (extension à un market place dans la tractation du transport de fret par route).
- Vise à réaliser des opérations de transport et les opérations qui s'y rattachent (transit, dédouanement, manutention, entreposage...)

1.3.3 AGS:



SNTR ACGS (ALGERIAN conteneurs GLOBAL SERVICES), créée en 2013, au capital social de 120 Million DA pour la logistique extra-portuaire Opérateur National spécialisé dans l'exploitation des Zones logistiques extra-portuaires (Ports secs, Entrepôts sous douanes, Locaux de stockage, Aires d'entreposage) ainsi que la gestion des flux;

1.3.4 SNTR formation:



ATL (académie de transport et logistique) En 2013 le Groupe a créé une filiale dédiée à la formation professionnelle, le conseil et l'assistance dite « **SNTR-FORMATION** » au capital social de 1 million de DA ; cette dernière est une société par actions (S.P.A), avec un capital social d'un (01) million de Dinars Algérien, détenu à 100% par la société mère du Groupe SNTR,

La SNTR formation contribue à la professionnalisation des métiers du transport routier et logistique. Les services qu'elle propose (formations supérieures en transport et logistique) ont évolué avec la nature des échanges commerciaux, les métiers et les besoins de qualification des entreprises .

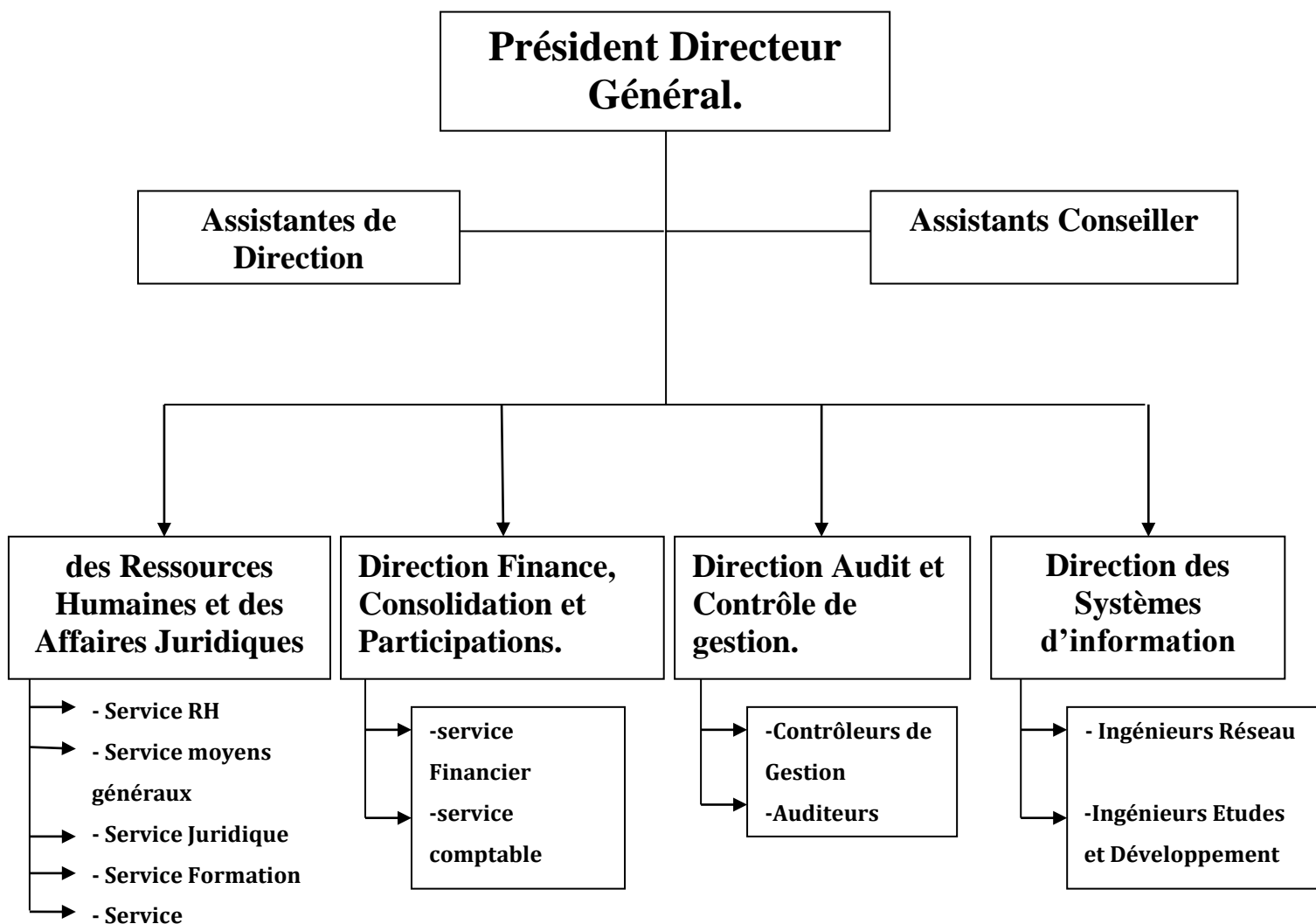
1.3.5 La société mere:

La société mère est chargé de :

- Elaborer la stratégie du groupe et donner les orientations sur les axes de développement stratégique des filiales.
- Contrôler la politique d'investissement et de désinvestissement
- Superviser ou mener les opérations internationales.
- Impulser les relations entre les filiales et encourager ou imposer des relations favorables aux synergies de groupe.
- Orienter les politiques fonctionnelles en particulier la politique financière relative au haut du bilan : augmentation du capital, financement des investissements, politique d'autofinancement et d'endettement et la politique des ressources humaines relative aux cadre supérieurs.

1.4 Présentation de l'organigramme de la société mère du Groupe LOGITRANS:

Figure 13: Organigramme de la société mère.

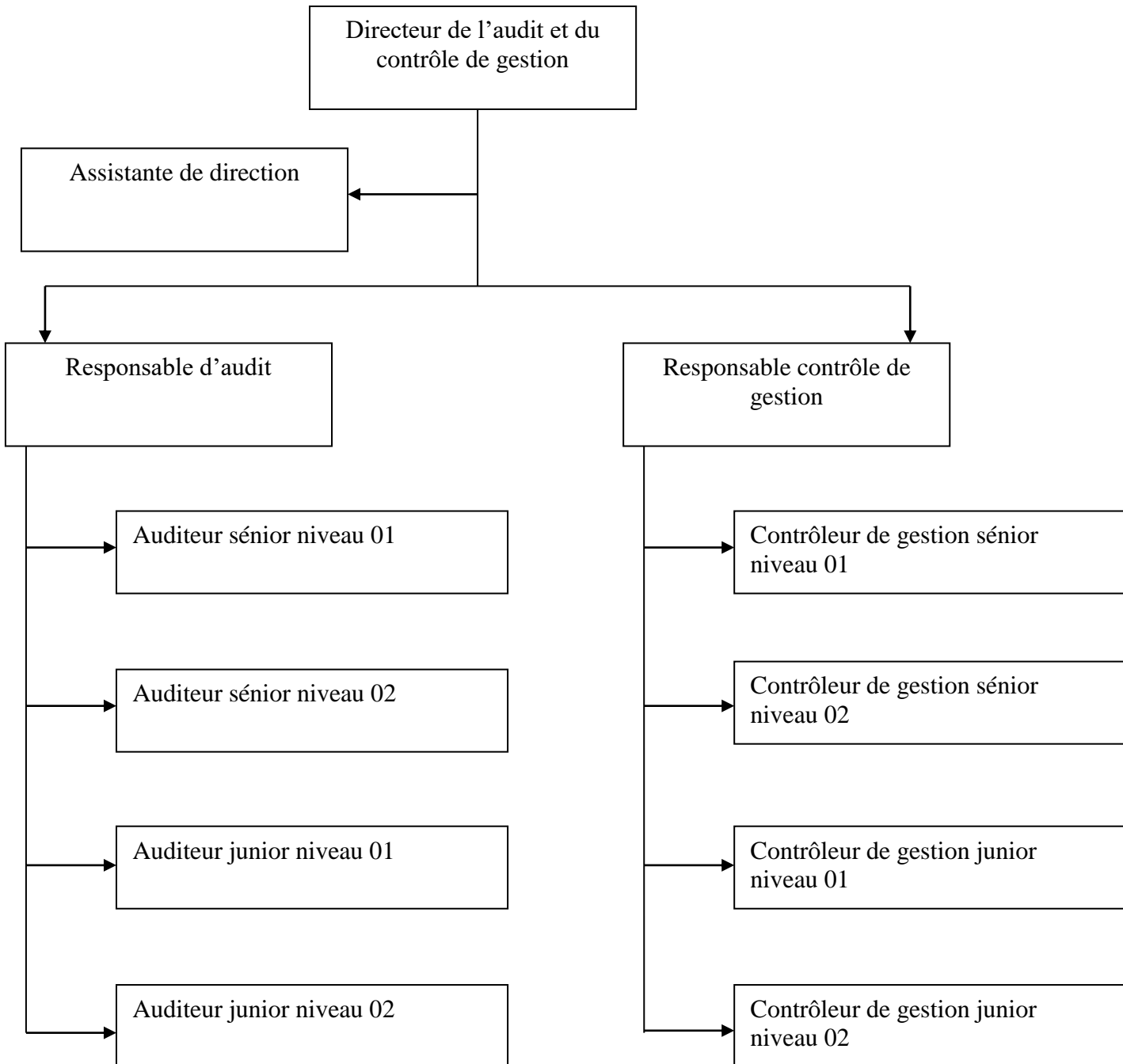


Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise.

La société mère du groupe LOGITRANS est chargé de piloter l'ensemble des filiales, afin d'assurer une bonne maîtrise des activités, elle est constituée de 04 direction essentielles telles que : la direction des ressources humaines, la direction finance, la direction d'audit et de contrôle de gestion et la direction des systèmes d'information,

1.5 Schéma organisationnel de la direction de l’audit interne et du Contrôle de Gestion (DAC) :

Figure 14 : organigramme de la direction de l’audit et contrôle de gestion.



Source : élaboré par nous-mêmes.

La cellule du contrôle de gestion au sein du Groupe LOGITRANS , dépend directement de la direction générale, cette dernière est composée d'un directeur d'audit et de contrôle de gestion, et d'un ensemble de contrôleurs de gestion et d'auditeurs, qui sont classés par des niveaux (sénior, junior..).

1.6 Les moyens du Groupe LOGITRANS:

1.6.1 Les moyens en matière de formation :

L'académie dispose de plusieurs succursales à travers tout le territoire national, avec une capacité pédagogique totale de plus de **1.000 places** réparties comme suit :

Tableau06 : les moyens du groupe en matière de formation.

Structures décentralisées	Capacité
Bouira	45 Places
Bejaïa	120 Places
Sétif	45 Places
Batna	120 Places
Skikda	120 Places
Oran	120 Places
Hassi Messaoud	260 aces

Source: documents internes de l'entreprise.

1.6.2 Les moyens logistiques du Groupe:

Le Groupe dispose actuellement 05 plateformes en exploitation.

Tableau 07 : les moyens logistique du groupe.

Sites en exploitation	Surfaces	Régime
Rouïba - Alger	63.000 m ²	Port sec
Oued Smar - Alger	15.000 m ²	M.A.D.T
Mostaganem	11.500 m ²	Entrepôt sous douane

Annaba	40.000 m ²	M.A.D.T/PS
Skikda	18.000 m ²	M.A.D.T

Source: documents internes de l'entreprise.

1.7 Les projets logistiques du Groupe LOGITRANS :

1.7.1 Dans le domaine de la logistique extra portuaire :

Tableau 08: les projets du groupe dans le domaine extra portuaire.

Sites en projet	Surfaces	Régime
Oran – 420km à l'Ouest d'Alger	50.000 m²	M.A.D.T/ PS
HMD – 798km au Sud-est d'Alger	27.500 m²	M.A.D.T
HMD – 798km au Sud-est d'Alger	15.000 m²	Fret aérien

Source: documents internes de l'entreprise.

1.7.2 Dans le domaine des plateformes logistiques :

Tableau 09: les projets du groupe dans le domaine des plateformes logistiques.

Sites en projet	Surfaces PL
Bordj Bou Arreridj – 200km à l'est d'Alger	38.605 m ²
Oued S'mar (Alger)	11.187 m ²
Oran	61.000 m ²
Tamanrasset	40.000 m ²

Source: documents internes de l'entreprise.

Section 02 : Analyse et discussion des résultats

A l'aide de 03 instruments de récolte d'informations, à savoir : l'observation, la recherche documentaires et les entretiens semi directifs, nous avons pu faire ressortir les informations liées à notre problématique que nous exposons dans cette section.

2.1 Le contrôle de gestion au sein du groupe LOGITRANS :

Avant d'entamer ce point, nous jugeons utile d'aborder en premier lieu la stratégie suivie par le groupe LOGITRANS.

Le groupe a opté pour la stratégie de diversification « conglomérale », cette dernière est considérée comme la stratégie de l'entreprise qui se développe en intégrant des domaines d'activités stratégiques différentes.

En effet, une entreprise qui grandit va essayer le plus souvent de conquérir de nouveaux marchés ou de créer de nouveau produits, c'est le cas pour le groupe LOGITRANS, le leader dans le domaine du transport qui a une part de marché de 80%, Il est constitué de quatre filiales (04) dans des domaines différents : SNTR transport, elle assure les prestations de transport ainsi que les activités annexes, AGEFAL, Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national, AGS, elle est spécialisée dans l'exploitation des Zones logistiques extra-portuaires et SNTR formation spécialisée dans la formation du personnel.

Le groupe a opté aussi pour l'expansion géographique, de ce fait il a contribué à l'ouverture de plusieurs entreprises à forte valeur ajoutée telles que le 1^{er} Port Sec à ROUIBA en partenariat avec Le Port d'ALGER, et aussi la société COTA (Contrôle technique Automobile) avec plus de 17 agences réparties à travers tout le territoire national.

Donc la stratégie de diversification, a permis au Groupe de faire des économies à travers des synergies, de gagner en efficience, autrement dit, le fait d'avoir plusieurs activités différentes, permet en quelque sorte de rétablir des équilibres c'est-à-dire des activités rentables vont financer des activités qui sont moins rentable, c'est le cas pour la filiale AGEFAL qui a financé la filiale ATL et qui a augmenté le chiffre d'affaire du groupe,

cette stratégie permet aussi au groupe de répartir les risques, notamment liés au fait que les marchés ont des niveaux de croissance différents.

La vision souhaitée du groupe LOGITRANS sur le long terme est :

- Accroître le chiffre d'affaires
- Conquérir plus de marché à l'international
- Utiliser beaucoup plus ses moyens pour le transport
- Créer d'autres plateformes logistiques

La direction du contrôle de gestion de la société mère du Groupe LOGITRANS est une direction centrale, chaque filiale du Groupe a une cellule indépendante de contrôle de gestion.

Selon notre observation et les réponses des personnes interviewées, le contrôle de gestion occupe un rôle prédominant au sein du groupe LOGITRANS, cela dans la collecte, la remontée et la consolidation des données.

Les membres de La direction centrale de la société mère sont :

- ✓ le Directeur d'audit et du contrôle de gestion.
- ✓ l'Assistante de direction.
- ✓ les Auditeurs (principal, niveau 1, niveau 2).
- ✓ les Contrôleurs de gestion (principal, niveau 1, niveau 2).

L'organisation du contrôle de gestion au sein du Groupe LOGITRANS fait apparaître qu'il existe une cellule de contrôle de gestion dans chaque filiale du Groupe. 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 (société mère), qui procède à la consolidation des données reçues, pour les mettre à la disposition du PDG du Groupe.

Le positionnement du contrôleur de gestion fait ressortir deux sortes de liens :

- **Lien hiérarchique** : qui existe entre le contrôleur de gestion de l'unité avec le directeur de l'unité, (idem pour le contrôleur de gestion de filiale), par contre le

contrôleur de gestion du Groupe (société mère), dépend directement au directeur d'audit et du contrôle de gestion de la direction centrale.

- **Lien fonctionnel** : tous les contrôleurs de gestion du Groupe LOGITRANS sont reliés l'un à l'autre par des liens fonctionnels.

De ce fait, des diverses missions sont contribuées à la structure du contrôle de gestion comme :

- La mise en place d'un système qui mesure la performance du Groupe.
- L'élaboration des procédures du contrôle de gestion.
- L'élaboration des tableaux de bord.
- L'élaboration des rapports d'activités.
- La réalisation de l'ensemble des statistiques, sur les différentes activités, ces statistiques sont exigées par le ministère de transport et l'office national de statistique, cela pour chaque mois de l'année en cours.

Pour les missions des contrôleurs de gestion au sein du Groupe LOGITRANS, elles varient et dépendent de la filiale ou la société mère :

Missions du contrôleur de gestion « Groupe » :

- ✓ Mettre en place et améliorer les procédures de gestion.
- ✓ Veiller au respect des procédures.
- ✓ Contribuer à mettre les procédures pour mener une bonne gestion au niveau du Groupe.
- ✓ Contrôler la cohérence des objectives avec le projet du budget de chaque filiale et assurer le contrôle budgétaire.
- ✓ La consolidation des tableaux de bord de l'ensemble des filiales.
- ✓ La consolidation des rapports d'activité des différentes filiales.
- ✓ Veiller à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe, ils doivent alerter les responsables sur les écarts entre les réalisations et les prévisions.
- ✓ Mettre à jour les informations statistiques du Groupe (paramètres physiques, paramètres financiers, situation des effectifs, niveau des dettes et créances.....).
- ✓ Elaborer le rapport de gestion consolidé du Groupe à partir de la collecte d'informations des rapports de gestion des filiales.

Mission du contrôleur de gestion au niveau des filiales :

- ✓ Elaborer des plans d'actions budgets et comptes d'exploitations de la filiale et des différents ratios économiques générés.
- ✓ Consolider les tableaux de bord de l'ensemble des unités qui dépend de la filiale.
- ✓ Consolider les rapports d'activité des différentes unités
- ✓ Assurer la transmission des informations demandées aux contrôleurs du Groupe.
- ✓ Veiller à l'atteinte des objectifs fixés et sensibiliser les unités sur l'évolution de l'activité,
- ✓ Elaborer le rapport de gestion de la filiale.

A travers ces missions, nous pouvons dire que le contrôle de gestion sert à améliorer la performance des activités, ceci en optimisant leurs pilotages. En effet, ce dernier met à la disposition du Groupe des outils qui sont spécialisés dans le calculs des coûts, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts permettant ainsi d'améliorer le rapport entre les ressources allouées et le résultat obtenu.

En ce qui concerne le système d'information, le Groupe détient un système qui répond aux besoins d'information pour les contrôleurs de gestion, les responsables opérationnels et les décideurs de haut niveau du Groupe.

La collecte d'information dans les unités et son traitement, ainsi la transmission aux filiales pour les analyser et les consolider, constitue une opération indispensable pour la diffusion de l'information au niveau du Groupe LOGITRANS. Tout ce processus constitue un système d'information représenté par des logiciels SAI-COMPTA et SAI-IMMO, que le Groupe LOGITRANS à mis en place depuis 2006 afin d'assurer la circulation, le traitement, la consolidation et la diffusion des informations dites fiables.

Nous pouvons présenter les deux logiciels comme suit :

❖ **Le SAI-COMPTA :**

C'est un logiciel de comptabilité aux normes IFRS, conforme au système comptable financier algérien « SCF » mis en place pour la tenue de la comptabilité aux niveaux des

unités, des filiales et de la société mère du Groupe LOGITRANS. La circulation de l'information comptable est faite par réseau.

Le logiciel produit mensuellement un journal centralisateur regroupant par journal, utilisé les totaux de l'ensemble des opérations effectuées durant le mois.

La centralisation fait apparaître l'ensemble des totaux des journaux comptables

Il est à préciser également que le logiciel possède des mécanismes de contrôle d'accès qui permettent de restreindre l'utilisation de chaque fonction du logiciel aux seules personnes autorisées.

❖ SAI -IMMO :

C'est un logiciel dédié à la gestion des immobilisations ainsi que le suivi de leurs amortissements .Ce logiciel permet d'entrer les immobilisations, de gérer leur mode d'amortissement, leur durée d'amortissement, les sorties d'immobilisation, de calculer le montant des dotations aux amortissements (à la clôture, à une date donnée ou en prévision sur plusieurs années) et de générer les écritures comptables de dotations. Il permet aussi de suivre les biens loués, crédit-bail ou en leasing. En cas de cession, le logiciel de gestion des immobilisations peut calculer les plus ou moins-values de cession et gérer leur traitement fiscal.

Donc, nous constatons que le système d'information contribue fortement à l'efficacité de la prise de décision. Plus le système d'information est efficace et 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 des filiales sera meilleure plus avec des informations plus fiables et plus pertinentes, et y aura donc une meilleure coordination des tâches. De ce fait le système d'information est considéré comme une vitrine du Groupe , s'il permet d'améliorer le fonctionnement interne, il est aussi un élément fondamentale de la communication externe, c'est-à-dire entre l'ensemble des filiales et surtout avec leurs parties prenantes, puis le système d'information permet aussi une amélioration dans la prise de décisions stratégiques du groupe et qui veille au bon fonctionnement du contrôle de gestion à travers les informations diffusées, ce dernier contribue lui-même à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

2.2 Le contrôle de gestion et la performance au sein du groupe LOGITRANS :

La majorité des personnes interviewées, ont la même perception sur la notion de la performance dans le groupe, d'après eux elle s'appuie sur :

- L'efficacité: en ce qui concerne l'atteinte des objectifs stratégiques mis par le groupe
- L'efficience : en ce qui concerne l'optimisation des ressources dont dispose le groupe.

D'autres rajoutent que : « *la performance est appréhendée par la réalisation des objectifs, avec une bonne maîtrise des coûts, c'est-à-dire une combinaison entre l'efficacité et l'efficience.* »

Donc la principale préoccupation du contrôle de gestion est de définir un certain nombre d'indicateurs pour mesurer la performance du Groupe, les indicateurs d'efficacité qui permettent de mesurer les résultats à atteindre afin de satisfaire les clients tels que le suivi des coûts, le suivi de la qualité, les délais de livraison... et les indicateurs d'efficience qui permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les résultats ont été atteints, et enfin les indicateurs de pilotage qui mesurent le bon déroulement des plans d'action.

le contrôle de gestion 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 de groupe afin de la conduire à la réalisation de ses objectifs dit stratégiques .

La performance au sein du groupe est déterminée par plusieurs facteurs à savoir :

- ✓ Le résultat comptable de l'entreprise
- ✓ Le montant net de ses dettes et créances
- ✓ Le taux de satisfaction (personnel/ clients).
- ✓ Le positionnement stratégique par rapport à la concurrence externe, le groupe possède 80% de part de marché dans le domaine du transport et logistique.
- ✓ L'augmentation du chiffre d'affaires
- ✓ la maîtrise des coûts
- ✓ Recouvrement des créances

Ce sont généralement les facteurs clé, dont le groupe a mis l'accent afin d'évaluer la performance et la réalisation de ses objectifs, quant aux indicateurs de l'évaluation de la performance au sein de Groupe, nous pouvons citer :

- ✓ L'exédent brut d'exploitation
- ✓ Le chiffre d'affaire
- ✓ La valeur ajouté
- ✓ La productivité
- ✓ Rendement des capitaux propres
- ✓ Vitesses de rotation des capitaux propres
- ✓ Taux de recouvrement

Nous pouvons dire que, le groupe dispose un nombre très variés d'indicateurs, pour assurer un bon pilotage de ses activités, afin d'améliorer sa performance dite financière.

2.2.1 La mesure de la performance au sein du groupe :

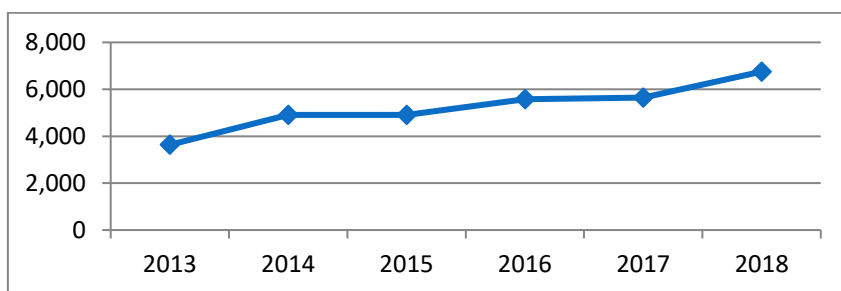
Les indicateurs de performance sont des indicateurs de mesure, qui servent à analyser au fil du temps, la situation de l'entreprise, en contribuant à faire ressortir ses faiblesses ainsi que ses améliorations par rapport à sont activité. Pour la mesure de la performance, le groupe LOGITRANS met l'accent sur l'évolution de son chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'EBE, le résultat net ainsi que sa part de marché, ces dernier sont considérés comme des indicateurs essentiels de mesure de la performance du groupe.

Tableau 10: l'évolution du chiffre d'affaire

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CA (en millions DA)	3 633	4 905	4 921	5 583	5 645	6 753

Source : élaboré par nous-mêmes à partie des documents internes de l'entreprise.

Figure 15 : l'évolution du chiffre d'affaire.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Selon le tableau et la figure, le chiffre d'affaire a connu une évolution continue en passant de 3 633 millions DA (2013), jusqu'à 6 753 millions DA (2018), avec un taux d'évolution de 85%, cette évolution s'explique par la diversification des activités du groupe et leurs dynamisations, avec une meilleure performance, notamment la filiale AGEFAL, elle a introduit des nouvelles activités telles que la vente du carburant, de pneumatique et les pièces de rechange, ainsi la filiale ACGS, elle a ouvert plusieurs ports secs, et bases logistiques sur les pôles Centre Est et l'Ouest de l'Algérie.

A. Réalisations financières consolidées du Groupe :

Les Comptes de Résultats consolidés en volume d'affaires et en chiffre d'affaires sont illustrés en annexe

Tableau 11: la réalisation financière Groupe au cours du 1^{er} semestre de l'année 2018.

désignation	2018 (S1)/ Melliers DA	2017 (S1)/ Melliers DA	prévisions	Taux d'évolution	Taux de réalisation des objectifs
Chiffre d'affaires	3 147 393	2 603 071	/	20%	96%
La consommation	934 588	786 283	950 973	19%	98%
Valeur ajoutée	2 252 321	1 878 539	2 314 300	20%	97%

Frais de personnel	1 047 845	1 207 092	1 155 118	-13%	91%
Excédent brut d'exploitation	1 135 109	603 230	1 075 636	88%	106%
résultat	746 674	213 977	600 327	249%	124%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise.

Taux d'évolution (EVO) = ((chiffre d'affaires (2018) – chiffre d'affaire (2017)) / chiffre d'affaires (2017) * 100

$$\text{EVO} = ((3\,147\,393 - 2\,603\,071) / 2\,603\,071) * 100 = 20\%$$

Taux de réalisation des objectifs (TRO) = réalisation (2018) / prévision (2018)

$$\text{TRO} = (3\,147\,393 / 3\,265\,273) * 100 = 96\%$$

D'après le tableau, le chiffre d'affaires réalisé au cours de la période du premier semestre 2018 (3.147.244 Milliers DA), enregistre une hausse de 20% par rapport à la même période de l'exercice 2017, qui a marqué un chiffre d'affaires de 2 603 071. Cette évolution s'explique par le dynamisme des activités logistique.

Le taux de réalisation des objectifs est de 96%, cette évolution s'explique par la diversification des activités du groupe et leurs dynamisations , avec une meilleure performance, dont la filiale AGEFEL, elle a exploité des nouvelles activités telles que la vente du carburant, de pneumatique et les pièces de rechange, ainsi la filiale ACGS, elle a ouvert plusieurs ports secs, et base logistique sur les pôles Centre Est et l'Ouest de l'Algerie.

Les consommations de la période enregistrent une hausse de 19%, passant à 934.588 Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre 786.283 Milliers DA, durant le premier semestre 2017, qui s'explique par l'augmentation des consommations des activités relatives à la logistique et la formation.

La valeur dégagée au cours du premier semestre 2018, s'élève à 2 252 321 Milliers DA contre 1.878.539 Milliers DA, au cours du premier semestre 2017, soit une hausse de 20% par rapport à la même période de l'année précédente qui s'explique par la hausse du chiffre d'affaires (21%). Les objectifs ont été atteints à 97%.

Les frais de personnel sont en baisse de 13% (1.054.816 Milliers DA) qui s'explique par la baisse de l'effectif global.

Le Groupe enregistre un excédent brut d'exploitation de 1 135 109 Milliers DA durant le premier semestre 2018, en hausse de 88% par rapport à l'EBE du premier semestre 2017 (603 230 Milliers DA). Le Taux de réalisation des objectifs de cette période est atteint à 106%.

Le résultat du premier semestre 2018 s'est soldé par un bénéfice de 746 674 Milliers DA contre un bénéfice 213 977 Milliers DA durant le premier semestre de l'exercice écoulé, soit une hausse de 249% et un taux de réalisation des objectifs de 124%, cela est justifié par l'augmentation du chiffre d'affaires ainsi que la maîtrise des charges.

a. Réalisations de la Société Mère

Tableau 12 : la réalisation financière de la société mère au cours du 1^{er} semestre de l'année 2018.

	S1 / 2018 (milliers DA)	S1 / 2017 (milliers DA)	Prévisions 2018 (milliers DA)	Taux d'EVO	TRO
CA	65 933	1 379	61 620	4882%	107%
Charges	57 833	60 877	28 212	-5%	205%
VA	8 100	-55 505	33 750	-114%	24%
FP	81 292	94 526	82 114	-14%	99%
EBE	- 73 392	/		/	/
Résultat	126 931		317326	/	40%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise.

Pour le chiffre d'affaires réalisé au cours de la période du premier semestre 2018 (65.933), il enregistre une hausse significative par rapport à la même période de l'exercice 2017 (1 379) . Cette évolution s'explique par la constatation des produits relatifs à la location des sites.

Les consommations de la période enregistrent une baisse de 5%, passant à 57.833 Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre 60.877 Milliers DA durant le premier semestre 2017. Le TRO enregistré est de 205% s'explique par la constatation des notes d'honoraires durant le premier semestre 2018 d'un montant de 33.626 Milliers de DA, soit un dépassement de 23.427 Milliers DA par rapport à la prévision budgétaire.

Pour la a valeur ajoutée dégagée au cours du premier semestre 2018, s'élève à 8.100milliers DA contre -55.505 milliers DA au cours du premier semestre 2017. Les objectifs ont été atteints à 24%.

Les frais de personnel sont en baisse de 14% (1.054.816 Milliers DA) qui s'explique par la diminution de l'effectif.

La société mère enregistre un excédent brut d'exploitation négatif de 73.392DA milliers durant le premier semestre 2018.

Le résultat du premier semestre 2018 s'est soldé par un bénéfice de 126.931MilliersDA contre un déficit de 128.247 Milliers DA. Cette évolution s'explique par : la hausse des dividendes perçus sur l'exercice 2017 passant à 250.000 Milliers DA contre 117.854 Milliers DA de dividendes perçus sur l'exercice 2016.

b. Les réalisations AGEFAL :Tableau 13: la réalisation financière de la filiale AGEFAL au cours du 1^{er} semestre de l'année 2018.

	S1 / 2018 (milliers DA)	S1 / 2017 (milliers DA)	Prévisions 2018 (milliers DA)	Taux d'EVO	TRO
CA	1 238 299	1 040 588	1 146 574	19%	108%
Charges	125 021	463 041	223 252	-73%	56%
VA	1 113 278	570 912	927 732	95%	120%
FP	364 713	206 053	328 571	77%	111%
EBE	725 875	347 309	571 556	109%	127%
R. net	537 967	293 972	423 597	83%	127%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires réalisé au cours de la période du premier semestre 2018(1.238.299 Milliers DA), enregistre une hausse de 19% par rapport à la même période de l'exercice 2017 (1.040.588Milliers DA) et un TRO de 108%. Cette tendance à la hausse s'explique par la hausse de l'activité affrètement ainsi que le transfert de l'activité carburant au niveau de la filiale .

Les consommations de la période enregistrent une baisse de 73%, passant à 125.021Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre 463.041Milliers DA durant le premier semestre 2017. Le TRO enregistré durant cette période est de 56%. Cette situation s'explique par l'annulation de la commission de 6% facturée à la filiale SNTR TRANSPORT ainsi que la suppression des frais de gardiennage au profit de la filiale SASPS.

La valeur ajoutée dégagée au cours du premier semestre 2018, s'élève à 1.113.278Milliers DA contre 570.912Milliers DA au cours du premier semestre 2017, soit une hausse de 95%. Les objectifs ont été atteints à 120%.

Les frais de personnel sont en hausse de 77% (364.713Milliers DA), qui s'explique par la hausse de l'effectif.

La filiale enregistre un excédent brut d'exploitation positif de 725.875Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre 347.309 Milliers DA durant la même période de l'exercice écoulé.

Le résultat du premier semestre 2018, s'est soldé par un bénéfice de 537.967Milliers DA contre un bénéfice 293.972Milliers DA durant la même période de l'exercice 2017, soit une hausse de 83% et un TRO de 127%.

c. Les réalisations de ATL :

Tableau 14 : la réalisation financière de la filiale ATL au cours du 1^{er} semestre de l'année 2018.

	S1 / 2018 (milliers DA)	S1 / 2017 (milliers DA)	Prévisions 2018 (milliers DA)	Taux d'EVO	TRO
CA	230 463	12 438	221 600	1953%	104%
Charges	118 256	11 359	11 563	941%	106%
VA	112 207	-130	110 007	/	102%
FP	34.339	13 847	34 686	148%	99%
EBE	73.937	-14 363	71 094	/	104%
Résultat	69 229	16 942	51 664	31%	134%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires réalisé au cours de la période du premier semestre 2018(230.463 Milliers DA), enregistre une hausse de 1953% par rapport à la même période de l'exercice 2017 (12.438 Milliers DA). Cette évolution s'explique par le lancement de l'activité relative à la formation des chauffeurs en vue de l'obtention du brevet professionnel au niveau régional.

Les consommations de la période enregistrent une forte hausse de 941%, passant à 118.256Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre 11.357 Milliers DA durant le

premier semestre 2017. Cette tendance à la hausse s'explique par l'augmentation des charges relatives à la rémunération des formateurs ainsi que les frais d'hébergement et de restauration des stagiaires évaluées à 96 millions. Le TRO enregistré durant cette période est de 106% .

La valeur ajoutée dégagée au cours du premier semestre 2018, s'élève à 112 207 Milliers DA contre -130 Milliers DA au cours du premier semestre 2017. Les objectifs ont été atteints à 102%.

Les frais de personnel sont en hausse de 148% (34.339 Milliers DA), qui s'explique par l'augmentation du personnel (+43 agents)

La filiale enregistre un excédent brut d'exploitation positif de 73.937 Milliers DA durant le premier semestre 2018 contre -14.363 Milliers DA durant la même période de l'exercice écoulé .

Le résultat du premier semestre 2018 s'est soldé par un bénéfice de 69.229 Milliers DA contre un déficit de 16.942 Milliers DA durant la même période de l'exercice 2017. Cette évolution à la hausse s'explique par la croissance de l'activité.

Pour bien mesurer et évaluer la performance du groupe LOGITRANS, nous optons pour le calcul de l'écart entre ce que le groupe a réalisé au cours de l'année 2018 et les prévisions qui ont été mises en place en ce qui concerne le résultat net

Performance = réalisations (2018) – prévisions (2018)

Performance = 746 674 – 600 327

Performance = 146 347

L'écart dégagé est positif donc, le groupe est performant.

Nous constatons que la plupart des indicateurs utilisés par le groupe, sont des calculs des écarts, ces derniers sont à la base des outils de contrôle de gestion, de ce fait, nous pouvons dire que le contrôle de gestion reste toujours, un moyen qui favorise la mesure et l'amélioration de la performance du Groupe LOGITRANCE, ceci à travers la détections des écarts, les analyser et puis la mise en place des actions correctives.

A travers les résultats dégagés par les indicateurs de performance du résultat net, de la valeurs ajoutée ainsi, nous constatons que le groupe, ainsi que les filiales dégagent des écarts positifs entre les réalisations et les prévisions, de ce fait, nous pouvons dire que le groupe LOGITRANS est performant financièrement.

B. La part de marché :

La part de marché est un indicateur stratégique clé, qui peut mesurer la performance d'une entreprise par rapport à ses concurrents. En ce qui concerne le Groupe LOGITRANS, le chiffre d'affaire réalisé au cours de premier semestre de l'année 2018 a atteint 3 147 393 million DA, alors que le chiffre d'affaires total du secteur s'élève à 3 934 241 million DA, donc nous pouvons mesurer la part de marché du Groupe selon la formule suivante :

$$\text{La part de marché} = (\text{le chiffre d'affaire de Groupe} / \text{le chiffre d'affaires du secteur}) * 100$$

$$\text{Part de marché} = (3\ 147\ 393 / 3\ 934\ 241) = 0.80 * 100 = 80\%$$

D'après le résultat obtenu de la part de marché du Groupe, nous pouvons dire que le Groupe LOGITRANS est le leader du secteur de logistique et transport au niveau national ce qui explique la perfection de son système d'information ainsi que le système du contrôle de gestion qui fonctionnent en collaborations entre eux afin d'assurer la performance au Groupe.

2.2.2 Le pilotage de la performance au sein du Groupe LOGITRANS :

Afin de piloter la performance, le groupe LOGITRANS, opte pour des outils qui sont principalement des outils classiques, pour but de réaliser ses objectifs, ces outils permettent de tirer des écarts entre les prévisions et les réalisations, et d'en prendre des actions correctives pour s'aligner aux objectifs à courts termes et à la stratégie du groupe.

D'après les résultats des entretiens, nous pouvons illustrer dans ce qui suit, les différents outils du contrôle de gestion, qui existent au sein du groupe, et qui contribuent au pilotage de sa performance:

A. Comptabilité générale:

Elle est considérée comme un outil de gestion, pour le contrôle de gestion et le pilotage de la performance du groupe.

Les états financiers du groupe sont présentés comme suit :

- Un bilan
- Un compte de résultat
- Un tableau des flux de trésorerie
- Un tableau de variation des capitaux propres
- Une annexe

B. Le budget:

a. Le processus budgétaire :

Le Groupe LOGITRANS, communique aux responsables des filiales et des unités, les objectifs assignées à chacun d'eux, pour la contribution à la réalisation de l'objectif global, qui est émis par le Groupe, par le budget qui est un moyen de communication, aussi pour responsabiliser les directeurs des filiales et d'unités.

b. La campagne budgétaire :

Elle débute chaque première quinzaine de mois d'avril de chaque année, par la diffusion d'une directive, qui trace les orientations et les modalités relatives à l'élaboration des prévisions.

La directive budgétaire appréhende les points suivants :

- Les prévisions, normes, indicateurs globaux et les évolutions touchant à l'organisation ou au fonctionnement de l'Entreprise
- Les dates d'élaboration de discussion et de projet de budget.
- La politique commerciale à adopter.
- Le recrutement et la formation.
- La politique de transport.
- Les modalités de calcul de chaque rubrique budgétaire (planche des prix prévisionnels).
- L'élaboration d'un avant-projet budget passe par trois étapes :
 - ✓ Etape 1: élaboration de l'avant-projet budget et du plan annuel
 - ✓ Etape 2 : Examen de l'avant-projet budget
 - ✓ Etape 3 : Approbation définitive du budget et du plan annuel

Architecture budgétaire au sein de Groupe LOGITRANS :

○ **Le Budget Des Ventés:**

Il détermine le volume d'affaires prévues pour les filiales, et le Groupe en particulier. Il tient en compte l'évolution du marché du transport, la concurrence et la politique générale du Groupe en vue d'atteindre la stratégie.

○ **Le Budget D'approvisionnement :**

Il regroupe l'ensemble des achats qui sont nécessaires pour assurer l'activité des structures du Groupe LOGITRANS . ce dernier est établi en fonction du budget des vente et le plan de prestations prévus.

○ **Le Budget D'investissement :**

Chaque filiale du Groupe, doit fixer son besoin en investissement, (soit en matériels, parcs roulants, patrimoine...etc...)

○ **Budget De Ressources Humaines :**

Chaque structure de Groupe LOGITRANS, doit renseigner la partie des ressources humaines en matière de :

- L'évolution au niveau des effectifs (recrutement, démission, retraite, mutation,.....)
- Les formations prévues au profit des employés du Groupe,
- La révision des salaires des employés.

c. La consolidation des budgets :

La consolidation des budgets se fait en deux étapes, la première étape au niveau des filiales qui procède à la consolidation des budgets de leurs unités, qui dépendent d'elle, cette opération comprend la vérification et le contrôle de chaque budget d'unité avec les orientations de la direction générale du Groupe , pour la réalisation de la stratégie.

La deuxième étape de consolidation est procédée au niveau du Groupe, cette opération comprend aussi le contrôle des prévisions budgétaires qui ne doivent pas être en contradiction avec la stratégie du Groupe.

C. Le contrôle budgétaire :

Une fiche suiveuse de budget est mis à la disposition de chaque filiales, pour permettre de faire le contrôle et le suivie de la dépense, et justifier d'une pièce qui concerne l'opération, et cela pour éviter tout dépassement du montant de dépense qui est inscrit dans le budget.

Au cours de chaque mois, la filiale établi un rapport d'activité, qui fait ressortir les éventuels écarts entre les réalisations et les prévisions, accompagnés par des explications ou commentaires, qui aident à prendre des actions correctives.

D. Rapport d'activité et rapport de gestion :

Le rapport d'activité et le rapport de gestion visent à fournir, les informations nécessaires relatives à chaque structure, à savoir : son volume d'activité, chiffre d'affaires réalisé, les dépenses, les créances, les dettes, les investissements, les encaissements aussi le mouvement du personnels au cours d'une période précise (mensuelle, trimestriel, annuel).

- Le rapport de gestion est toujours annuel.
- Le délai de l'envoi des rapports d'activité est de dix jours après chaque mois écoulé.
- La version finale du rapport de gestion est destiné au :
 - ✓ PDG de Groupe et les administrateurs sur le niveau interne.
 - ✓ le ministère des travaux publics et transports sur le niveau externe.

E. Le tableau de bord du Groupe LOGITRANS :

Le Groupe LOGITRANS adopte deux tableaux de bord :

- ✓ **Tableau de bord interne** : adressé au PDG du groupe, il fournit des informations fiables au temps réel, il renseigne les cases des objectifs prévus, les réalisations réelles de l'année antérieure et les réalisations en cours de l'exercice.
- ✓ **Tableau de bord externe** : il répond principalement au besoin d'information de l'ECOFIE (Société d'Etudes Economiques d'Analyse Financière et de l'Evaluation Prospective),

Néanmoins le tableau de bord est perçu par les managers du Groupe, comme un moyen de pilotage de la performance, car il leur permet de suivre les différentes actions entreprises et de prendre des décisions efficaces.

Le tableau de bord du Groupe LOGITRANS renseigne principalement : le volume d'affaires, la valeur ajoutée, Excédent brut d'exploitation, la masse salariale, les créances, les charges, les effectifs et les différents paramètres physiques (le parc, le kilométrage, le tonnage, ...Ets..).

Les tableaux de bord sont élaborés au niveau des unités, ensuite ils sont transmis au niveau des filiales pour la consolidation et traitement, ces derniers vont aussi les transmettre à la direction centrale d'audit et du contrôle de gestion de la société mère du Groupe, pour faire la consolidation finale en respectant les délais.

La conception du tableau de bord au sein du groupe, se base essentiellement sur l'ensemble des agrégats financiers et RH, collectés auprès des directions centrales de la société mère, c'est-à-dire au niveau de la direction de finance et de la comptabilité et au niveau de la direction des ressources humaines.

Les agrégats financiers jouent un rôle majeur et prédominant dans le tableau de bord et occupent une place importante, on peut les citer comme suit :

- Le chiffre d'affaires
- Le chiffre d'affaire réalisé par le groupe
- Production de la période
- Consommation de la période
- Valeur ajoutée
- Excédent brut d'exploitation
- Resultat net

Le tableau de bord du groupe LOGITRANS, sert aussi à piloter la performance des ressources humaines, de ce fait la direction des ressources humaines est chargée de présenter chaque mois, la situation globale du personnel, tels que : le nombre d'effectifs, le programme de formation, les frais de personnel, programme de formation et de recrutement...

Le tableau de bord RH, contient les agrégats suivants :

- Le nombre d'effectifs du groupe et de chaque filial
- La catégorie socioprofessionnelle du personnel
- L'état du mouvement du personnel par filiale
- Le recrutement
- Planning de formation.

La direction qui est chargée par l'élaboration de ce dernier, prépare un reporting qui contient l'ensemble des informations, puis elle l'envoie au service du contrôle de gestion pour faire la comparaison entre ce qui a été réalisé et les prévisions.

Nous pouvons dire, que les tableaux de bord utilisés par le groupe malgré qu'ils mesurent que la performance financière, mais ils restent un outil, qui sert à répondre aux besoins d'informations jugées utiles et nécessaires , afin d'assurer une gestion efficace du Groupe. De ce fait, ils sont considérés comme un instrument d'aide à la décision et le pilotage de la performance du Groupe, ils permettent également d'avoir une cohérence entre la stratégie mise en place par le Groupe, et les actions effectués par les employés en matière du contrôle de gestion.

2.3 Analyse critique du contrôle de gestion au sein de LOGITRANS:

D'après l'analyse et l'interprétation de notre enquête, nous avons tiré les constats suivants, en ce qui concerne les forces et faiblesses liées à la stratégie du groupe et notamment ceux qui sont liés au contrôle de gestion et le pilotage de la performance au sein de la société mère ou nous avons effectué notre stage pratique, les constats sont présentés comme suit :

2.3.1 Les points forts du groupe LOGITRANS :

- ❖ **Au niveau du Groupe en général :** plusieurs facteurs contribuent à l'amélioration de la performance du groupe :
 - Le savoir-faire dans le domaine du transport 52 ans d'expérience, comme facteur clé de succès
 - leader dans le domaine du transport marchandise
 - L'actif spécifique/chauffeur qualifié

- Détention d'une filiale ATL Académie de transport et logistique permet d'avoir en continue une ressource qualifiée et compétente.
- Une forte présence en Sahara et dans le grand sud.
- Intégration de la chaîne logistique d'amont en aval (une filiale de transport, une filiale pour le fret, une filiale de formation et une filiale de logistique).
- Il est considéré comme une entreprise stratégique.
- Partenariat avec MDN, COSIDERE et NAFTAL.
- Transport à l'international (MALI, et Niger)
- Un patrimoine immobilier très important sur tout le territoire national.

❖ **Au niveau de la société mère (lieu de stage) :**

- climat social sur lequel ils ont beaucoup travaillé, ça a permis aux gens d'évoluer dans un environnement sain et donner le meilleur d'eux même
- une importance considérable est attribuée à la ressource humaine et la considère comme le véritable investissement.
- Les contrôleurs de gestion ont tous effectué leurs études dans le contrôle de gestion, cela justifie leurs savoirs faire et leurs compétences techniques.
- Une très bonne communication entre les employés et leur supérieur.
- Une bonne maîtrise des coûts et de la politique tarifaire.
- L'existence d'une filiale propre au Groupe, spécialisée dans la formation de ses employés, de ce fait les employés de la société mère eux aussi ils bénéficient de quelques programmes de formation sans avoir dépensé de l'argent pour être formés.
- le top management de la société mère, la classe dirigeante est à la charge des jeunes managers

2.3.2 Les points faibles :

❖ Au niveau de la société mère :

- D'après la liste des missions et tâches attribuées aux contrôleurs de gestion, au sein du groupe, les délais fixés par les notes et procédures, ne leur permettent pas de donner des informations fiables dans la période concernée, généralement se sont des données provisoire, dans ce cas, parfois le délai fixé par les notes et procédures n'assure pas la fiabilité de l'information consolidé.
- Le Groupe LOGITRANS, marque l'absence totale de la comptabilité analytique, cette dernière représente un outil pertinent du contrôle de gestion.
- Pour le pilotage de la performance, le groupe utilise des outils purement classiques, dont les informations communiquées, portent globalement sur la performance passé, sans mettre l'accent sur des indicateurs prospectifs.
- Les tableaux de bord utilisés, montrent que la situation passée et la situation actuelle mais ils n'intègrent pas des aspects futurs.
- Les tableau de bord élaborés par le groupe, restent toujours figé, sans aucune amélioration, pendant des années, et qui se traduit par la non adaptation aux nouveaux besoins et objectifs sur le marché, dont les informations communiquées, sont parfois provisoires et rarement ne sont pas fiables (état provisoire dans la clôture du mois comptable), par la suite, ces tableaux de bord, mettent l'accent seulement sur l'aspect financier, dont les agrégats financiers mesurent uniquement la performance financière , et qui sont accompagnés par des commentaires, qui se basent sur l'analyse des écarts.
- les actions se basent sur les couts en négligeant la gestion de la valeur, de ce fait, les dirigeants visent à justifier les résultats et à en chercher les causes sans prendre en considération la nature du dysfonctionnement, qui peut survenir, cette focalisation sur les agrégats financiers fait perdre l'objectif du tableau de bord qui consiste a faciliter la prise de décision, à travers des indicateurs qualitatifs notamment la satisfaction, la motivation, la

fidélisation... ces indicateurs qualitatifs sont diversifiés entre les axes suivants :

- Satisfaction des actionnaires.
- Satisfaction des clients.
- Qualité des processus internes.
- Capacité d'innovation et d'apprentissage.

Au niveau de la société mère du Groupe LOGITRANS, le contrôle de gestion dépend directement de la direction générale, cela explique la valeur et l'importance attribuées à la fonction du contrôle de gestion, pour le pilotage de la performance. Plusieurs missions sont à la charge du contrôle de gestion, tels que, la mise en place d'un système qui mesure la performance du Groupe, ainsi l'élaboration des tableaux de bord et les rapports d'activités, quant aux missions des contrôleurs de gestion elles se varient selon les filiales ou la société mère du Groupe, de ce fait ils sont chargés de mettre en place et améliorer les procédures de gestion, élaborer des plans d'actions, budgets et comptes d'exploitations de la filiale et des différents ratios économiques générés... Le Groupe dispose d'un système qui répond aux besoins d'informations pour les contrôleurs de gestion, à travers la diffusion des informations qui sont souvent utiles et fiables, cela à l'aide de deux logiciels qu'il utilise : le SAI-COMPTA et le SAI-IMMO.

Le contrôle de gestion s'avère donc la fonction principale du groupe qui facilite la communication entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, cela justifie le rôle primordial du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. A travers les écarts positifs dégagés par le groupe en ce qui concerne les réalisations et les prévisions, nous pouvons dire que le Groupe a réalisé sa performance financière, cela revient en premier lieu à la nature des outils du contrôle de gestion utilisés par le Groupe.

Les outils de contrôle de gestion existent en variété au sein du Groupe mais uniquement des outils classiques, nous pouvons citer : le contrôle budgétaire, la comptabilité générale, le rapport d'activité et le tableau de bord, donc ce sont les outils qui sont à l'origine de la performance de du Groupe et plus particulièrement sa performance financière.

Le tableau de bord quant à lui, occupe une place importante dans la mesure de la performance du Groupe, à travers sa contribution dans la prise de décisions par des indicateurs d'efficacité et d'efficience, cependant, ce dernier a des insuffisances telles que la mesure de la performance qui est uniquement financière, cela s'exprime par la place prépondérante que ces derniers prennent dans le tableau de bord, ainsi pour le contrôle de gestion, il sert à piloter et améliorer la performance du groupe, mais cela n'empêche pas de dire qu'il a des insuffisances, alors que ses outils sont purement classiques, dans ce qui suit nous allons aborder quelques orientations et suggestions, que le groupe doit mettre en place afin qu'il puisse avoir plus de part de marché, autrement dit améliorer encore plus sa performance organisationnelle et pas uniquement financière.

Les suggestions :

A travers la discussion et l'analyse des résultats précédents, nous nous permettons de proposer un ensemble de suggestions au Groupe LOGITRANS, afin d'améliorer sa performance, avoir plus de part de marché, accéder au marché international de logistique et de transport et de perfectionner le rôle de son système de contrôle de gestion dans l'amélioration et le pilotage de la performance et notamment le tableau de bord, de ce fait les suggestions peuvent être présentées comme suit :

- A propos de l'organisation interne de la direction d'audit et contrôle de gestion, il est préférable de séparer entre les deux fonctions (audit et contrôle de gestion), pour permettre à chaque une d'elles d'exercer indépendamment ses activités à l'autre vu la taille du groupe.
- Assurer des programmes de formation puisque le groupe donne beaucoup d'importance à la ressource humaine et la considère comme le véritable investissement.
- Le Groupe doit s'engager à la mise en place d'une comptabilité analytique, cette dernière sert à expliquer les résultats, dont les charges et produits sont donnés sous forme de lots en comptabilité financière (comptabilité générale), en éclatant les charges et les produit au niveau de la comptabilité analytique, cela va permettre au groupe d'avoir un œil critique, de mettre le doigt sur les insuffisances pour espalier. la comptabilité analytique sert aussi à faciliter la préparation de budgets, de ce fait, elle va être exactement un outil efficace pour la gestion, et va permettre également de constater la réalisation des prévisions que le groupe effectue et d'analyser les écarts, de les corriger et d'apporter les correctives nécessaires.
- Il est important pour le groupe d'avoir un système d'information moderne qu'il soit performant, qui puisse être un outil de fonctionnement interne, et qui soit à la fois un outil de fonctionnement entre l'ensemble des filiales et aussi avec leurs parties prenantes, cela permet au Groupe de réaliser plus des économies, autrement dit avoir plus de part de marché et être plus performant dans son contexte organisationnel.

Cela peut être assuré par la mise en place d'un système ERP. De ce fait Se doter d'un ERP c'est avant tout un choix rationnel, ainsi une meilleur maitrise de

l'activité c'est à la fois rationaliser et obtenir une parfaite traçabilité des opérations et également un meilleur pilotage de la performance, puisque il s'agit de fédérer tous les métiers du groupe autour d'un référentiel unique dans lequel sont concentrées toutes les données utiles accessibles par tous les collaborateurs, qui vont ainsi pouvoir bénéficier d'une vision partagée et vont pouvoir interagir dans un cadre structuré donc le 1er bénéfice c'est l'opérationnel, il est de permettre une meilleure efficacité à toutes les étapes de la gestion de l'entreprise et également d'obtenir des données plus fiables puisque nous ne parlons pas de ressaisir nous sommes dans la logique où l'information est validée à la source puisque c'est l'une des missions de l'ERP que de contrôler cette information avant qu'elle soit déversée dans le système, ainsi dans le contexte économique, afin de simplifier et d'assurer une bonne gestion financière, L'ERP permet de suivre de près l'ensemble des opérations financières, effectuer les prévisions de trésorerie, en regroupant les écritures de trésoreries existantes, les écritures sur tiers en date d'échéance, les saisies d'encaissement et de décaissement prévus, ainsi que les propositions de prévisions des flux financiers, Il permet également de gérer les contacts et stocker toutes les informations essentielles concernant les prospects, les clients permettra également d'afficher les interconnexions entre les filiales de Groupes avec la société mère, enfin il permet d'attacher à chaque élément (clients, écriture comptables....) un ou plusieurs documents (image, PDF, document, Excel, fax, mail...), ces informations sont consultables à distance ou au siège du groupe par l'ensemble des utilisateurs.

- Sensibiliser et informer le personnel sur le tableau de bord de Morin, qui est le modèle de la performance organisationnelle, il présente quatre dimensions de performance: RH, efficacité économique, légitimité de l'organisation et pérennité de l'organisation.
- la mise en place d'une gestion par projet, c'es-à-dire chaque action stratégique du groupe est considéré comme un projet auquel il alloue les ressources nécessaires mais surtout les échéances et les objectifs à atteindre, cela permet de challenger les responsables projets.
- La mise en place d'une business intelligence, donnera au groupe de nouvelles perspectives qui lui permettront de devenir des proactifs : la business intelligence s'occupe de plusieurs domaines tels que : finance, avec le reporting financier et budgétaire, dans la logistique, avec l'optimisation de la gestion des stocks, le suivi

des livraisons et dans les ressources humaines, avec l'optimisation et l'allocation des ressources, de ce fait, la business intelligence englobe l'ensemble des outils, et méthodes qui servent à collecter, intégrer, distribuer et restituer l'information pour but de donner une aide à la prise de décision, sous l'informatique décisionnelle la BI offre et représente une opportunité au groupe afin d'optimiser le pilotage de leur activité et d'anticiper sur les évolutions de marché et sur les comportements des consommateurs clients, alors la BI permet de récupérer les données depuis différents systèmes, ainsi que des données externes puis de les transformer et de les charger dans une base de données ensuite de les distribuer sous forme de **rapports** et de **tableau de bord**.

- Mettre l'accent sur les indicateurs clé de performance, cela permet aux employés d'adhérer à la stratégie du groupe, grâce à des indicateurs qui les impactent dans leur quotidien et dans leurs fonctionnements de tout les jours, d'améliorer la visibilité pour les managers sur ce qui se passe dans l'entreprise, ainsi de pouvoir mesurer la productivité des employés au sein du groupe et donc d'améliorer la performance et la rentabilité du groupe.
- Assurer un programme de formation au personnel, qui porte sur la thématique du tableau de bord prospectif, pour les sensibiliser sur l'importance de mettre un tableau de bord prospectifs et pour enrichir leurs connaissances sur cet outils moderne de contrôle de gestion.
- Mettre en place le tableau de bord prospectif, de ce fait nous tenons à proposer au Groupe de mettre le tableau de bord prospectif comme suit :

➤ **Axe financier :**

Il joue le rôle d'un fil conducteur aux objectifs et indicateurs des autres axes du tableau de bords prospectif, il sert à vérifier l'amélioration des résultats financiers par rapport à la stratégie mise en place par l'entreprise.

Concernant cet axe, les indicateurs sont déjà pris en compte dans le tableau de bord actuel du groupe, à savoir :

- ✓ Chiffre d'affaire
- ✓ Valeur ajoutée
- ✓ Excédent brute d'exploitation
- ✓ Frais de personnel

- ✓ Résultat d'exploitation
 - ✓ capacité d'auto financement
 - ✓ Créance et dette
 - ✓ Recouvrement
- **Axe client :**

Dans cet axe nous proposons les indicateurs suivants:

- ✓ Part de marché
- ✓ Retention de clientèle
- ✓ Acquisition de nouveaux clients
- ✓ Satisfaction des clients
- ✓ Rentabilité

Ces éléments subissent une relation de cause à effet : la satisfaction de la clientèle est un facteur essentiel qui contribue à la fidélisation des clients existants, d'acquérir de nouveaux clients et d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise, le groupe doit :

- ✓ Assurer un bon suivi du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise
 - ✓ Contribuer à la satisfaction de ses clients: accueil client, découverte des attentes...
 - ✓ Augmenter ses prestations de service
 - ✓ Analyser les interactions avec les clients et en particulier de mieux appréhender le comportement des clients
- **Axe processus interne :**

Cet axe s'occupe de la prise en compte des processus internes, tels que : l'innovation, le processus innovation est considéré comme le processus le plus stratégique, qui permet à l'entreprise de lancer des nouveaux produits ou service. De ce fait nous proposons les indicateurs suivants :

- ✓ le contrôle interne : Il s'agit de l'ensemble des mesures qui conduisent à une bonne maîtrise de la prise de risque et d'assurer la conservation du patrimoine de l'entreprise (équipements, bâtiments, terrains...).
- ✓ les outils numériques : le codage et la numérisation des informations facilite leur stockage, leur traitement et leur transmission. Donc il s'agit d'optimiser et d'automatiser les processus internes par les outils numériques.

➤ **Axe apprentissage organisationnel :**

Cet axe comprend les moyens suivants qui permettent la réalisation des objectifs de l'entreprise :

- ✓ Les capacités du système d'information,
- ✓ Le climat de travail.
- ✓ Mesurer la compétence et la motivation
- ✓ Mesurer la fidélité et la satisfaction des clients
- ✓ Mesurer de l'enchaînement des objectifs individuel et organisationnel
- ✓ Mesurer la performance des équipes

Tableau 15 : proposition du tableau de bord prospectifs.

Désignation	Indicateurs de performance	Objectifs stratégiques
❖ Axe financier	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs financiers : Evolution du chiffre d'affaire. • Evolution de la marge réalisée. • Evolution de la valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le chiffre d'affaire • Accéder au marché international de transport • Avoir plus de part de marché
❖ Axe client	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de satisfaction. Conservation de la clientèle. • Acquisition de nouveaux clients. • Satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les relations avec les clients • Attirer plus de clients • Fidéliser les clients. • Améliorer la satisfaction-clients.

<p>❖ Axe processus interne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs de volume • Les indicateurs d'efficacité • Les indicateurs de qualité • Les indicateurs d'efficience • Les indicateurs de délai 	<ul style="list-style-type: none"> • Excellence opérationnelle • Optimisation des processus • Maîtrise de la prise de risque • Evolution des gains • Préservation des ressources. • Diminution des coûts directs Diminution des risques d'accidents et juridiques.
<p>❖ Axe d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences de personnel • Prime de progrès. • Heures de formation • La motivation des salariés • Climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne gestion des compétences • Une meilleure gestion des connaissances. • Optimiser le fonctionnement des R.H. • Offrir un bon climat de travail. Respect des droits de l'homme. Augmentation de la motivation des salariés.

Source : élaboré par nous-mêmes.

CONCLUSION

Conclusion générale :

A travers cette études, qui porte sur la contribution du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise au sein du Groupe LOGITRANS, nous avons essayé de montrer l'importance du contrôle de gestion, dans le pilotage et l'amélioration de la performance du Groupe, pour ce faire , nous avons tenté d'analyser le système du contrôle de gestion au sein du Groupe, afin d'apporter des suggestions pour faire face à ses limites, nous avons essayé également de comprendre comment le contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance du Groupe.

Il en ressort la nécessité de mettre en place un système de mesure de la performance, parce que ce dernier permet aux entreprises de s'auto évaluer, afin d'améliorer leurs performances.

Dans la perspective de garantir sa pérennité, le Groupe LOGITRANS, a adopté une stratégie de diversification, celle-ci est passée par la création des nouvelles filiales dans des domaines différents.

L'analyse de système du contrôle de gestion au sein du Groupe LOGITRANS, nous a conduit à retenir les points suivants :

- le contrôle de gestion joue un rôle primordiale dans le pilotage de la performance du Groupe,, en utilisant un ensemble d'outils qui servent à conduire le Groupe vers la réalisation de sa performance par excellence.
- Le groupe détient un ensemble d'outils du contrôle de gestion afin d'assurer le pilotage de ses activités tels que : le contrôle budgétaire, la comptabilité générale, le budget, le rapport d'activité et le tableau de bord classique.
- le tableau de bord est perçu par les managers du Groupe, comme un moyen de pilotage de la performance, car il leurs permet de suivre les différentes actions entreprises et de prendre des décisions efficace. Cela n'empêche pas de dire qu'il n'a pas des insuffisances, cependant ce dernier opte uniquement pour la mesure de la performance foncière à travers des indicateurs quantitatifs sans mettre l'accent sur les indicateurs qualitatifs.
- En ce qui concerne le système d'information, Le Groupe détient un système qui répond aux besoins d'information pour les contrôleurs de gestion, les responsables opérationnels et les décideurs de haut niveau du Groupe.

- Pour le pilotage de la performance multidimensionnelle, le groupe utilise des outils classiques, dont les informations fournies portent globalement sur la performance passé, sans mettre l'accent sur des indicateurs prospectifs.

Nos résultats obtenus, justifient que l'utilisation des différents outils du contrôle de gestion a des retombées positives sur la performance du Groupe, ces outils de pilotage mis à la dispositions des responsables, mènent le groupe à fur et à mesure à la réalisation des objectifs prédéfinis autrement dit l'atteinte de la performance souhaitée, rappelons aussi que ces derniers sont considérés comme des outils de pilotage de la performance par excellence, ainsi l'analyse de notre terrain, nous a confirmé l'importance des outils du contrôle de gestion dans le pilotage et l'amélioration de la performance du Groupe LOGITRANS.

En guise de conclusion, Nous pouvons dire que le contrôle de gestion sert à améliorer la performance des activités, ceci, en optimisant leurs pilotages. En effet, ce dernier met à disposition du Groupe des outils qui sont spécialisés dans le calculs des couts, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts permettant ainsi d'améliorer le rapport entre les ressources allouées et le résultat obtenu.

Les différents outils du contrôle de gestion, ont démontré que la réalisation de la performance, réside dans la capacité à s'appuyer sur le contrôle de gestion, ce dernier est considéré comme un instrument de mise en cohérence et de pilotage de des activités de l'organisation, de ce fait la pérennité de ce dispositif est assurer par la mise en place d'un système d'information efficace, qui sert à montrer les différentes logique, et faire rassembler toutes les dimensions liées à la performance globale de l'organisation.

Le tableau de bord quant à lui, occupe une place très importante au sein du groupe , dont il facilite la prise de décisions à travers ses indicateurs, il donne aussi la situation du Groupe à tout moment.

Notre stage pratique au sein du Groupe LOGITRANS et la confrontation des résultats pratique et théoriques, nous ont amené à recommander les points suivants :

- Séparer entre les deux fonctions (audit et contrôle de gestion), afin d'en assurer une bonne maitrise de leurs activités.

- Prévoir des programmes de formation, pour l'équipe du service de contrôle de gestion pour assurer une meilleure maîtrise de la fonction.
- Mettre en place un système de comptabilité analytique, qui est un outil efficace de la gestion.
- Mettre en place un système ERP, qui assure un meilleur pilotage de la performance et une bonne gestion de l'organisation.
- Sensibiliser le personnel sur le modèle de Morin, qui est un modèle de la performance organisationnelle.
- Mettre en place un business intelligence qui donne à l'organisation de nouvelles perspectives.
- Mettre en place un tableau de bord prospectif.

Tout au long de notre travail de recherche, nous nous sommes exposés à certaines difficultés, nous citons ci-dessous, les points suivants qui résument nos obstacles :

- Le contrôle de gestion est un domaine très vaste, donc nous nous sommes retrouvés face à la contrainte du temps, parce que le traitement d'un sujet pareil avec excellence, exige beaucoup de temps, pour pouvoir aborder tous les points liés à cette thématique.
- La confidentialité de certains documents internes de l'entreprise, qui sont jugés très utiles pour enrichir notre travail de recherche.

Les résultats obtenus lors de la rédaction de notre modeste travail, mettent en exergue des opportunités aux futurs chercheurs, de ce fait nous proposons à ces derniers de mettre l'accent sur les nouveaux outils du contrôle de gestion, notamment le tableau de bord prospectif, ce dernier est considéré comme un outil efficace pour le pilotage et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'organisation, en outre les futurs chercheurs doivent mettre l'accent sur les obstacles qui empêchent la mise en place du tableau de bord prospectif au sein de l'organisation, afin qu'il puisse jouer son rôle de gestion et de pilotage de la performance, nous proposons également de mettre plus de lumière sur le modèle de Morin de la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. ALAIN Fernandez (2003). L'essentiel du tableau de bord, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris.
2. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004). Contrôle de gestion, 6^{ème} édition, DUNOD, France.
3. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2010). Contrôle de gestion et applications, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris.
4. ANTHONY R,N (1965). Planing and control systems, university press,Harvard.
5. ANTHONY R,N (1998). Management control systems, 9th edition.
6. BESCOS P.L, DOBLER .PH, MENDOZA C, NAULLEAUA G, GIRAUD F, LERVILLE V (1997). Controle e gestion et management, 4^{ème} édision, édition Montchrestien, paris.
7. BOISSELIE P (1999). Contrôle de gestion, cours d'application, édition Vuibert, Espagne.
8. BOUQUIN Henri (2011). Les fondements du contrôle de gestion, presses universitaire de France, Paris.
9. BOUQUIN Henri (1989). Le contrôle de gestion, 4^{ème} édition, PUF, Paris.
10. BOUQUIN Henri (2004), Le contrôle de gestion, PUF, Paris.
11. CHANDEZE Anne-Florence (2005). Comment accroître les performances par un meilleur management, paris.
12. CYRILLR Mandou, BEYSIL Aytac (2013). Comptabilité générale d l'entreprise, 3^{ème} édition, Belgique.
13. DUBRULLE L, JOURDAIN D (2007). Comptabilité analytique de gestion, édition DUNOD, Paris.

14. Errami Y (2004). Les apports du balanced scorecard à la recherche de la performance”, Cahier de recherche : la performance : de la mesure à l’action, CERMAT – IAE de Tour.
15. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance , GUALINO, 2eme édition, Paris.
16. GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE François (2008). Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3^{ème} édition, Gualino Editeur, Paris.
17. GURRA Fabienne (2007). Pilotage stratégique de l’entreprise, Boeck Université, Belgique.
18. HORNGREN C, BHIMANI A, DATAR S et FOSTER G. Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^{ème} édition, France, 2006.
19. KHEMAKHEM A (1971). Introduction au contrôle de gestion, 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
20. KHEMAKHEM A (1992). La dynamique du contrôle de gestion, Edition Dunod , Paris.
21. LORINO Philippe (1991). Le contrôle de gestion stratégique, DUNOD, Paris.
22. LORINO Philippe (2003). Méthode et pratique de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, 3^{ème} édition, édition d’organisation, France.
23. MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles (2000). L’essentiel du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, édition d’organisation, Paris.
24. MARITINET A, SILEM A (2003). Lexique de la gestion, 6^{ème} édition, DALLOZ , Paris.

25. MARTINE Maadani, KARIM Said (2009). Management et pilotage de la performance, UNIGRAF , Espagne,2009,p.29.
26. PIERRE Voyer (2006). Tableau de bord de gestion, 2^{ème} édition, presses de l'université de Québec, Québec.
27. RAGAIGAGNE Aurélien, CAROLINE Tahar (2015). Contrôle de gestion, 1^{er} édition, lextenso édition, paris.
28. SADI Nacer-Eddine (2012). Contrôle de gestion stratégique, L'Harmattan, Paris.

Articles :

Steve Blouin (2000). L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle, Vol. 4, no 2, automne, p 206-226.

Thèse de fin d'études :

1. ATTALA Rabah (2017). L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise, mémoire de master en sciences de gestion, école supérieure de commerce, pole universitaire KOLEA.
2. BOURAIB Rafika (2015). Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, mémoire de magister en sciences économiques, Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO).
3. HAMNANE Ahcene BESSAH Thiziri (2016). Calcul de coût de revient d'un œuf et analyse de la rentabilité économique Bejaia.de l'élevage avicole dans la wilaya de Bejaïa, mémoire de master en sciences de gestion, université de Bejaia.
4. ZAGGAGH Ourida (2016). La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord, mémoire de master en sciences de gestion, université de Bejaia.

Sites web :

1. http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/conf_EMorin08_11_2001.pdf ,
consulté le 13/04/2019.

ANNEXE

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Je m'appelle Ayoub Khelfhoum, je suis étudiant à l'Ecole Nationale Supérieure de Management. Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme de master en management des projets et entrepreneuriat et qui porte la problématique suivante : le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous à usage scientifique et académique en vous assurant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration scientifique à la réalisation de cette étude.

I. Généralités sur le groupe SNTR:

1. Quelle est la mission de votre groupe ?
2. Quelle est la vision souhaitée pour le groupe sur le long terme ?
3. Selon vous, quelles sont les principales fonctions permettant la réalisation de vos objectifs stratégiques?

II. La fonction de Contrôle de gestion au sein SNTR :

4. Existe-il une cellule de contrôle de gestion au niveau de chaque filiale du groupe ?
5. Quel est le rôle du département du contrôle de gestion au sein de votre groupe ?
6. Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés par votre groupe ?
Connaissez- vous d'autres outils ?
7. Selon vous, le positionnement fonctionnel du contrôle de gestion permet-il de jouer son rôle de pilotage de l'organisation ?
(dans l'organigramme, le CDG dépend de la DG ou à la direction finances et comptabilité ?)

III. Le contrôle de gestion et la Performance:

8. Quelle est votre perception de la performance de l'entreprise?
9. Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent la performance de l'entreprise ?

10. Sur quels indicateurs vous appuyez-vous pour évaluer la performance de votre entreprise ?
11. Ces indicateurs sont-ils suffisants pour assurer un suivi précis de l'ensemble des activités ?
12. Pensez-vous que le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?
Comment ? Sinon, pourquoi ?
13. Quel type de tableau de bord utilisez-vous?
14. Le présent tableau de bord utilisé par le groupe aide-t-il à la prise des décisions en temps réel?
15. Ce tableau de bord répond-il aux objectifs qui lui ont été assignés ?
16. Quelles sont les difficultés qui entravent l'efficacité de votre tableau de bord ?
17. Quelles améliorations du tableau de bord proposez-vous afin d'assurer une meilleure performance?

**ANNEXE B- TABLEAU D'ANALYSE
DES ENTRETIENS.**

	Généralité sur le groupe LOGITRANS	La fonction du contrôle de gestion au sein du Groupe	Le contrôle de gestion et la performance au sein du Groupe.
Interviewé 01	La mission du groupe est de transporter les marchandises sur le territoire national donc le groupe vise à pénétrer le marché international	Le groupe dispose d'une cellule du contrôle de gestion, ce dernier vise à vérifier la réalisation des objectifs à travers des outils	La performance de l'entreprise c'est d'atteindre les objectifs fixés dans le contrôle de gestion assure cette fonction à travers les rapports d'activité et le tableau de bord
Interviewé 02	Le groupe LOGITRANS assure le transport routier de marchandise, ce dernier vise à avoir plus de parts de marché dans le domaine du transport	Il existe une cellule du contrôle de gestion, elle dépend de la direction générale, le contrôleur de gestion réalise plusieurs fonctions telles que l'élaboration du tableau de bord, des budgets..	La performance est justifiée par la combinaison entre l'efficacité et l'efficience, le tableau de bord fournit des informations fiables afin d'assurer la performance du Groupe

Interviewé 03	Le Groupe est spécialisé dans le transport routier et chaque filiale est spécialisée dans un domaine différent	Il existe une cellule du contrôle de gestion qui dépend directement du contrôle de gestion ce dernier dispose des outils tels que le tableau de bord le rapport d'activité, le budget et la comptabilité générale.	La performance c'est réaliser les objectifs en minimisant les ressources, le groupe utilise le tableau de bord classique qui aide au pilotage de la performance du Groupe, et la réalisation des objectifs
Interviewé 04	La vision du groupe est de faire l'extension vers l'international	Il existe une cellule du contrôle de gestion, ce dernier dispose des outils tels que le tableau de bord et le rapport d'activité	le groupe utilise le tableau de bord classique, qui fournit des informations fiables à tout moment
Interviewé 05	La mission du groupe est de transporter les marchandises et la logistique aussi, la vision c'est d'avoir plus de clients et sortir à l'international	Le contrôle de gestion au sein du groupe dépend directement de la direction générale, ce dernier est chargé d'analyser les écarts et mettre en place des actions correctives afin d'améliorer la performance	La performance c'est être efficace et efficient à la fois, le tableau de bord fournit des informations fiables afin d'assurer ce couple de performance

ANNEXE C- TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS

Désignation		S1 2018	S1 2017	Prévision	EVO	TRO
Ventes et produits annexes	70	2 115 603	1 715 741	2 402 819	23%	88%
Prestations Affrètements	708256	1 031 790	887 330	862 454	16%	120%
Variation stocks produits finis et encours	72	39 516	61 751		- 36%	
Production immobilisée	73					
subvention d'exploitation	74					
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 186 909	2 664 822	3 265 274	20%	98%
Achats consommés	60	374 198	340 740	431 349	10%	87%
Services extérieurs et autres consommations	61 & 62	560 389	445 543	519 624	26%	108%
Service Affrètement	628256					
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		934 588	786 283	950 973	19%	98%
III - VALEUR AJOUTEE DE (I-II)		2 252 321	1 878 539	2 314 300	20%	97%
Charges de personnel	63	1 047 845	1 207 092	1 155 118	-13%	91%
Impôts, taxes et versements assimilés	64	69 367	68 216	83 546	2%	83%
IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 135 109	603 230	1 075 636	88%	106%
Autres produits opérationnels	75	316 111	268 033	136 707	18%	231%
Autres charges opérationnelles	65	7 257	11 630	23 896	-38%	30%
Dotations aux amortissements, provisions	68	659 115	659 115	493 448	0%	134%
Reprise sur pertes de valeur et provision	78	-	66 668			
V - RESULTAT OPERATIONNEL		784 849	267 187	694 999	194%	113%
Produits financiers	76	658				
Charges financières	66	38 175	53 210	94 672	-28%	40%
VI - RESULTAT FINANCIER		- 37 517	-53 210	-94 672	-29%	40%
VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		747 332	213 977	600 327	249%	124%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 503 020	2 999 523	3 401 980	17%	103%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 756 346	2 785 546	2 801 654	-1%	98%
RESULTAT NET DES ACTIVITES		746 674	213 977	600 327	249%	124%

ANNEXE C- TABLEAU DE BORD DU GROUPE LOGITRANS

TABLEAU DE BORD : FEVRIER 2018

MINISTERE	TRAVAUX PUBLICS ET TRANSPORTS
SOCIETE	GROUPE LOGITRANS

Unité : Milliers DA

N°	AGREGATS	COMPTES SCF	MOIS		EVOLUTION		CUMUL		EVOLUTION	
			févr-18	févr-17	Ecart	%	à fin janv-18	à fin janv-17	Ecart	%
1	Vente de marchandises	700	-	-	-		-	-	-	
2	Prestations de Transport & Commissions	706 & 708	1 264 625	1 171 322	93 303	8%	2 707 085	2 262 288	444 797	20%
3	Prestations de Logistique	706	102 377	62 270	40 107		187 958	62 270	125 688	
4	Prestations de formation	706	41 074	-	41 074		71 845	71 803	42	0%
5	Autres prestations	708 - 709	3 480	1 258	2 222		7 273	2 580	4 693	
6	Chiffre d'affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	1 411 556	1 234 850	176 706	14%	2 974 161	2 398 941	575 220	24%
	Chiffre d'affaires réalisé au sein du Groupe	-	28 318	49 112	- 20 794	-42%	56 199	95 961	- 39 762	-41%
7	Production stockée ou déstockée	72	-	-	-		-	-	-	
8	Production immobilisée	73	-	-	-		-	-	-	
9	Subventions d'exploitation	74	-	-	-		-	-	-	
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)	-	1 411 556	1 234 850	176 706	14%	2 974 161	2 398 941	575 220	24%
11	Achats consommés	60	65 836	60 039	5 797	10%	128 071	124 392	3 679	3%
12	Dont : Achats de marchandises vendues	600	-	-	-		-	-	-	
13	Matières premières	602	65 732	55 017	10 715	19%	127 415	118 869	8 546	7%
14	Achats d'études et de prestations de services	604 + 608	104	5 022	- 4 918	-98%	656	5 523	- 4 867	-88%
15	Services extérieurs	61	956 027	843 783	112 244	13%	2 024 323	1 607 562	416 761	26%
16	Autres services extérieurs	62	43 785	16 222	27 563	170%	81 066	37 417	43 649	117%
17	Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	1 065 648	920 044	145 604	16%	2 233 460	1 769 371	464 089	26%
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)		345 908	314 806	31 102	10%	740 701	629 570	111 131	18%
19	Charges de personnel	63	164 220	181 456	- 17 236	-9%	352 951	395 027	- 42 076	-11%
20	Impôts et taxes et versements assimilés	64	10 013	9 518	495	5%	19 955	19 834	121	1%
21	EBE = (18)-(19)-(20)	-	171 675	123 832	47 843	39%	367 795	214 709	153 086	71%

	Autres agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			à fin févr-18	à fin janv-18	Ecart	%
22	Concours bancaires			1407	- 1 407	-100%
23	Dont: Découvert bancaire		-	-	-	
24	Créances clients	41 hors 419	7 567 325	6 911 458	655 867	9%
25	Effectif total	-	2 400	2 407	- 7	0%
	Dont permanents	-	1 210	1 202	8	1%